

Edición 2023

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

22
CUADERNO DEL DESARROLLO

Comunicaciones en emergencias y crisis



Charla magistral de
Susana Arroyo

Programa
Liderazgo para la
Transformación 2.0

Temas asociados: Comunicación - Emergencias - Crisis - Desastres naturales - Ayuda humanitaria - Respuesta humanitaria

Resumen

Comunicar es poner en común, construir entendimiento entre distintos actores y emocionarles, hacerles actuar. Para la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la comunicación es una fuerza impulsora de cambios, además de una herramienta para impulsar el diálogo y transmitir información. En las emergencias y desastres la comunicación sirve para salvar vidas, movilizar la solidaridad y evitar riesgos, incluido el de que las personas afectadas no reciban ayuda. En crisis como éstas, el acto de comunicar demanda claridad, liderazgo, rapidez y rigor; y tiene como prioridad atender las necesidades específicas de todos los actores involucrados, desde las comunidades, hasta los gobiernos y donantes.

Hallazgos

Es posible construir nuevos relatos que contengan historias en vez de datos fríos y en el que la resiliencia y la capacidad de superación sean visibles, en vez de la victimización y el lenguaje que remarca las desigualdades. Todas y todos tenemos sesgos; es recomendable revisarlos y estar consciente de qué sumamos a la narrativa dominante.

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.

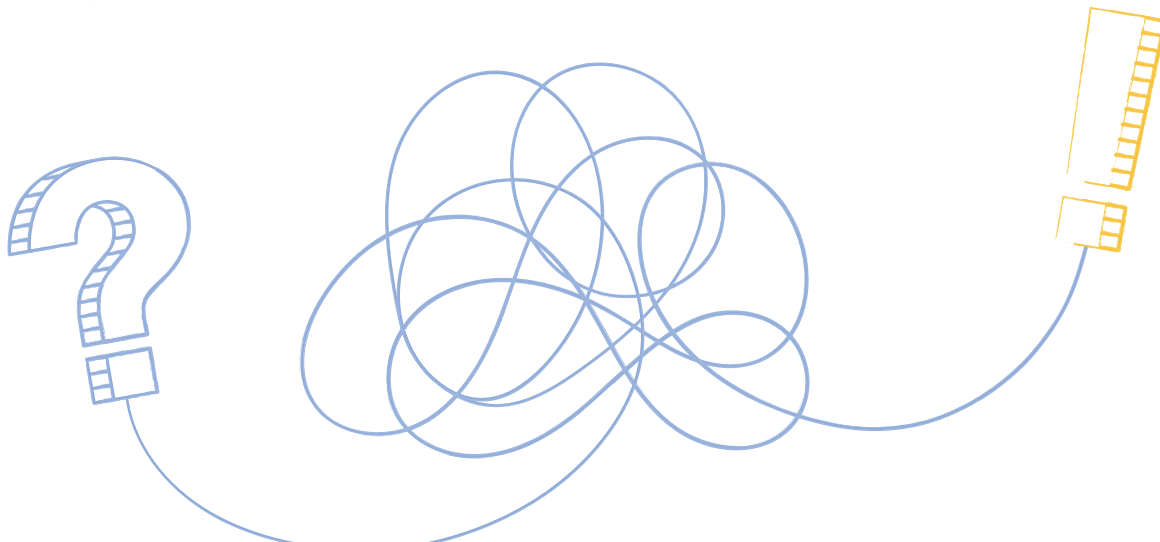
En la edición 2023, CAF organizó y dictó el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 en 8 países y 8 universidades. Durante el Programa se impartieron 5 charlas magistrales virtuales.

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 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 estas charlas magistrales.

La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Susana Arroyo, gerente regional de Comunicaciones de las Américas en la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.



RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO

Susana Arroyo

Susana Arroyo es gerente regional de Comunicaciones de las Américas en la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Es responsable de las estrategias de comunicación para el trabajo humanitario de estas instituciones: la narrativa, la gestión de medios, la gestión editorial.

Además, es la responsable de las comunicaciones de emergencia en el campo de la gestión de crisis reputacionales y de las comunicaciones sobre liderazgo y desarrollo de capacidades dentro de la institución y en las 34 sociedades de la Cruz Roja en las Américas.



