

Edición 2023

20

CUADERNO DEL DESARROLLO

Neurodivergencia desde la comunicación



Charla magistral de
**Gastón
Cleiman**

Programa
Liderazgo para la
Transformación 2.0



Resumen

La inclusión de las neurodivergencias entre las audiencias a las que se destinan las piezas de comunicación no debería ser opcional. Es un mandato integral en las buenas prácticas de una empresa, una institución o un grupo. Las personas neurodivergentes constituyen entre 15% y 20% de la población mundial. Considerarlas a la hora de diseñar los mensajes no sólo les benefician a ellos, sino que permite conocer sus habilidades y favorece, además, a quienes no viven con estas condiciones (personas neurotípicas).

Hallazgos

Las personas con neurodivergencias tienen habilidades más desarrolladas: el pensamiento crítico, la capacidad de pensar en imágenes, la creatividad, la propensión a la invención y el descubrimiento, la empatía.

Contexto

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-, en alianza con prestigiosas universidades y organizaciones sociales de la región, ofrece este programa de capacitación para navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

En la edición 2023, CAF organizó y dictó el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 en 8 países y 8 universidades. Durante el Programa se impartieron 5 charlas magistrales virtuales.

El enfoque del programa está basado en el desarrollo de habilidades blandas, inteligencias múltiples, liderazgo, y en temas de la Agenda Renovada CAF sobre desarrollo local, evaluación de impacto, reactivación económica, transformación digital, género e inclusión social, cambio climático y educación financiera.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictaron las conferencias en las que, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, compartieron con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Gastón Cleiman, experto en comunicación.



RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO

Gastón Cleiman

Gastón Cleiman es consultor en comunicación, en particular, en el mundo del desarrollo.

Asesora, con su equipo, al Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Estados Americanos (OEA), UNICEF, CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe- y la Agencia de la ONU para Refugiados (ACNUR).

El equipo interdisciplinario que dirige y crea, desde diferentes visiones, conceptos y estrategias de comunicación y de diseño universal, incorpora a cualquier tipo de organización las mejores prácticas de comunicación neuroinclusiva: más ágil, dinámica, accesible y memorable, para todas las personas por igual.



Entre las tareas de su consultoría se encuentran las estrategias de comunicación, marketing de eventos, desarrollo de videos institucionales (fílmicos y animados), diseño editorial, diseño de identidad gráfica, plataformas digitales, infografías, visualizaciones y redes sociales.

INTRODUCCIÓN:

Las neurodivergencias y sus habilidades

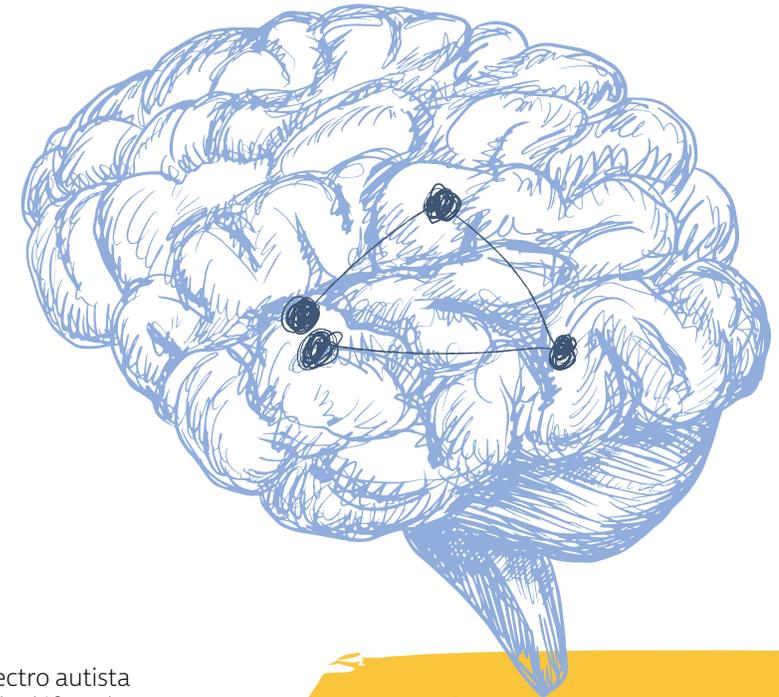
Al iniciar su conferencia, Gastón Cleiman revela que entre 15% y 20% de la población mundial es neurodivergente, según el programa Neurodiversidad en el Trabajo de la Universidad de Stanford y el estudio "Neurodiversidad: la superpotencia poco conocida" de Korn Ferry. A pesar de que la cifra es importante, Cleiman recuerda que este grupo de personas está invisibilizado.

Las neurodivergencias no son necesariamente formas de discapacidad.

Son condiciones como la dislexia (dificultad en la lectura por inconvenientes para relacionar letras y palabras), la discalculia (dificultad para resolver operaciones matemáticas), la dispraxia (condición neuromotora que afecta la planificación y coordinación de movimientos, dificultando la ejecución precisa de tareas motoras, sin que ello implique falta de inteligencia o esfuerzo), la disgrafía (dificultades para la escritura), el

trastorno del espectro autista (TEA), trastorno de déficit de atención (TDAH), trastorno de déficit por hiperactividad (TDH), el trastorno bipolar, el trastorno obsesivo compulsivo (TOC), el síndrome de Tourette, la zurdera.

Cleiman explica que hay diversidad incluso en la lateralidad del cerebro (la dominancia de un hemisferio sobre el otro, como en el caso de la zurdera), en cómo procesa la información. Las neurodivergencias son sistemas operativos diferentes; ni mejor ni peor.



En las neurodivergencias hay espectros, señala Cleiman al explicar que no hay personas más o menos neurodivergentes que otras.

“Son superhéroes”

Para el consultor en comunicación, ese 15% a 20% de la población sería la audiencia más interesante de los productos de comunicación. “Son superhéroes”.

