

30
CUADERNOS
DEL DESARROLLO

EDICIÓN 2024

Temas asociados:

Deportes - Fútbol - Liderazgo - Valores - Transformación - Educación



Educación en **valores y liderazgo:** el deporte como herramienta de transformación

Charla magistral de
Lucía de la Vega

Programa Liderazgo para
la Transformación 2.0.

Hallazgos

El deporte permite entender las conductas humanas y evidenciar los cambios culturales que ocurren en las sociedades. Además, esta disciplina es generadora de líderes. Los programas de la Fundación River Plate promueven el deporte como un vehículo para la transformación y la transmisión de valores practicables fuera de la cancha.



La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este Cuaderno recoge la intervención de Lucía de la Vega, directora ejecutiva de la Fundación River Plate.

Contexto

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

En 2024, CAF organiza e imparte el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 20 países de Iberoamérica en alianza con 18 universidades y el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, en 12 países

y 9 universidades. Durante el curso de ambos programas, se imparten 9 charlas magistrales virtuales.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictan las charlas magistrales, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, comparten 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.

Resumen
bibliográfico
del expositor

Lucía de la Vega



Lucía de la Vega es **directora ejecutiva de la Fundación River Plate**, del Club de fútbol Atlético River Plate -mejor conocido como River- en Buenos Aires.

En su recorrido laboral ha transitado por diferentes ámbitos como coordinadora de programas sociales y educativos de esa fundación; coordinadora del programa Sembrando Creatividad de la fundación Grano de Mostaza; docente en el nivel universitario terciario y secundario; asesora de comunicaciones en la legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, y, también, en el diseño de estrategias de comunicación digital y auditoría para la Cámara de Control de Medición de Audiencias.

Es licenciada y profesora de Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Además, ha realizado actualizaciones relacionadas con la educación en Flacso y en Di Tella, en responsabilidad social empresarial y sustentabilidad en UDESA y UCEMA, y en liderazgo y dirección de equipos en UDESA e IAE.

Ha publicado libros como *Sembrando creatividad, el manual del mismo nombre*, y la publicación *Embarazo, adolescencia y violencia intrafamiliar en contextos de pobreza: análisis crítico del discurso en historias de vida*.



Introducción

Lucía de la Vega inicia su charla magistral con la definición de la palabra “liderazgo”. Como profesora de Letras, explica la raíz del término precisando que es de origen anglosajón y que proviene del verbo inglés “*to lead*” que se traduce como “guiar”.

En su análisis revela que su aparición en la lengua inglesa data del siglo XIX y en español del siglo XX, enfatizando que cuando una palabra emerge en la sociedad y queda en el diccionario, es porque “ya está vigente”.

Seguidamente, pide a la audiencia que escanee un QR para que respondan a la pregunta “¿De qué ámbito proviene la persona que me inspira?”.

El resultado del ejercicio se manifiesta en un gráfico con el ranking de las respuestas que muestran que el abordaje del liderazgo ha cambiado en el tiempo. El área de negocios quedó en primer lugar y el ámbito social en segundo.

Anteriormente, el liderazgo se relacionaba con líderes políticos porque se pensaba en aquellos que conducían y a quienes conducían: naciones que se estaban conformando o quienes conducían ejércitos durante las guerras.

Los liderazgos fluctúan y no siempre son los evidentes

Para explicar que la posición de líder o liderazgo varía, De la Vega recurre a un ejemplo con el fútbol. Dentro de los equipos hay roles y responsabilidades que son visibles en las posiciones en la cancha. Pero no siempre los números 9 que meten goles son los líderes del equipo. En muchas ocasiones, hay arqueros que se presentan como grandes guías o números 5 que también lo son, hacen que el equipo funcione bien, aunque no sean las estrellas.

Argumenta que el liderazgo se puede entrenar y ejercer desde la infancia y con la práctica de deportes. En su opinión, puede tomarse en cualquier orden de la vida, como padres para educar a los hijos, o en lugares de toma de decisiones, como en una política pública o la conducción de una escuela.