Arroyo es experta en el diseño e implementación de campañas de movilización social, estrategias de incidencia política, programas de innovación social y gestión de información en situaciones de emergencia y desastre.

INTRODUCCIÓN:

La Federación Internacional de la Cruz Roja es la red humanitaria más grande del planeta, con más de 100 años de historia, introduce Susana Arroyo al precisar que agrupa a todas las Cruces Rojas y Medias Lunas Rojas del mundo.

El trabajo humanitario de la Federación se realiza a través de la presencia local. La atención a la gente, dice Arroyo, se rige por los principios de neutralidad, imparcialidad e independencia.

Arroyo asegura que les gusta entender la comunicación como una herramienta y fuerza impulsora de cambios. Explica que, al ser dialogante, participativa y al contener acción, la comunicación puede ser “en sí misma” una fuerza que haga que otros procesos que

¿Qué es comunicar?

La palabra comunicar tiene su origen en el latín. La raíz del vocablo viene de *comunicare*: poner en común. Es la raíz que comparte con palabras como *comunidad*, *común*, *comunal*, *comuni6n*.

Entonces, para la Federaci6n Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja comunicar es el ejercicio de poner en com6n, dice Arroyo.


¿Con qui6n o con qui6nes?

1. 

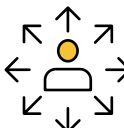
Con otros que forman parte de la propia organizaci6n, las personas voluntarias, habitantes de comunidades afectadas por una situaci6n de emergencia o desastre.

2. 

Con gobiernos, para coordinar respuestas conjuntas.

3. 

Con organizaciones, instituciones o individualidades semejantes.

4. 

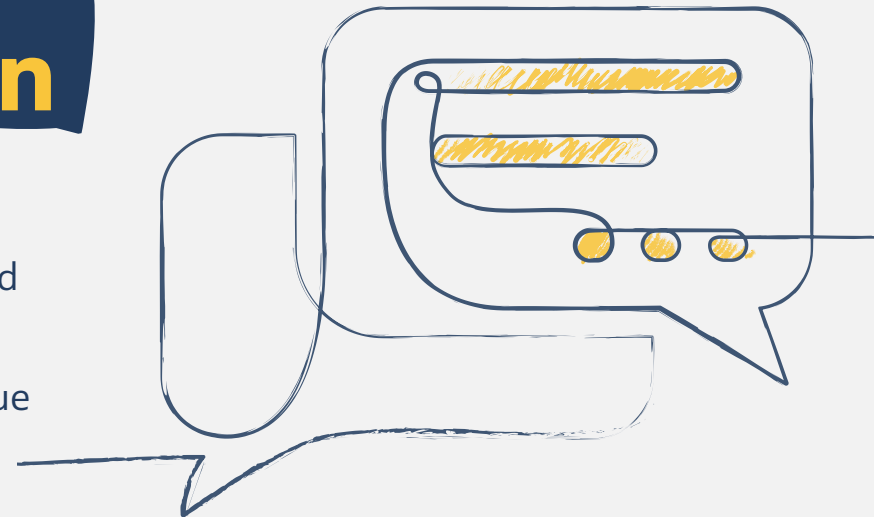
Personas o grupos de 6mbitos totalmente diferentes.

En este 6ltimo punto, recuerda Arroyo, poner en com6n adquiere un valor doblemente importante porque la comunicaci6n se convierte en un lugar de encuentro entre distintos, que no busca homogeneizar, sino que abre espacio para que esa diferencia y esa pluralidad se sientan c6modas y seguras, y permitan explorar formas de conocimiento mutuo.

La escucha activa en el centro de la comunicación

Arroyo comenta que la escucha activa y de calidad es esencial para evitar el desencuentro y apostar por una comunicación “que por principio sea siempre dialogante”.

En algún momento serán necesarias iniciativas de información más unidireccional, pero siempre que se pueda se va a priorizar que sea un proceso que convoque al diálogo y a la conversación. Por lo tanto, será un proceso participativo.



La comunicación que prefiere los matices y la riqueza

Susana Arroyo dice que en la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja son conscientes de que cada persona que interactúa tiene sus propios sesgos y, por lo tanto, estos filtran la comunicación.

Por eso, en el acto de comunicar dan prioridad a la multiplicidad, los matices y la pluralidad antes que a la polaridad.