Para demostrarlo, comparte una lista de celebridades que tienen o tuvieron un tipo de neurodivergencia como la dislexia.

- Leonardo Da Vinci
- Pablo Picasso
- Auguste Rodin
- Andy Warhol
- Tomas Edison
- Albert Einstein (no solo tenía dislexia; también tenía discalculia)
- Isaac Newton
- Henry Ford
- Richard Branson (logró que la dislexia se considerara una habilidad en LinkedIn)
- Bill Gates
- Steve Jobs
- William Hewlett
- Charles Schwab
- Walt Disney
- Steven Spielberg
- Quentin Tarantino
- Ludvig Van Beethoven
- Wolfgang Amadeus Mozart
- Noel Gallagher
- John Lennon
- George Bush
- George W. Bush
- Benjamin Franklin
- Nelson Rockefeller
- George Washington
- John F. Kennedy
- Agatha Christie
- Edgar Allan Poe

¿Alguien pudiera decir que estas personas por ser disléxicas no lograron lo que se propusieron o que tuvieron alguna incapacidad para lograr sus objetivos? Claramente no, enfatiza Cleiman.

Una investigación de la Universidad de Cambridge —de acuerdo con un video presentado por Cleiman en la charla magistral— demostró que las personas con dislexia tienen fortalezas cognitivas específicas que son esenciales para la adaptación de la especie. Es decir, tienen una mayor capacidad para, por ejemplo, el procesamiento espacial complejo, porque muestran habilidades mejoradas en ámbitos como el descubrimiento, la invención y la creatividad.

Habilidades creativas y capacidad para pensar en imágenes

Cleiman comparte hallazgos de un estudio de la profesora Julie Logan de la Cass Business School en Londres, según el cual, 35% de los emprendedores de Estados Unidos tienen algún margen de dislexia.

Esto sucede porque las personas neurodivergentes tienen más desarrollado el pensamiento lateral o pensamiento “fuera de la caja” (*thinking outside the box* en inglés). Son más creativos y tienen más habilidades visoespaciales: pueden pensar en imágenes.

Durante su intervención, invitó a la audiencia a pensar en una silla en la cabeza de una persona neurotípica —que no está en el universo de las neurodivergencias—, explicó que es imposible hacerlo sin pensar en la palabra, sin nombrarla. Una persona neurodivergente sí puede hacerlo, porque es capaz de evocar sólo la imagen.



Tienen un pensamiento crítico más desarrollado

Quienes están en los espectros de las neurodivergencias tienen mucho más desarrollados el pensamiento crítico y la empatía, según el estudio de la Universidad Cambridge.

Cleiman comenta que, de acuerdo con esta misma investigación, los cerebros de las personas neurodivergentes son parte de lo que debería ser la evolución de este órgano.

La inclusión no debería ser opcional

Esto quiere decir que los mensajes inclusivos y la accesibilidad para personas neurodivergentes deben estar siempre en las buenas prácticas de una empresa o una institución o, cuando menos, del entorno más inmediato.

La idea es que se consideren a las personas neurodivergentes en los productos de diseño y comunicación, y en la vida en general.

Cleiman cita a Mateo Salvatto, un emprendedor argentino que trabaja para la discapacidad quien argumenta que nadie puede pretender que una persona que precisa una rampa, porque está en silla de ruedas tenga que llevar la rampa consigo para acceder a los lugares, porque los lugares tienen que adaptarse. Lo mismo sucede con las neurodivergencias, para que las personas de este grupo poblacional puedan tener acceso a los productos de comunicación.

Diseño universal y comunicación con empatía

La empatía con las audiencias debería ser inherente a la comunicación. Para que el mensaje sea exitoso, necesariamente hay que conocer a las audiencias, saber a quién se le está hablando.

Es decir, primero se debe identificar y definir a las audiencias para conocerlas, porque a la hora de crear una pieza de comunicación, es imperativo preguntarse cómo se cree que las audiencias quieren consumir los mensajes.

El ámbito de la comunicación que plantea Cleiman trasciende las interacciones inherentes a los profesionales en esta área. Un email, una presentación de PowerPoint,

las comunicaciones con colegas y jefes son también parte de ese dominio. Y, enfatiza, que cuando no se optimiza la comunicación pensando en las personas neurodivergentes, se está dejando por fuera de ese 15% a 20% de las audiencias.

Aquí entra el concepto de diseño universal, que no tiene nada de complicado; consiste simplemente en incluir optimizaciones para los receptores neurodivergentes.

Estas optimizaciones no requieren ni más esfuerzo, ni más tiempo, ni más dinero; ni siquiera se sacrifica la calidad estética del mensaje del diseño ni la calidad del mensaje que uno quiere transmitir.

Cleiman señala que hay que tener presente que, de cada 10 personas, 2 son neurodivergentes. Hay que tenerlo en cuenta si son educadores, jefes o incluso entre familiares.

Ejemplos de malas prácticas: daltonismo, dislexia y déficit de atención

El daltonismo

El 8 % de la población mundial tiene algún tipo de daltonismo, es el dato que precisa Cleiman.