“Donde sea que generemos más de estos contextos de formación en valores para las niñas y niños”.

La prehistoria y la Grecia antigua: del ejercicio físico a la virtud y el honor

La ponente hace un viaje por la historia del deporte desde la prehistoria, cuando la humanidad hacía ejercicio físico sin que eso tuviera todavía la categoría de deporte. Se realizaban actividades para las cuales utilizaban el cuerpo. Una de ellas, la caza, que era vital para la supervivencia. La otra, la danza, como práctica cultural.

Siglos más tarde, surge el deporte como una actividad más formalizada, en la polis griega antigua. En el año 776 a.C., ocurrieron los primeros juegos olímpicos. De la Vega cuenta que se

concibieron como actividades para adorar a los dioses, en particular al dios Zeus. “El hombre presentaba su virtud, su desarrollo, que tenía que ver con lo físico, pero también con lo mental, hacia los dioses”.

Virtud y honor son dos palabras importantes, porque el hombre mostraba sus virtudes o las ponía a disposición en el rendimiento deportivo y, a cambio, recibía laureles como emblema de la victoria, y eso era uno de los mayores honores. Entonces, cuando el deporte empieza a formalizarse, se le asigna un lugar de honor y prestigio social.

“Los Juegos Olímpicos son un momento de tregua entre las guerras que tenían los estados de ese momento. Por lo tanto, el deporte, más allá de la actividad física, tiene siempre otros significados”.

El siglo XIX y el siglo XX: la profesionalización y la Revolución Industrial

En el siglo XIX se reanudan los Juegos Olímpicos tras un periodo de pausa con el Imperio Romano. **Pierre de Coubertin**, miembro fundador del Comité Olímpico Internacional, jugó un papel clave en la reactivación de estos juegos después de casi 1.500 años de suspensión, según la *Enciclopedia Británica*. "Se quiso reflotar el principio de la Grecia antigua sobre el ideal humano en términos de virtudes, armonía, paz y responsabilidad". De la Vega apunta que en el siglo XIX aparece la profesionalización del deportista en Gran Bretaña y en Estados Unidos con el fútbol y el cricket, respectivamente.

A partir de la Revolución Industrial, la humanidad cambia sus conductas y costumbres. Empieza a tener más tiempo, recuerda la experta, y, por lo tanto, lo ocupa en practicar deportes, pero también en asistir a eventos deportivos. Esto irá creciendo en el siglo XX y será superlativo en el siglo XXI.

"Hasta este momento hablamos siempre de participación masculina, lo doy por hecho por una cuestión histórica".



El fútbol como negocio **global** desde el siglo XX

El cambio del fútbol, después del hito de la profesionalización del deporte en el siglo XIX, llegó en el siglo XX con los derechos de la televisión de los clubes.

Para de la Vega, esto hace crecer la industria porque cambian los montos de dinero que cobran los clubes de fútbol, que pasan de ser marcas locales a marcas globales y, también, se produce un cambio en la forma en “cómo nos relacionamos con el deporte”.

A continuación, la experta explica que no solo los clubes de fútbol locales tienen hinchas por un asunto de identificación con su origen o su familia, sino que también hay multitudes de fanáticos de clubes de países ajenos al propio, por la presencia en ellos, por ejemplo, de algún jugador admirado. “Ahí se ve también cómo la penetración de una industria hace que se modelen nuestros vínculos con esos clubes y nuestras identificaciones”.



Los deportes como negocios que buscan **generar líderes:** el paso al siglo XXI

Pasando del siglo XX al siglo XXI, es clave entender cómo las compañías y las organizaciones buscan generar líderes. Para la conferencista siempre se busca generar estos guías y estos líderes que conduzcan equipos y formen parte de las organizaciones.