“Es muy fácil —y lo hemos visto agravarse en los últimos años— dejarse llevar por

contextos donde todo el intercambio y la interlocución se establecen en términos de dualidad y polaridad. Pero sin duda hay matices. La multiplicidad puede llevar por caminos muchísimo más enriquecedores” señala Arroyo.

La comunicación es una necesidad universal, sobre todo en emergencias

La comunicación es una necesidad universal en sí misma que, además, está vinculada a otras presentes en períodos pacíficos y en etapas de crisis o emergencias. Las necesidades de ser vistos, reconocidos y escuchados; de conexión e interconexión; de cooperar y de ayudar; de aprender, de claridad, de entendimiento y de seguridad.

Arroyo explica que, en el mundo humanitario, si se habla de necesidad y se entiende la comunicación como una necesidad que puede satisfacer las de otros, se está hablando de la comunicación como "forma de ayuda".



La comunicación basada en necesidades específicas. Un ejemplo

Cada persona tiene necesidades distintas cuando se produce una emergencia, de manera que la comunicación que se realice se adaptará a ello.

Para establecer los parámetros de la comunicación en una emergencia, lo central es responder a la pregunta de cuál es la necesidad de cada quién: las personas afectadas; las que van tomarán las decisiones sobre la respuesta a la emergencia; las de los contribuyentes de la

organización, ya sean donantes individuales, gobierno o empresas; las de los voluntarios y voluntarias; las de especialistas de las áreas técnicas que necesitan información para diseñar los planes de respuesta; las de la prensa.

La experta pone como ejemplo una inundación para explicar el proceso de comunicación con grupos afectados durante una crisis.

Cuando se trata de dirigirse a personas afectadas, estos serían los pasos por seguir:

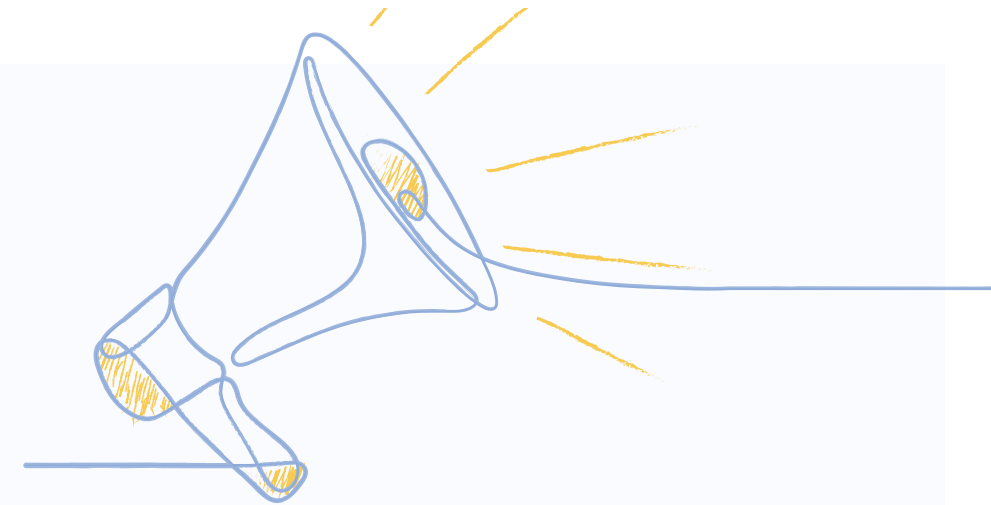


Una vez ocurrido el evento, establecer cuáles son las condiciones de las personas afectadas para comunicarse con ellas de forma inmediata. ¿Están incomunicadas y aisladas? ¿Tienen servicio eléctrico y acceso al teléfono? Cuando ya se determinen sus necesidades, se sabrá qué tipo de comunicación e interlocutores son los más adecuados para aproximarse a ellas.



Los mensajes que la organización les dirija tendrían las siguientes características:

- **Mensajes con instrucciones de cómo ponerse a salvo en su casa o cómo y cuándo evacuar en condiciones seguras y hacia dónde dirigirse.**
- **Los mensajes deben ser cortos y fáciles de recordar, no requerir almacenamiento, porque es probable que el receptor no tenga cómo conservarlo en el teléfono o pueda compartirlo.**
- **Los mensajes deben estar atribuidos a fuentes autorizadas, creíbles y confiables.**



Arroyo explica que esto sucede en un momento en el que las vidas de la gente están en peligro, en el que hay urgencia de tomar decisiones, caos, confusión, volatilidad, desinformación y de múltiples voces. “Nos pone en una posición de riesgo de precipitarnos, de a lo mejor no verificar la información lo suficiente, de que se cuestionen las intervenciones, de que haya un deterioro de la reputación. Y también, el mayor riesgo, de que las personas se queden sin recibir ayuda. Esto nos obliga a estar más preparados y preparadas”.