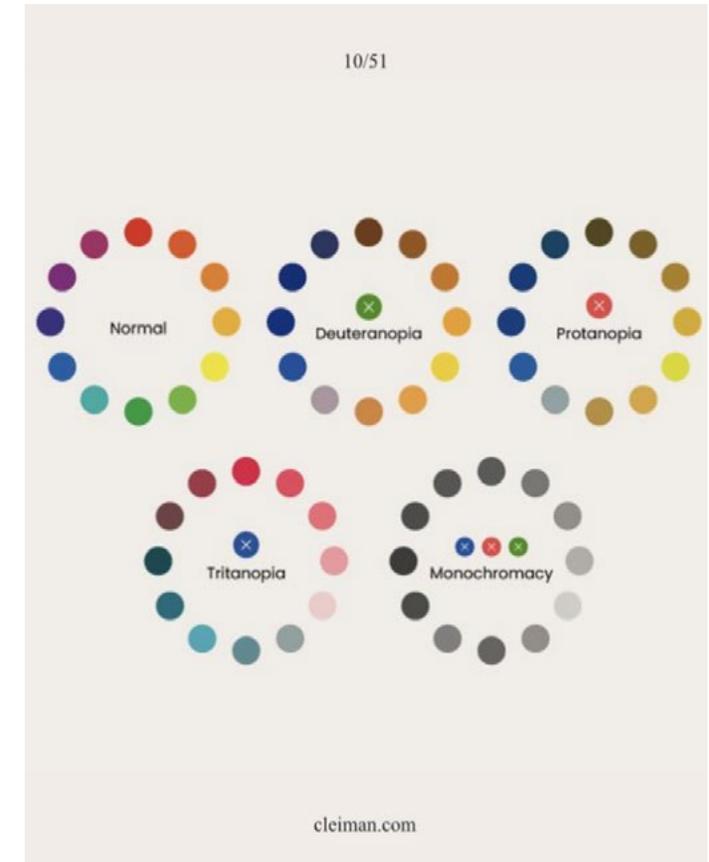
Aunque el daltonismo (percepción diferente de los colores) no es una neurodivergencia, Cleiman ha pensado en esta condición para los diseños accesibles. Decidió hacerlo después de un malentendido en un intercambio de emails con un cliente. Cleiman enviaba una y otra vez el mismo mensaje en el que le pedía unas revisiones, mientras del cliente recibía una respuesta incoherente. En un prejuicio inicial, llegó a pensar que su destinatario no prestaba la atención debida y que no estaba capacitado para

el puesto que ocupaba. En su siguiente email, en un tono más fuerte, Cleiman reclamó al cliente que le había marcado en rojo lo que necesitaba y que él no hacía caso.

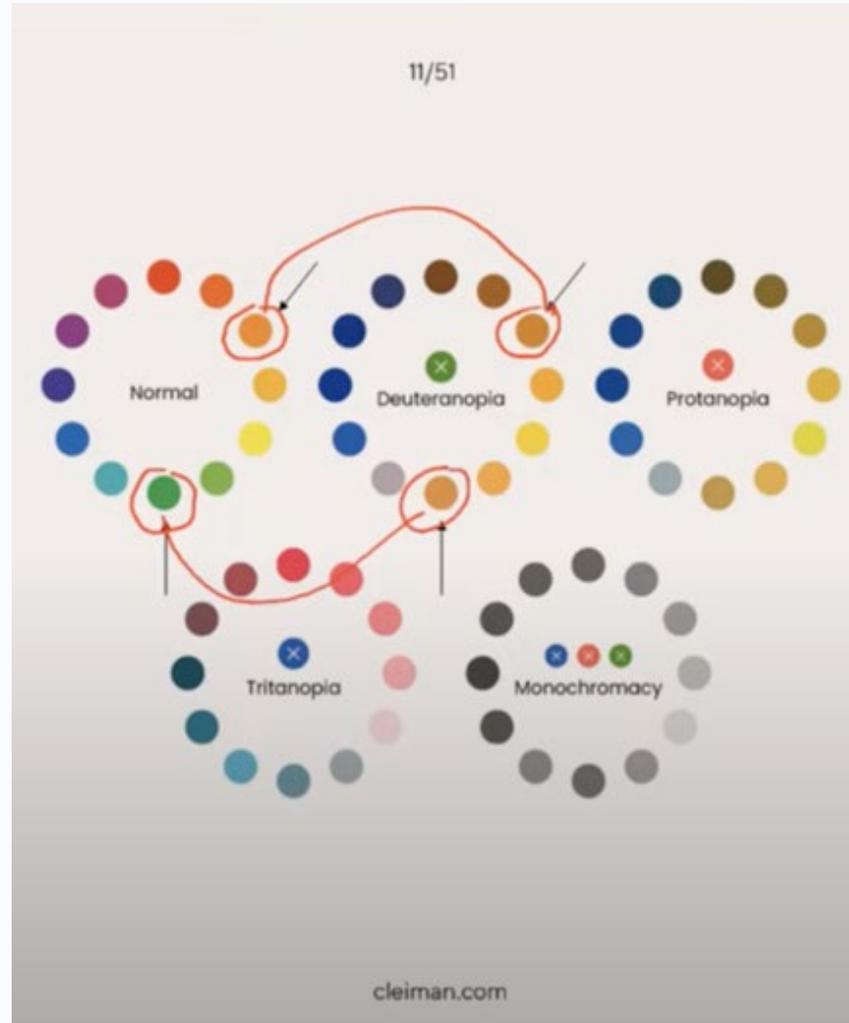
“Soy daltónico y no veo el rojo”, le respondió el cliente.

Cleiman entendió que la accesibilidad podía ampliarse más de lo que había pensado.

En el siguiente gráfico presentado por Cleiman en su charla magistral, muestra cómo ven las personas que no tienen daltonismo y las personas que viven con varias manifestaciones de esta condición: deuteranopia (dificultad para ver el color verde); protanopia (la dificultad para ver el color rojo), tritanopia (la dificultad para ver azul). Además, se ve cómo perciben los monocromáticos (no ven ningún color sino en escala de grises):



Cleiman explica que si por una decisión estética, por el gusto hacia ciertos colores o porque corresponden a la paleta de la empresa o de la organización, o se decide utilizar el naranja o el verde, una persona que tiene deuteranopia, verá ambos colores así (como está marcado en los círculos). Prácticamente no vería nada:



La dislexia

Para las personas con dislexia, los desafíos también pueden entrar por los ojos, pero están más relacionados con la lectura.

El consultor en comunicaciones presenta varios ejemplos.