El fútbol, el básquet, el rugby, el tenis y la fórmula 1 son deportes muy estudiados porque se trata de disciplinas que son, a su vez, grandes negocios. “No solamente se están pensando como campo de estudio, sino en qué líderes nos inspiran. Sabrán que hay muchos deportistas que se retiran y después pasan a dar charlas”.

La conferencista hace referencia al deporte como una industria que se vincula a muchas otras industrias. Al respecto, trae dos ejemplos que lo demuestran. Las series

documentales *The Playbook* donde entrevistan a entrenadores de distintas disciplinas para entender cómo piensan y organizan sus equipos, y *The Last Dance* que hace seguimiento a la estrella del baloncesto, Michael Jordan, y su temporada final en los Chicago Bulls, para entender cómo funciona ese equipo ganador.

Por otro lado, menciona la serie *Fórmula 1*, que hizo crecer la atención sobre ese deporte, sobre todo en nuevas generaciones. Argumenta que no solo se trata de hablar del deporte “en sí mismo” como algo recreativo, sino que en la medida en que sea una industria en crecimiento, captará más tiempo y más atención “en nuestras vidas” porque es el gran valor que se disputa, en la actualidad, con las redes sociales y la industria del entretenimiento.



De partidos o torneos a espectáculo

Los deportes como el fútbol, el rugby y el básquet pasan de tratarse como eventos en los que se disputan un partido o un torneo a espectáculos. Esto representa un cambio a nivel de industria, consumo y de vínculo con los deportes, porque ahora estas formas de entretenimiento masivo no solo se viven en directo, sino a través de su proyección en las redes sociales y en otras industrias crecientes como el videojuego y las apuestas deportivas.

El deporte nos permite entender conductas humanas

La conferencista destaca que a corto plazo el deporte permite entender conductas humanas que permanentemente están sometidas a un alto rendimiento. Esto significa que una o un deportista se pone a prueba en cada competencia y tiene que demostrar un alto rendimiento. Por otra parte, esta persona debe poseer características particulares para enfrentarse

a situaciones de elevado estrés frente a las que debe tener respuestas rápidas.

Esto es lo que hace interesante al deporte como campo de estudio, pero esta capacidad de rendir en la exigencia extrema, acota de la Vega, es también una búsqueda de los negocios, es decir, de las compañías en la sociedad actual después del siglo XX.

El deporte como lugar **catártico**

Para de la Vega, las emociones humanas permiten ser expresadas hoy en día a través del deporte. Es probable que no se vean a tantos hombres llorar en cámara como lo hacen en el deporte. Menciona a Messi y a Federer como ejemplos.

Al respecto, reflexiona con una pregunta: ¿en cuántas instancias se ve a hombres llorar y expresar sus emociones? En la actualidad, los hombres están más habilitados a expresar sus emociones. En un momento solo estaban habilitadas las mujeres.

El deporte funciona como una “ventana social” que permite ver pequeños cambios culturales que tal vez no sean tan explícitos.

“El deporte nos permite ver cómo están cambiando las sociedades”.

Otro ejemplo: el hecho de que la campeona de gimnasia, la estadounidense Simone Biles, se retirara de la competición en los Juegos Olímpicos Tokio 2020 para proteger su salud mental.

Que hablara de ello públicamente es otro indicador de ese cambio de pensamiento que se expone a través del deporte, porque la empatía que produce un equipo, una persona cuando está jugando, esa identificación, nos permite ir atravesando diferentes emociones y humores.

“El deporte es mucho más que un juego; es una expresión cultural, un lugar de encuentro en donde el ser humano expresa emociones, se pone a prueba, se supera.”



Argentina: la celebración que resignificó una fecha histórica



Tras ganar la Copa Mundial de Fútbol Qatar 2022, la selección argentina de fútbol volvió al país a reunirse con la afición el 20 de diciembre de 2022. Este encuentro multitudinario en las calles de Buenos Aires “fue la convocatoria popular más grande de la historia”, dice de la Vega. Las autoridades decretaron ese día como feriado.