En el caso de que un gobierno contribuyente de la Cruz Roja pida apoyo de la organización para la comunicación durante las 48 horas siguientes a la emergencia, esto es lo que la organización ofrecería:

- **Información concreta y clara sobre el análisis preliminar de daños.**
- **Proyecciones para saber cómo evolucionarían las necesidades de la emergencia.**
- **Información con evidencias y contrastada por alguien que esté en la zona afectada.**

Anticipar: palabra clave

La gerente regional explica que la anticipación en la comunicación es fundamental.



Los eventos que ocurren de forma periódica, como las catástrofes naturales o incluso emergencias sanitarias ya conocidas, permiten anticipar el trabajo de comunicación de la organización, dice Arroyo, y establecer protocolos de actuación antes de que sucedan.

Cuando se trata de desastres ocasionados por amenazas naturales, por ejemplo, se sabe que las primeras 72 horas se destinarán a la búsqueda y el rescate de personas sobrevivientes y todos los esfuerzos estarán enfocados en mantenerlos con vida. Le seguirán los procesos de evacuación y albergue, mientras se evalúan los daños y necesidades; después se

rehabilitarán los servicios dañados y finalmente empezará la fase de recuperación.

Pero, además, los expertos de la organización ya conocen el ciclo mediático de cada emergencia. Esto ayuda a preparar los mensajes con antelación, de manera que queden listos para su difusión.

Se han respondido a muchos terremotos, inundaciones, sequías; ya se sabe más o menos qué sucede. Entonces se pueden adaptar esos mensajes al contexto que corresponda. No es lo mismo comunicar sobre las necesidades humanitarias tras un terremoto que tras una sequía; no se recibe ni una décima parte del interés

mediático o ciudadano cuando se comunica sobre sequías, porque de alguna manera la espectacularidad de los daños causados por un terremoto hace que todo sea muy intenso al inicio y que haya una cobertura muy grande durante los primeros 7 a 10 días, pero luego no más.

Argumenta que conocen también el ciclo de las críticas a la Cruz Roja. Se sabe que a la semana 2 o 3 hay un pico en el que se empiezan a recibir cuestionamientos sobre por qué la ayuda tarda en llegar, aunque eso no necesariamente sea así, y pues se anticipan y se desarrollan argumentos sólidos para contrarrestar esas potenciales críticas.

Los eventos que ocurren de forma periódica, como las catástrofes naturales o incluso emergencias sanitarias ya conocidas, permiten anticipar el trabajo de comunicación de la organización.

La claridad y transparencia como valores

La claridad y la transparencia, dice Arroyo, atraviesan la manera de comunicar de la Cruz Roja Internacional.



1.

Para que los receptores de esa comunicación puedan establecer una relación de transparencia con la organización y tengan confianza en su experticia, neutralidad e imparcialidad.



2.

Sobre el para quién y el para qué de la comunicación: rendir cuentas; buscar donaciones; mandar un mensaje para que una población evacúe porque se avecina un huracán; cambiar un comportamiento o hábito perjudicial; generar cambios de políticas públicas mediante la diplomacia humanitaria.

La ética en la comunicación

La ética en la comunicación para la Cruz Roja, explica Arroyo, reside en no culpar a las poblaciones afectadas por las crisis que les ocurren.

Destaca que nadie quiere que la casa se le inunde, ni vive a los márgenes de un río porque le gusta más que vivir en un lugar más seguro.

Se trata de tener conciencia sobre cuál es la realidad de esas personas, entender sus contextos y sus razones.