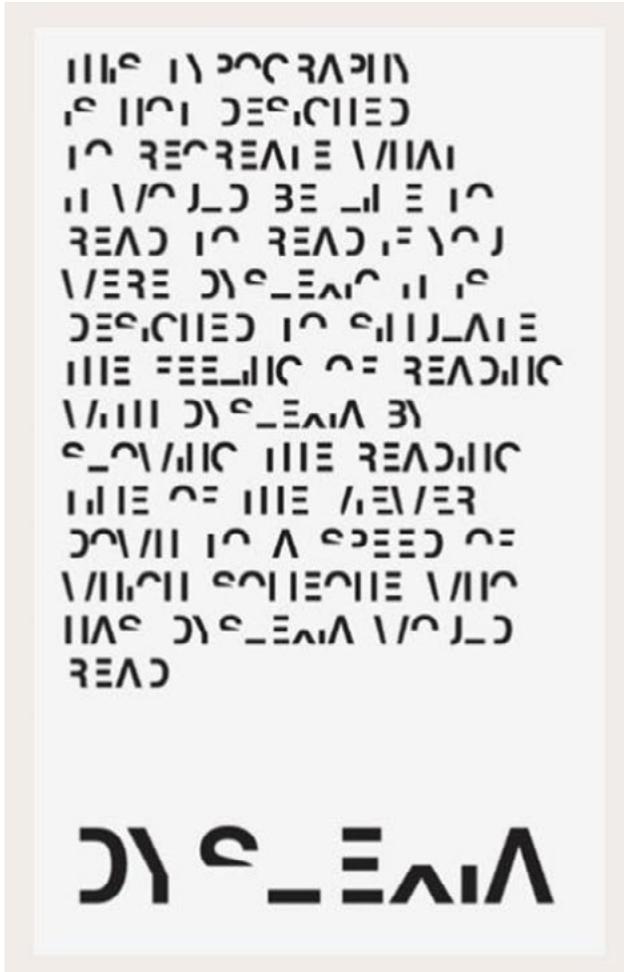
El primero, el del diseñador gráfico Daniel Britton, que tiene dislexia y creó una tipografía que permite a las personas neurotípicas comprender cómo perciben las personas con esta condición los textos que no están optimizados.

Como se ve en la imagen, a cada letra Britton asignó otra que él diseñó y así se ve lo que quiere demostrar:

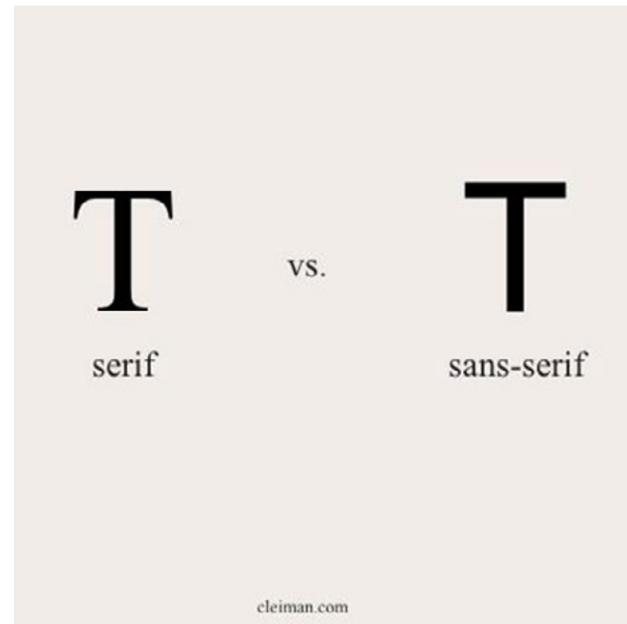
Daniel Britton

A^	B3	C^
DJ	E≡	F=
G<	H	I
J	K<	L_
MV	N\	O^
P>	QO	R3
S^	T-	UJ
V/	W\	X^
Y\	Z=	

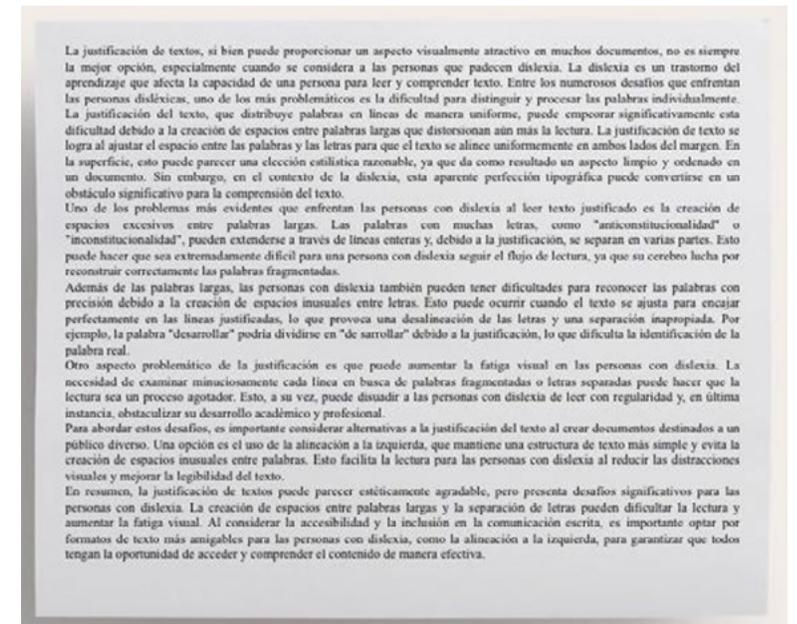
Así puede ver una persona con dislexia:



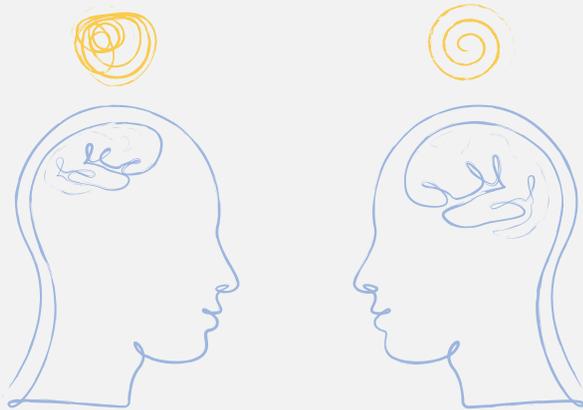
En el segundo ejemplo, Cleiman muestra la diferencia entre 2 tipos de letras T. Se ve una que tiene una tipografía elaborada tipo romano (Times New Roman). Una persona con dislexia tendría mucha dificultad para leerla:



En el tercero, además de un texto con serif, la letra es pequeña, el texto está justificado. La persona con dislexia no tiene márgenes suficientes para leer y el tamaño de la letra le pone más obstáculos. Esto afecta también la lectura de las personas con trastorno de déficit de atención:



¿Qué podemos hacer nosotros para crear piezas de comunicación neuroinclusivas?