“Ese mismo día se cumplían 23 años de la masacre de la Plaza de Mayo y del asesinato de un total de **39 personas**, entre el 19 y el 20 de diciembre de 2001, a causa de la represión policial contra manifestantes por parte del gobierno de Fernando De la Rúa. Todo esto ocurría en medio de la agudización de la crisis económica que derivó en la medida económica tomada por el ministro de economía de este gobierno, lo cual desembocó en un estallido social que tuvo

su clímax con la renuncia de De la Rúa el 20 de diciembre de ese año. Durante los meses siguientes, hubo cinco presidentes, a lo cual siguió una profunda crisis económica, política, institucional y financiera”, explica De La Vega.

La celebración en las calles se convirtió en un hito cultural y social.

Además, que no haya habido problemas con tanta gente en la calle, también fue un hito histórico. “Entender que podíamos estar unidos de una manera diferente, gracias al fútbol”.

Aclara que hay más unión en armonía cuando los resultados de un partido o de un torneo son positivos. Si son negativos, los humores cambian.

Hay un antecedente en el que Argentina despertó la unión colectiva a través de la identidad nacional. Durante el Mundial México’ 86, el partido de Argentina contra Inglaterra y el “célebre gol de Maradona” fueron un ejemplo de que, en ocasiones, en el deporte se juega algo más que un partido o un resultado. La experta recuerda que Argentina había perdido la guerra de Las Malvinas.

“Al jugar ese partido de fútbol, se estaba jugando simbólicamente una revancha”.

La historia de **Rebeca Andrade** en los Juegos Olímpicos de París 2024

De la Vega trae a colación el triunfo con la medalla de oro de la gimnasta brasileña Rebeca Andrade, frente a Simone Biles (plata) y Jordan Chiles (bronce), ambas de Estados Unidos.

Las dos gimnastas estadounidenses hicieron una reverencia en el podio cuando le ponían el oro a Andrade.

● La imagen se hizo viral.

Aparte de la viralidad, es decir, del alcance que puede tener un evento deportivo con la ayuda de las redes sociales, hay un país sudamericano “subiendo a ese podio” y eso refleja cuánto invierten los países en deporte para tener tantos resultados.

La experta comenta que la historia de esa atleta es interesante.



● Fuente: Imagen tomada del canal de BBC News Mundo en Youtube.

Ella proviene de una familia de bajos recursos, de una favela, y gracias al apoyo que tuvo desde el gobierno brasileño durante más de 12 años, llegó a ganar un oro. De esta forma, las políticas públicas pueden contribuir a generar estos resultados, y a poner países en los podios.

Los programas de la Fundación River Plate

Durante su charla magistral, de la Vega explica el funcionamiento de varios de los programas y su metodología.



1. Valores a la cancha

La misión es fomentar a través del deporte valores en niñas, niños y adolescentes que viven en diferentes contextos de vulnerabilidad social. Estos son valores para la vida y para su propio liderazgo en las comunidades y contextos donde les toque vivir, buscando ampliar la integración social.

La metodología consiste en asociar un componente táctico a un valor. Son “escuelitas de fútbol mixto” en donde las

niñas y niños entrenan juntos. En ese entrenamiento, que está conducido por una pareja pedagógica de un hombre y una mujer, se produce ese momento educativo. No solo porque van a entrenar y aprender ese deporte, sino también porque van a experimentar un valor, que puede ser, por ejemplo, la perseverancia.

Es decir, si durante el entrenamiento tiran al arco de forma insistente, sin desistir, se nota la mejoría con la práctica. Ese no frenar y seguir se llama perseverancia. Es una experiencia

que pasó por el cuerpo, lo asocia a una palabra y a un valor, y el chico o la chica empieza a entender un concepto abstracto de manera muy concreta.