Para Arroyo es necesario que sea una comunicación que fomente la dignidad y la resiliencia, que sí reconozca que una persona puede ser víctima de una situación de emergencia o de una crisis, pero que no la reduzca a su condición de víctima, sino que la muestre con toda su resiliencia y con toda su capacidad para salir adelante. La pluralidad y la inclusión son dos piedras angulares de la aproximación ética a la comunicación

Los aprendizajes de la pandemia

Además de la obvia crisis sanitaria, durante la pandemia del COVID-19, en sus momentos más agudos, se presentó una crisis de comunicación. Se trataba de una enfermedad desconocida, cambiante y mortal, sobre todo al comienzo, tras su aparición en 2020.

La pregunta clave, dice Arroyo, era cómo responder a la necesidad de información y comunicación con la conciencia de que de ello dependía que la gente estuviera a salvo y se protegiera al máximo del contagio, en un momento, además, en el que colapsaron los servicios sanitarios.

La pandemia enseñó muchísimo, porque fue una crisis que contuvo muchas crisis en sí misma, lo cual obligó a la humanidad a comunicarse hacia afuera con la misma necesidad o intensidad con

la que se comunicaba hacia dentro. Los voluntarios y voluntarias estuvieron expuestos “como nunca antes” y también trabajando en medio del duelo, porque eran sus familias, sus amigos, sus comunidades las que veían como cientos y miles de personas se enfermaban y fallecían. Y eso afectaba, al mismo tiempo, a los cuidadores, los que iban luego a prestar auxilio para que otros estuvieran a salvo.

A diferencia de otras emergencias, como los desastres causados por fenómenos

naturales, en las que la organización puede anticipar el trabajo de comunicación a través de sus protocolos ya establecidos, la pandemia los empujó hacia un territorio desconocido, incierto y caótico, y condujo a todo el mundo al aislamiento. La comunicación estaba tamizada por la emocionalidad, el duelo, el miedo y la distancia física, además de la mascarilla.

Arroyo enumera los aprendizajes sobre comunicación que la pandemia dejó:



1.

La comunicación como ayuda en la respuesta a la emergencia es un área de trabajo en sí misma, y no solo un instrumento para reforzar el trabajo de la institución.



2.

En una crisis sanitaria de estas características, se deben priorizar los mensajes con rigor científico. La escucha activa de los mensajes que se publican en las redes sociales y el establecimiento de canales de información directos con la gente son claves para enfrentar la desinformación, que en la pandemia surgió del negacionismo de las vacunas y de la ciencia.



3.

Cuando, como consecuencia de la desinformación, disminuye la confianza de la opinión pública en las autoridades y en los mensajes oficiales que transmiten, la responsabilidad de la organización se multiplica, y, por lo tanto, los procesos de diseño y divulgación de información deben ser más rigurosos.

Cambiar la narrativa dominante y desarrollar una propia

La narrativa, el relato o lo que ahora se llama *storytelling* es la forma en la que se cuenta la historia “que nos define y por la que queremos ser reconocidos”. Determina cómo la organización puede persuadir con el mensaje y cómo se posiciona dentro de un espacio o comunidad. También influye en la percepción de otros actores sobre la organización y su equipo humano.

La construcción de una narrativa es la oportunidad de contar una historia que tal vez ya los receptores han escuchado antes, pero de otra manera.

No es lo mismo hablar de migración que de personas migrantes; no es lo mismo hablar de personas que no tienen agua para cocinar, para consumir y para atender sus necesidades básicas, que decir que se necesitan 5 millones de litros de agua por día. Este tipo

de detalles pueden marcar la diferencia en la forma en la que se construye un mensaje y en la que ese mensaje conecta con quienes los leen.

Cuando se está construyendo el relato, las decisiones son fundamentales, porque se delimita lo que se va a contar. Por lo tanto, se debe tener conciencia de que algo se queda fuera. También se define quién es la comunidad protagonista y se debe tener conciencia de que hay otras a las que no se les está dando ese rol. Lo mismo con las personas protagonistas, con las personas que se nombran, pero también con las que se excluyen.

Arroyo menciona iniciativas para construir narrativas diferentes a las dominantes: el Papa, que pidió poner fin a los relatos negativos sobre la migración; la reorganización

de la narrativa alrededor de la neutralidad después de la crisis en Ucrania; innovaciones que desafían a construir relatos para responder a las crisis humanitarias “desde un lugar que no sea el tradicional como la solidaridad, sino desde algo tan universal como el amor”.

La construcción de una narrativa es la oportunidad de contar una historia que tal vez ya los receptores han escuchado antes, pero de otra manera.