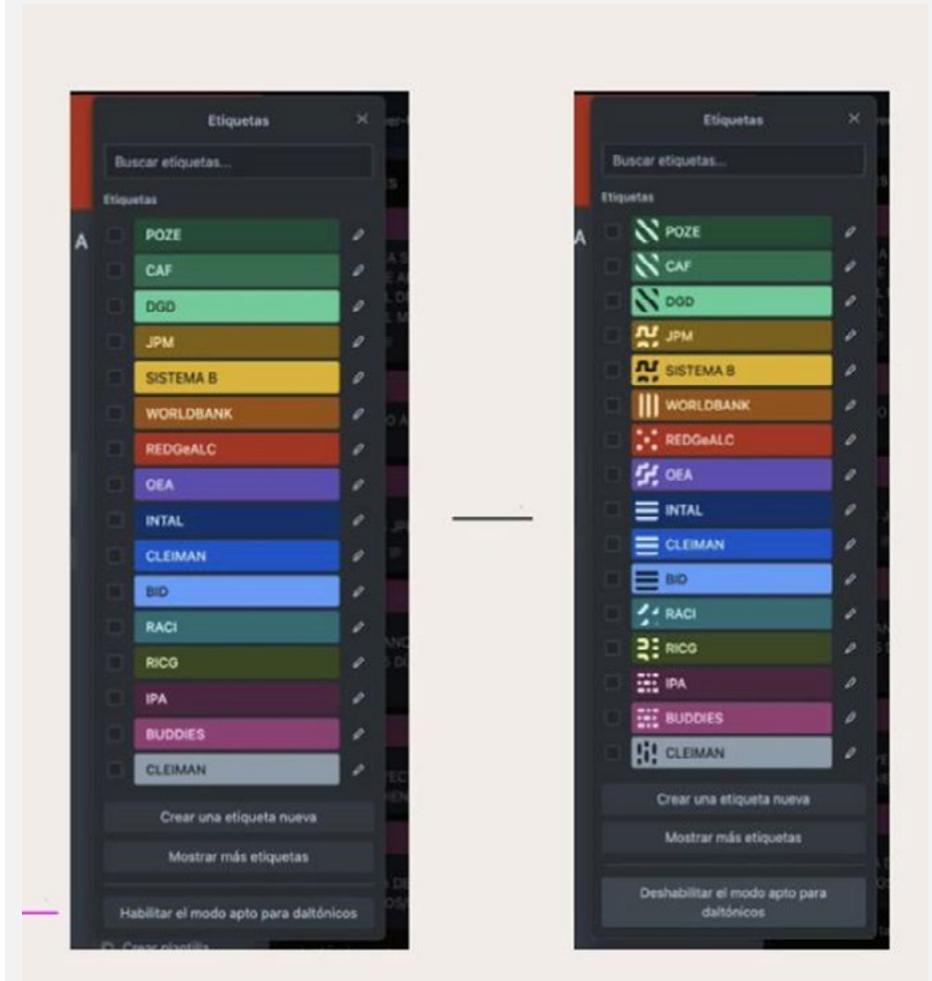


Las herramientas que ya existen para personas daltónicas

1. 

Para organizar los proyectos. Cleiman menciona una app que se llama Trello, una herramienta de productividad con la que organiza sus tareas. A Cleiman le ayuda a generar etiquetas por color para cada uno de los clientes de su lista, de manera que pueda identificarlos en los proyectos.