De forma que este aprendizaje se lo llevan fuera de la cancha. Este programa se refuerza con talleres de valores que incluyen a las familias de las niñas y los niños. Además, se añaden tarjetas verdes para realizar refuerzos positivos a los participantes, aparte de las rojas o amarillas que se utilizan para penalizar durante los partidos.

“En nuestra sociedad estamos muy acostumbrados a penalizar antes de mostrar cómo debe ser. Estamos formando ciudadanas y ciudadanos que deben comprender cómo es la buena forma de ir por el mundo”.

2. Los talleres de valores y sus semáforos

En los talleres, las entrenadoras y los entrenadores no solo toman asistencia a los entrenamientos, sino que activan un semáforo que les alerta de algún cambio de conducta en los niños o las niñas.

“Esa alerta nos permitió, por ejemplo, en pospandemia del COVID-19, volver a escolarizar a los desescolarizados”.

Luego detalla el caso de una de las escuelas de la Fundación River Plate en Puerto Iguazú, en una comunidad guaraní. Detectaron, a través de las alertas, que las niñas abandonaban la cancha a los 12 años para quedarse reclusas en el hogar. Para evitarlo, se organizó un subprograma que se llama Hay Equipo. En él, las niñas empezaron a tener un entrenamiento diferenciado y talleres donde, a través de la autoconfianza y el trabajo en red entre ellas, fortalecieron ese espacio de pertenencia y de identidad.

A partir de allí, conformaron una selección, es decir, un equipo federado. Según de la Vega, esto hizo que la participación femenina en la cancha creciera significativamente. Con data en mano revela que pasaron en el nivel 1 y el nivel 2, del 26 % en 2021 al 39 % en 2024. Y en el nivel 3 y en el nivel 4, que son de las mujeres más grandes, del 11 % al 23 %

3. El club de barrio

Para la directora ejecutiva, el fortalecimiento de los clubes es fundamental, sobre todo en Argentina, “donde tenemos tanta grieta, porque son los espacios de organización social que funcionan para la participación ciudadana y voluntaria”. El club de barrio lo lideran personas de buena voluntad y ocurre la identificación de la gente “con un espacio mayor a uno, para sentirnos parte de algo mayor”.

En el ámbito local y también global, los clubes ganan terreno porque, por la secularización de la sociedad, las religiones dejan de tener tanta preponderancia. De forma que, en los clubes, donde existe esta identidad compartida, se puede generar ese cambio con una metodología que conciba al deporte como una herramienta social y educativa.

4. Escuelas de formadores de líderes

Por último, está la Escuela de Formadores, a través de la cual se da entrenamiento en capacidades deportivas y de liderazgo “por todo el país”, y el Premio Fundación River que funciona como “acompañamiento institucional y premio monetario” para que las organizaciones hagan alguna reforma o construcción.



Preguntas y respuestas

P: Cuando llega el influjo del líder, llega todo a la cancha, es decir, los aciertos y desaciertos dentro y fuera de la cancha. Allí está la clave del formador: orientar cuando la niñez y la juventud ven al deporte y al éxito como posibilidad para triunfar en honores y también en ingresos económicos. Dado que esto conlleva una responsabilidad, ¿ese tema está presente en la escuela de formadores?

R: Nosotros armamos las escuelas de formadores porque los clubes de barrio en Argentina muchas veces son liderados por vecinos de muy buena voluntad, pero que no necesariamente han sido formados en deporte, educación, abordaje social, ni en cómo llevar adelante una

empresa. El último club en el que estuvimos, Villarsa, en la provincia de Buenos Aires, ganadores del premio, está liderado por “un tipazo” que es el presidente, un camionero que pone todo el club sobre sus hombros junto a otros que lo acompañan en la labor. Ellos no necesariamente se formaron como líderes ni en cómo llevar adelante un entrenamiento en aspectos pedagógicos.

Y surge de una problemática que veníamos recibiendo, que es cómo trabajar con las familias y entrenadores que se dirigen a los chicos en una etapa de desarrollo, de tal manera que conduzca a lo que uno quiere lograr: que tengan un espacio recreativo, de formación.