En su opinión, los *storytellings* deben invitar a pensar y deben tener como eje la diversidad, la pluralidad y que:



Muestren cuerpos y lenguas diversos, y múltiples formas de vivir en familia en las comunidades de las que somos parte y a las que servimos. Que huyan de categorías o etiquetas.

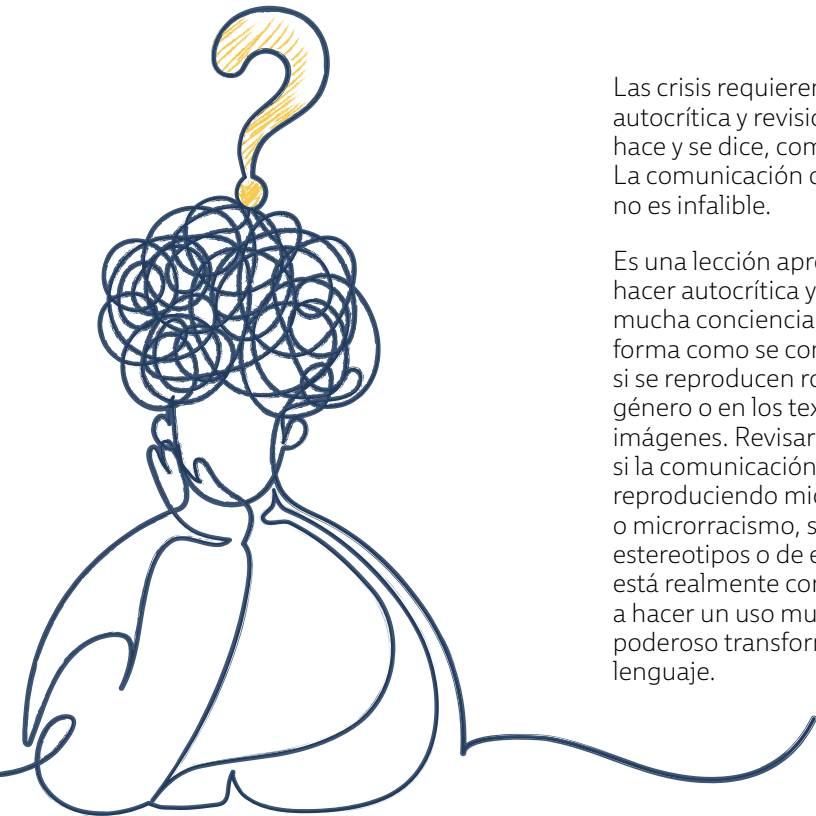


Que nombren a las personas por su nombre y apellido, con su historia específica y poniendo siempre la resiliencia en el centro. Funciona también en las conversaciones con las personas afectadas. Las preguntas abiertas y poderosas como "Gracias por estar aquí con nosotras, ¿cuál es su historia?" hacen que una persona migrante, por ejemplo, cuente más y se abra más que cuando se lleva un cuestionario.



Que no se preocupen por las cifras grandes y el exceso de datos. Elaborar relatos donde se compare, siempre será más oportuno. Una cifra grande por sí sola no dice nada: entre mayor sea, mayor será la indiferencia. Que no reproduzca, en este caso, acciones humanitarias coloniales donde el "salvador" es siempre una persona blanca, proveniente de un país poderoso.