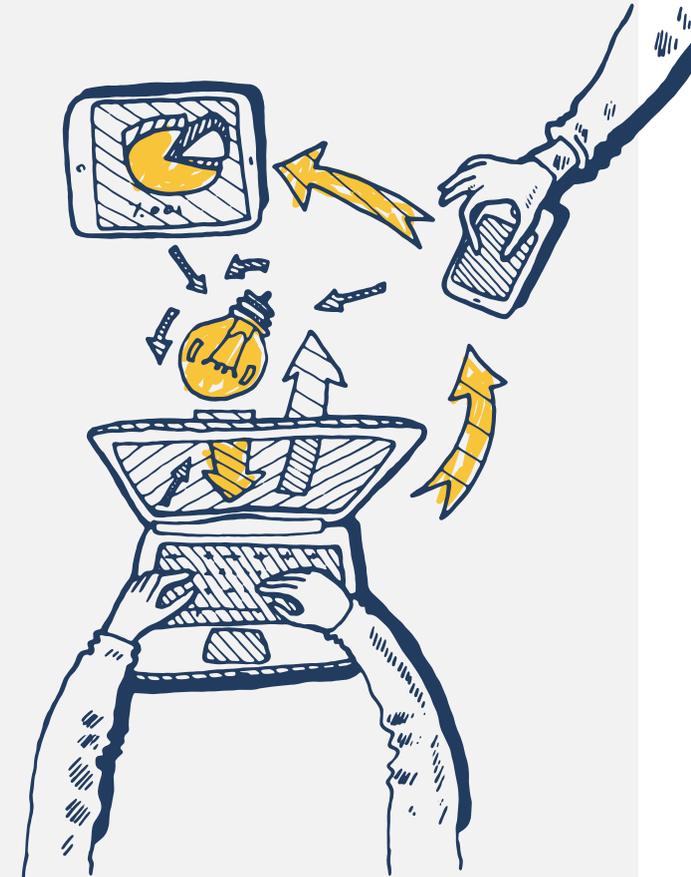
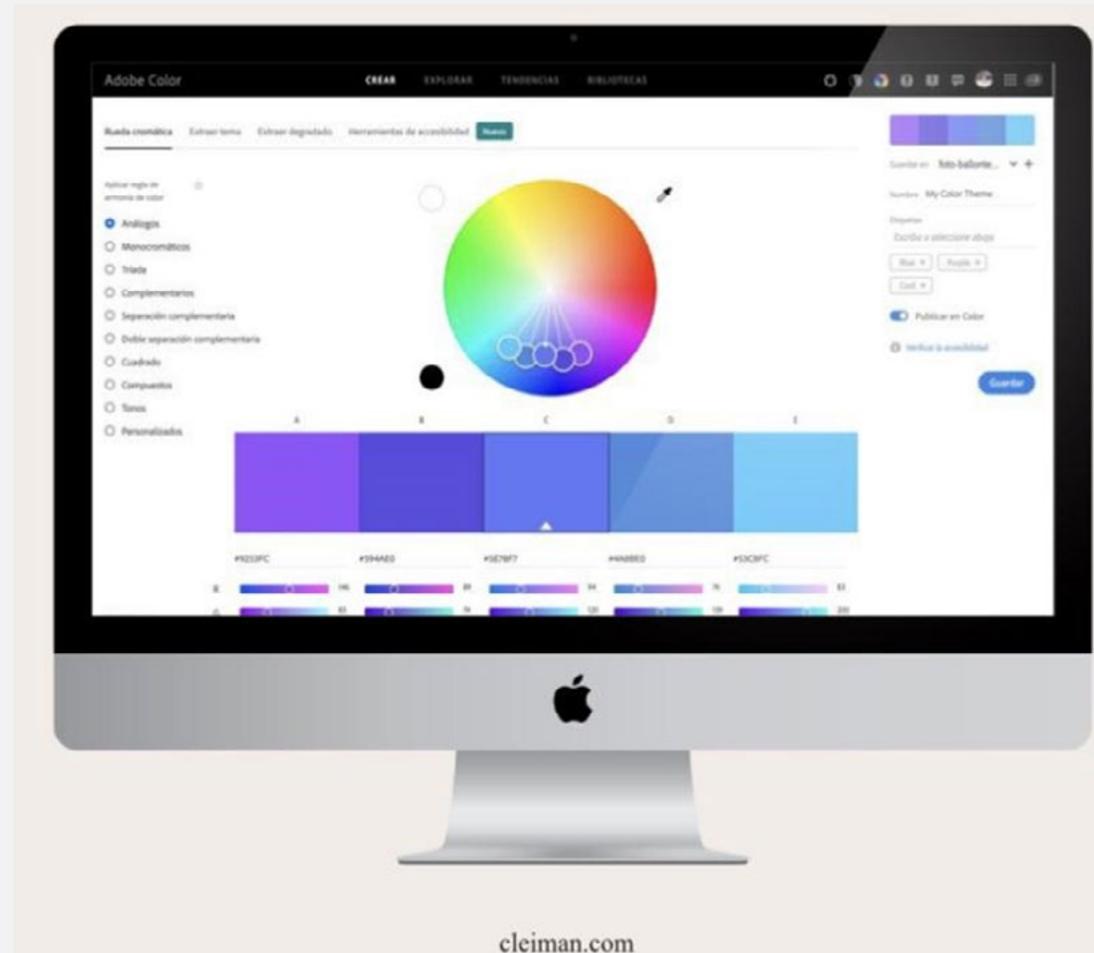
Con esta aplicación se puede habilitar el modo apto para daltónicos, donde aparecen texturas, en vez de colores, que permiten complementar la identificación de cada uno de los tags.



2.

Un powerpoint, una infografía o un gráfico de barras o tortas.

Cleiman hace referencia a Adobe Color (color.adobe.com), una herramienta *online* gratuita. Permite cargar hasta 5 colores. Al hacer clic en la frase "verificar accesibilidad", la página identifica los colores con dificultades en la accesibilidad para personas daltónicas y lo marca en el diseño. Luego la herramienta da la posibilidad de corregirlo con diferentes tonos hasta dar con los colores accesibles.



Los cambios para las personas disléxicas y algunas con déficit de atención

Cleiman enumera 6 acciones básicas que se pueden incorporar en el diseño de mensajes que incluyan a las personas con dislexia:



1.

Utilizar tipografías sans serif.

2.

Utilizar textos marginados a la izquierda y nunca textos justificados.

3.

Usar cuerpos tipográficos no muy pequeños.

4.

Desplegar el texto en columnas angostas con márgenes amplios, en vez de columnas muy anchas. Los renglones largos generan muchísimo desgaste en las personas con dislexia y déficit de atención.

5.

Utilizar títulos cortos para que sean muy rápidos y fáciles de entender.

6.

Tratar de que los interlineados tengan una separación de 1.2 puntos o más.

Así quedaría un texto accesible:

La justificación de textos, si bien puede proporcionar un aspecto visualmente atractivo en muchos documentos, no es siempre la mejor opción, especialmente cuando se considera a las personas que padecen dislexia. La dislexia es un trastorno del aprendizaje que afecta la capacidad de una persona para leer y comprender texto. Entre los numerosos desafíos que enfrentan las personas disléxicas, uno de los más problemáticos es la dificultad para distinguir y procesar las palabras individualmente. La justificación del texto, que distribuye palabras en líneas de manera uniforme, puede empeorar significativamente esta dificultad debido a la creación de espacios entre palabras largas que distorsionan aún más la lectura.