Entonces, en las escuelas de formadores trabajamos en eso. Tenemos una campaña que lanzamos este año que se llama **Promesas**, un spot en donde se habla de lo importante que es garantizar derechos de niñas y niños, que seamos los adultos quienes les prometamos a ellos que los vamos a cuidar y les vamos a generar esos entornos para un desarrollo saludable en un espacio recreativo y de formación.

No solo salimos con una campaña para decir qué hacer, sino que trabajamos al interior de todas las disciplinas del club, gimnasia artística, natación, básquet. Lo trabajamos con todos los grupos de padres, con talleres donde se hacen diferentes dinámicas de

roleplay. Justamente es no solo penalizar, sino también en cómo deberíamos funcionar como grupo de adultos que sean referentes para las niñas y niños.

P: ¿Cómo puede utilizarse el deporte como plataforma para desarrollar el liderazgo en las comunidades y promover los cambios sociales significativos?

R: La metodología de Valores a la Cancha es fundamental para niñas, niños y jóvenes. Aunque cité el ejemplo de la perseverancia, trabajamos con otros valores como la responsabilidad, el compromiso y un valor del que no se habla mucho, que para nosotros es fundamental, que es la

templanza, la cual nos permite tomar mejores decisiones.

Analizar el liderazgo y a los deportistas para entender cómo funcionan. Para nosotros la cancha es ese espacio de cuidado en donde podemos experimentar vivencias con las niñas y niños y tener muestras de valores para poder desarrollarlos en otros ámbitos.

En este contexto, el deporte es el lugar por excelencia [para ello], porque se ponen a prueba en cada competencia, en cada entrenamiento.

Y eso nos habla de cómo el deporte nos permite entender cómo uno trabaja con la frustración. Bueno, pude haber ganado un partido, pero no

necesariamente pude haber ganado todas las jugadas.

Para ganar un partido, hay que ser estratégico y aprender a manejar tensiones y emociones, por eso decimos que el deporte es una herramienta educativa.

P: ¿Existe un cambio de paradigma donde el líder actual puede expresar libremente sus emociones versus el líder frío que controla sus emociones y se las guarda para sí mismo?

R: Me parece que sí es un cambio de paradigma. Es más cultural, y está sucediendo en todos los órdenes, donde las emociones pasan a ser algo nombrado y empiezan a ser atendidas. También creo que el auge de las neurociencias como

disciplina y su divulgación nos ha permitido entender el lugar que tienen [las emociones] en la toma de decisiones de las personas.

Y eso ha habilitado que se puedan expresar libremente las emociones, porque una vez que uno las reconoce puede ponerlas en un plano consciente y, en ese plano consciente, se pueden manejar. Sin embargo, también pudiera estar relacionado con la apariencia de que somos “más libres” y podemos expresarnos, pero en el fondo pudiera ser que somos “más controladores” o tendemos a “cierto control” de las conductas y las emociones.

P: ¿Cómo refuerzan el mensaje de valorar las diferencias que tiene cada uno de los jugadores dentro

como fuera de la cancha y cómo valorar sus propias diferencias, limitaciones y potencialidades, respetando a los demás?

R: Voy a poner un ejemplo de Valores a la Cancha, concretamente el caso de La Matanza, una escuela de fútbol mixta con niñas y niños, de 6 a 14 años.

La Matanza tiene dos barrios en el Gran Buenos Aires en un contexto de muchísima vulnerabilidad social. Estos barrios, San Petersburgo y Puerta de Hierro, estaban muy enfrentados. Nosotros pusimos una cancha en asociación con la iglesia en un lugar que queda en medio de los dos. En un primer encuentro, se invitaron a los dos barrios, pero cuando uno vio que

el otro estaba en la cancha, no quisieron entrar porque ellos no se juntaban.