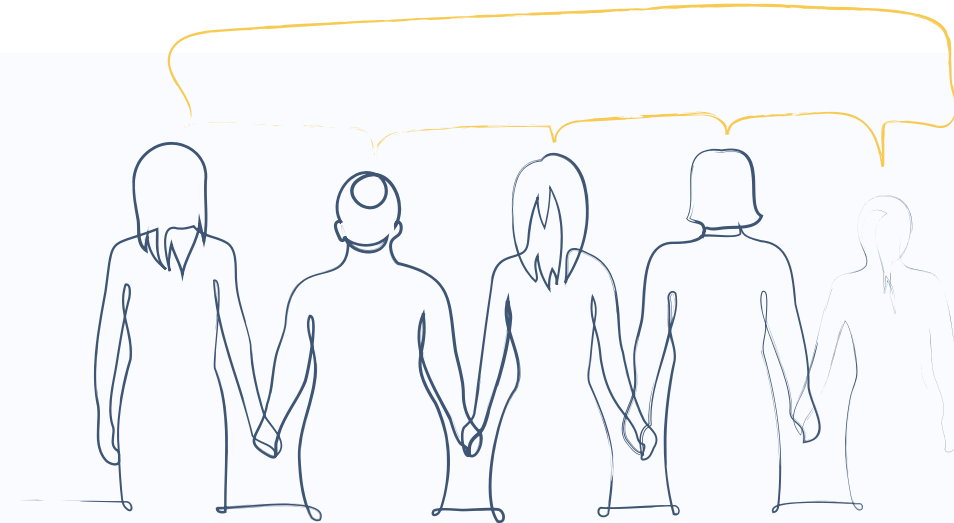
El papel de la autocritica



Las crisis requieren de mucha autocritica y revisión de lo que se hace y se dice, comenta Arroyo. La comunicación de la Cruz Roja no es infalible.

Es una lección aprendida hacer autocritica y tener mucha conciencia sobre la forma como se comunica, si se reproducen roles de género o en los textos o en las imágenes. Revisar a conciencia si la comunicación está reproduciendo micromachismos o microrracismo, si está libre de estereotipos o de estigma; si se está realmente contribuyendo a hacer un uso mucho más poderoso transformador del lenguaje.

Vínculos entre la comunicación en emergencias y el liderazgo



Para Arroyo, la comunicación en emergencias y la comunicación del liderazgo comparten rasgos que ella enumera a continuación:

1. Escuchar a partir de las necesidades del otro y conocer a los interlocutores.
2. Definir cuál es la identidad y la ética de nuestra voz.
3. Anticipar siempre que se pueda.
4. Desarrollar un relato, una narrativa propios.

Al finalizar su charla magistral, Susana Arroyo dejó una lista de recursos para seguir explorando los temas mencionados:

- ¿Debemos usar muchas cifras en nuestros mensajes?
[Nuestro cerebro está hecho para comparar no para contar](#)
- Narrativas equivocadas llevan a conclusiones equivocadas. [Nieman Lab.](#)
- ¿Qué hace que nos dejen de importar las tragedias?
[El entumecimiento psicológico](#)
- Las narrativas del amor funcionan mejor que las de la solidaridad. Quienes migran son personas como nosotros. [Por causa.](#)
- ¿Por qué los datos no nos convencen?
[Los retos para que las cifras cambien nuestra forma de pensar](#)
- Acción humanitaria feminista: una cuestión de derechos humanos [IDEES.](#)
- Proyecto implícito. Tests para encontrar nuestros sesgos inconscientes. [U. Harvard](#)

Conclusiones

Comunicar demanda de una ética y de unas habilidades y tácticas que son similares a las requeridas para liderar en otros ámbitos de la sociedad. Para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la comunicación es una fuerza impulsora de cambios, además de una herramienta para sensibilizar, emocionar y cambiar comportamientos. Durante una emergencia o desastre, el acto de comunicar tiene como prioridad atender las necesidades específicas de todos los actores y crear relatos que dignifiquen a las personas, resalten su resiliencia y movilicen la solidaridad.



Es también clave el rigor, la innovación y la identificación de los propios sesgos.

Preguntas y respuestas

Como líderes sociales o trabajadores humanitarios, ¿cómo mantener la calma durante una emergencia para comunicar correctamente?

Lo primero es no negar la emocionalidad, convivir con ella; existe, “nos conforma, nos constituye”.

Lo segundo es pausar. Son momentos frenéticos, pero siempre hay espacio para la pausa, para revisar y volver al centro, y preguntarse cuál es el siguiente paso ¿En este momento se está preparado para tomar la decisión que se tiene que tomar?; ¿es lo más responsable que proceda, sabiendo que se está alterada emocionalmente?; ¿es un momento oportuno para pedir ayuda y delegar la responsabilidad de asumir, por ejemplo, esta entrevista en vivo con CNN o esta transmisión

desde la zona afectada? También es fundamental decir que no y esa es de las habilidades más necesarias a la hora de comunicar en emergencias. En situaciones de emergencia se pueden llegar a recibir hasta 300 solicitudes de entrevistas por día y no se pueden asumir todas.