La comunicación neuroinclusiva beneficia también a las personas neurotípicas

La neuroinclusión en los mensajes que se comunican no sólo amplía las audiencias —integra de ese 15% a 20% de la población mundial mencionada— sino que beneficia a todos los grupos.

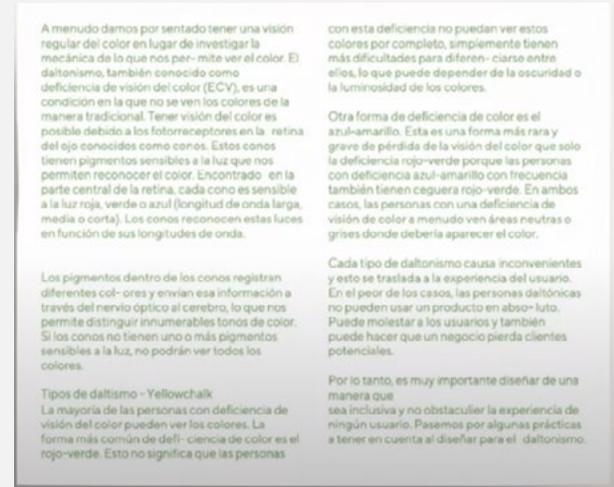
Cleiman comenta que hay estudios neurocientíficos que demuestran que todas las buenas prácticas que se hacen para mejorar la accesibilidad en personas neurodivergentes mejoran también la accesibilidad en personas neurotípicas, porque la memorabilidad es mayor, mejora la pregnancia [simplicidad y equilibrio en la forma de presentar contenido visual] y disminuye el cansancio cognitivo y el cansancio visual. Mejora la experiencia.

Mejor lectura

He aquí un ejemplo de cómo un texto no accesible también puede afectar a personas neurotípicas:

Cleiman resalta que el texto es casi imposible de leer por cualquier persona. La combinación de verde y rojo, que son colores complementarios, genera una ilusión óptica que hace que la tipografía vibre y nos cueste muchísimo leerlo aún no siendo daltónicos. Posiblemente, una persona daltónica ni siquiera pueda ver que existen letras.

Si se pasara este diseño por la verificación de accesibilidad, se tomaría la decisión de mejorar la combinación de colores. Quizás con sacar el color rojo de fondo, el texto en este caso se vería y mejoraría la lectura y la accesibilidad también en personas que no son daltónicas:



Cuidado de la atención



Cleiman comenta que “todos estamos expuestos a un exceso de estímulos cada día, en la prisa cotidiana”. Argumenta que no hace falta ser una persona con trastorno de déficit de atención, porque la atención para todas las personas es escasa, limitada, no puede ponerse en todo y todos.

Por ello, cuando se optimiza una pieza de comunicación para que no haya ruido visual, que no tenga elementos distractores y que sea más sintética, también mejora la accesibilidad para todos los receptores, neurodivergentes o no.

Descanso de la vista



Cleiman se refiere al modo oscuro de las computadoras y los dispositivos móviles. Comenta que existe hace mucho tiempo y que, en un principio, se pensó para quienes están en el espectro autista, porque pueden ser hipersensibles al brillo excesivo en las pantallas. Esta opción les permite invertir el contraste para disminuir la irradiación.

Con el tiempo se dieron cuenta de que esta accesibilidad, pensada para personas neurodivergentes, beneficiaba a las personas neurotípicas. Estéticamente el diseño lucía mejor —hay un montón de estudios que demuestran que el diseño con fondos oscuros es más elegante, mucho más pregnantes y funciona mejor—, pero, además, al utilizar menos brillo las baterías de

los dispositivos móviles duran mucho más y se consume menos energía.

Por otra parte, Cleiman explica un concepto de la teoría del color: fondo/figura. El cerebro interpreta que todo lo que brilla es importante y todo lo que es oscuro funciona como fondo, trata de decir “esto no es importante”. Existe la costumbre de ver la información en pantalla al revés; es decir, lo que brilla, que es el fondo, el cerebro lo ve como importante y las letras o el contenido, que son oscuros, el cerebro lo trata de enviar al fondo. No se nota por costumbre, pero el desgaste cognitivo que tiene esa competencia entre lo que el cerebro por naturaleza quiere y la racionalidad intenta revertir es muy grande, un desgaste cognitivo y visual.

Los audiolibros



Cleiman señala que el audiolibro se concibió originalmente para personas con ceguera e, incluso, para que quienes tienen dislexia tuvieran acceso a los libros.

Después las personas “sobrecapadas” los empezaron a consumir. Les resultaba más cómodo escuchar los audiolibros, era mucho más fácil conseguirlos y disminuían la ansiedad que a ciertas personas con muchas actividades diarias le produce no saber cuánto tiempo le tomará leer un libro impreso y en físico. Sin embargo, cuando se descarga un audiolibro que, por ejemplo, tiene 3 horas de escucha, si se tiene el hábito de salir a correr alrededor del

parque todos los días 1 hora, se sabe que en 3 días se lee el libro. Además, el audiolibro permite leer sin interrumpir otras tareas y otros hábitos; se puede escuchar mientras se conduce un auto o, incluso, en la ducha.

La venta de audiolibros está creciendo cada año en comparación con la de los libros impresos, según Cleiman. Nadie puede negar que si una persona ciega que está leyendo, si lo está haciendo en braille, porque no está utilizando los ojos sino los dedos. Lo mismo sucede con los audiolibros: nadie puede negar que una persona no está leyendo porque no está usando los ojos. Leer es acceder al texto.

Conclusiones

La inclusión de las neurodivergencias en las piezas de comunicación es un mandato dentro de las buenas prácticas de una empresa, una institución o un grupo.



Las personas neurodivergentes constituyen entre 15% y 20% de la población mundial, considerarlas a la hora de diseñar los mensajes no solo les beneficia a ellos, sino que permite conocer y aprovechar sus habilidades y favorece, además, a quienes no viven con estas condiciones (personas neurotípicas).