Tercero, es importante no aproximarse a la situación de emergencia desde un enfoque del control, porque siempre habrá situaciones que se escapan, sino acercarse más a la emergencia desde la empatía y la claridad. ¿Cuál es la necesidad del otro y cuál es “mi propia” necesidad? Y cuando digo “mi propia necesidad”, puede ser

“la mía” como responsable de comunicación, pero puede ser la de “mi equipo” o la de mi organización.

Aprender a convivir con ese caos no es una habilidad sencilla de desarrollar, creo que toma tiempo a todas.

Y hay otros tips básicos del autocuidado, que se promueven dentro de los equipos: hay urgencia sí, pero hay que comer, hidratarse, descansar, dormir bien, decir: “no puedo, hasta aquí me siento hoy en la capacidad de hacer mi trabajo con calidad y responsabilidad; necesito que me reemplacen, me siento desbordada

emocionalmente” y también pedir ayuda.

En la Federación se tiene acceso a terapia psicosocial para lidiar con el dolor que de alguna manera se absorbe, cuando se está en el terreno. Y también con el nivel de desgaste que supone ese trabajo que es muy intenso.



No solo han cambiado los canales de comunicación (se busca menos información en los canales tradicionales), sino la forma de comunicar. Importa la narrativa, dimensionar de otra manera las historias para mostrar el impacto que se tiene con un problema y cuál puede ser la solución o cuál fue. En tiempos y situaciones de emergencia y crisis también hay un espacio para esa comunicación con más narrativa, con más historia, con más contenido.

Necesariamente, porque si no, lo que va a estar transmitiendo es que el problema es de una envergadura tal que no tiene solución y eso puede generar unos niveles de frustración en la persona interlocutora que van a desmotivarla, en lugar de moverla a la acción.

Necesariamente tiene que haber emoción; desde luego puede haber evidencia y experiencia, pero tiene que haber emoción para poder movilizar al otro. Eso es parte de lo que produce un éxito tan tremendo en estas

plataformas (redes sociales), que lo que hacen es conectar muy bien con esa parte del cerebro y de la forma de aprender y de conectarse con el otro.

Entonces a partir de la necesidad del otro, darse permiso de emocionarse y también reconocer cuál es la emoción que se tiene que despertar en el otro. Establecer un relato de cómo una necesidad urgente se puede transformar en un esfuerzo colectivo, donde todas y todos "jugamos" un rol para hacer que una comunidad, en un

lugar equis del mundo afectada por una crisis, pueda seguir adelante gracias a un esfuerzo colaborativo. Y ser capaces de garantizar, en la medida lo posible, que no haya repetición.

Luego cada historia se va a contar distinta cada vez que suceda. De lo contrario, se estaría entrando en una dinámica más mecánica y menos humana sobre lo que supone realmente la humanidad y la comunicación en tiempos de emergencia.

¿Qué consejo nos puede dar para tener una comunicación objetiva en situaciones de conflicto?

Lo esencial es tener claridad de cuáles son los sesgos, porque todas las personas "los tenemos". Una profesora decía, "no nos crearon en Marte, nos criaron aquí en la Tierra". Cuando vas a una escuela de un tipo, cuando creces en una familia de un tipo, cuando te mueves en un país donde predomina cierto tipo de creencias, esos sesgos viven en cada uno, inevitablemente.

Una de las herramientas en los recursos es un set de tests para identificar sesgos inconscientes. Eso es muy útil; es muy valiente también iniciar un proceso así de autoconocimiento, porque eso va a permitir saber si se está planteando como objetivo algo que en realidad está influido por un sesgo.

En el caso de la Federación, algo que permite mantener los sesgos un poco a raya es regresar siempre al set de principios y valores de la organización: neutralidad, imparcialidad e independencia. Eso ayuda a manejar sesgos que pudieran tener que ver, por ejemplo, con el espectro político-ideológico.

Y lo otro que ayuda, es volver a las necesidades de las personas en situación de emergencia o crisis.

Abrazar la subjetividad y reconocer los sesgos, esa es la tarea.

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 Susana Arroyo, en fecha 19 de octubre 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 Maria La Antigua (Panamá), Universidad ICESI (Colombia), IDG (El Salvador), y Universidad Continental (Perú).

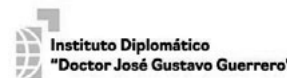
Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

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



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Nota revisada por:

Nathalie Gerbasi y Soledad Gómez Caruso

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