Preguntas y respuestas



¿Podría recomendar algunos textos para profundizar en el tema del pensamiento disléxico?

Es una buena pregunta, porque durante mucho tiempo busqué información sobre este tema. Hay muchísimos libros que tocan la dislexia desde un lado tal vez muy técnico. Lo interesante de la dislexia es que es un superpoder. Hay muy poca información sobre lo que se entiende por dislexia. Por lo general, está tratada desde las dificultades que se les presentan a las personas que la tienen en la sociedad y en el trato en las escuelas y demás. Pero muy poco está investigado, salvo este estudio de la Universidad de Cambridge, sobre los beneficios de la dislexia para quien las tiene e, incluso, los beneficios que trae a la sociedad. Realmente eso me gustaría. Tal vez, en un futuro, escriba ese libro. Pero la verdad es que no se me viene a la cabeza, ninguno que trate la dislexia desde este ámbito.

Sí, por supuesto, los hay del lado de la psicopedagogía, sobre cómo

educar a un niño con dislexia, y esto es muy interesante. Es un gran problema educar a

estos niños. Hoy en las escuelas, los chicos con dislexia, discalculia, dispraxia, disgrafía, etcétera, están constantemente yendo a terapias, a psicopedagogos, a neurólogos para tratar de encajar en el sistema educativo tradicional. Sin embargo, la sociedad invierte muy poco tiempo en ver qué habilidades tienen esas personas para aprovecharlas.

Es el 80% de la población el que tendría adaptarse a ese 20%. Imagínense, este ejemplo ficticio, que en el pasado las jirafas tenían el cuello bajito y de repente nace una jirafa con el cuello alto y entonces todos quieren tratar de adaptar a esta jirafa a que tenga el cuello más bajo, se le trata de acortar, se le ata, se le hace un nudo, en lugar de pensar y decir: "Si tuviésemos el cuello más alto llegaríamos a los árboles mejores y podríamos alimentarnos más".

No importa que sean una minoría, lo importante es tratar de pensar cómo ellos resuelven las cosas de una manera diferente y beneficiarse de ella.

¿Cómo podemos, en nuestra conducta diaria, mostrar consideración con quienes son disléxicos o daltónicos?

La mejor consideración es no tener prejuicios, no prejuzgar a las personas. De hecho, hay un porcentaje muy, muy alto de personas neurodivergentes no diagnosticadas.

El mejor aporte que se puede hacer como ciudadanos es dejar de etiquetar a las personas que se tienen enfrente, porque simplemente no se conoce su realidad. En las escuelas, por lo general, no se conocen las neurodivergencias, no están visibilizadas. A las personas con dislexia, por ejemplo, que están en las escuelas y que no están diagnosticadas se las suele tildar de tontas; a las personas con dispraxia se las suele tildar de torpes. Entonces se empieza a etiquetar de una manera fea.

Con el tiempo, cuando estos temas se empiezan a visibilizar, se van naturalmente a incorporar buenas prácticas. Como, por ejemplo, no combinar el color verde con el rojo, que es algo que como diseñador tengo incorporado. Y no justificar los textos. Por favor, no justifiquen los textos y no usen tipografías.

¿Tiene alguna sugerencia de cómo desarrollar un liderazgo con inteligencia emocional de equipos con personas neurotípicas y neurodivergentes, para, por ejemplo, gestionar reuniones o escribir las comunicaciones?

Siempre tratar de pensar que, entre las audiencias, el público, la gente siempre habrá de un 15 % a 20 %. Es increíble, pero siempre se da. Entonces hay que preguntarse, cuáles son las posibles dificultades o neurodivergencias que puedan estar presentes en los entornos de trabajo. Siempre que se tenga que ir a una reunión es muy importante, porque la neurodivergencia es un tipo de condición bastante invisible. A una persona ciega, a una persona a la que le falta una pierna, uno no necesita preguntarle si tiene alguna dificultad, pero en las personas con neurodivergencias eso no es tan evidente.

Tener en los equipos de trabajo la noción sobre de quiénes tienen algún tipo de neurodivergencia ayuda a relajar mucho estos temas y a compartir estas buenas prácticas de las que se hablaron en la charla.

¿Cómo nos comunicarnos con una persona con autismo?

El autismo es bastante complicado, porque al ser un espectro, no existen personas más autistas o menos autistas. Entonces, si la persona con autismo no comunica su condición es muy difícil hacer algo. Pero ¿qué pasa cuando se sabe que se está trabajando en un entorno donde hay posiblemente personas de este espectro? Por lo general, lo que se debe tratar de hacer es no poner música alta, evitar los sonidos ruidosos, tratar de no usar perfumes fuertes o no aromatizar los espacios, además de intentar no trabajar con luces muy brillantes. Hay un detalle pequeño, pero importante: cuando se sabe que una persona es autista se le debe preguntar si la puede saludar con contacto físico.

Sobre el programa

La primera edición (2023) del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, de 6 meses de duración, propone una visión renovada y diferente, utilizando y aprovechando la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF, apuntando al público interesado. Facilita el acceso a los líderes interesados para que con lo aprendido multipliquen el impacto de sus acciones gracias al desarrollo de competencias blandas esenciales.



Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-

Directora de Desarrollo
Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Gastón Cleiman, en fecha 21 de septiembre de 2023 en el marco del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 de CAF y dictado junto a las siguientes 8 organizaciones aliadas de la región:

Centro de estudios, formación y animación social CEFAS (Argentina), Universidad de Chile (Chile), Universidad Americana (Paraguay), Universidad de Cuenca (Ecuador), Universidad Santa María La Antigua (Panamá), Universidad ICESI (Colombia), IDG (El Salvador), y Universidad Continental (Perú).

Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

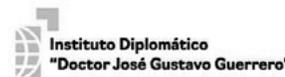
Documento supervisado por:

Soledad Gómez Caruso, Ejecutiva de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinadora del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi, Soledad Gómez Caruso



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Publicación coordinada por:

Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

© 2023 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com