Entonces, el trabajo estuvo en los entrenadores y el coordinador de ese programa, que tuvieron que generar, desde el día uno, un contexto en donde se desarrollara el respeto. Si eso se logra, todo es posible. Obviamente, que ese primer día no querían entrar. Terminaron entrando a la cancha, jugando, y una vez que se empieza a trabajar desde el juego, uno empieza a divertirse con el otro y eso empieza a generar otro contexto.

P: Considerando los recientes incidentes de violencia entre barras en Buenos Aires, ¿se ha notado algún cambio en la formación en los valores y las conductas de las familias de

los jóvenes de las escuelas de fútbol?

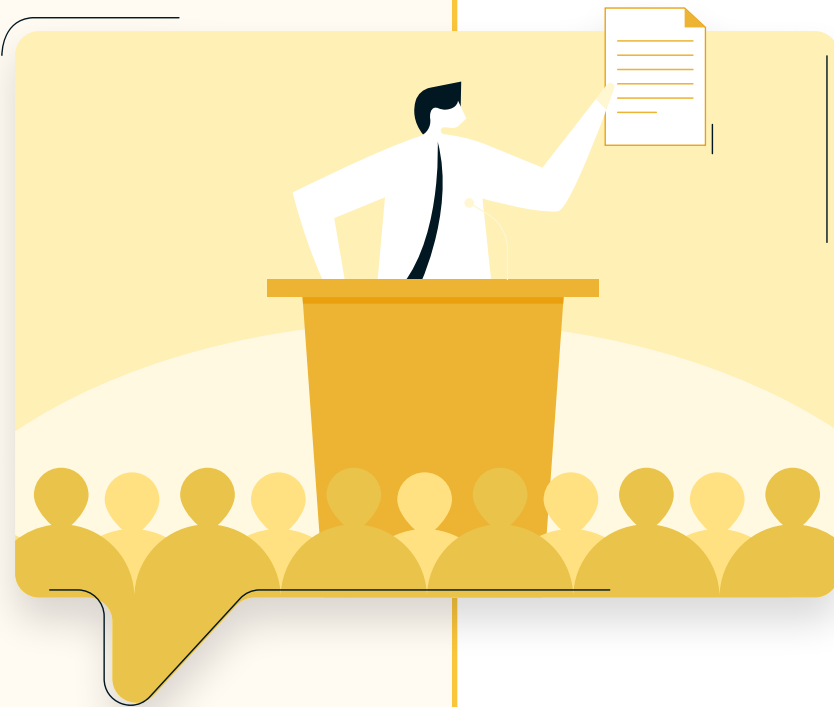
La campaña Promesas surgió con el propósito de trabajar la violencia en el fútbol como respuesta a los incidentes que se estaban produciendo en las tribunas, en las competiciones infantiles, en la cancha de las primeras divisiones y en otras escalas. Lo mejor que podíamos hacer era generar estos pequeños cambios culturales desde las bases, o sea, desde que son niñas y niños.

No era algo que abordábamos, sino que en nuestra metodología trabajábamos con la familia para que se hiciera cargo de la formación de sus hijos, para construir un lenguaje común y participaran desde otro lugar.

Sobre los diplomados de CAF

La tercera edición (2024) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de 6 meses de duración, tiene como objetivo debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030. Además, está orientado en fortalecer habilidades y realizar proyectos prácticos para el desarrollo de los países de la región. La propuesta pedagógica es híbrida, con contenidos virtuales ofrecidos por CAF y otros presenciales que imparten las universidades aliadas.

La segunda edición del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 (2024), también 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 y facilitando 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-**

Presidente Ejecutivo
Sergio Díaz-Granados

Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica
Christian Asinelli

Gerenta de Conocimiento
Verónica Frisancho

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada
por **Lucía de la Vega**, el 28 de agosto de 2024, en el marco
del **Programa Liderazgo para la Transformación 2.0**
organizado y dictado por CAF junto a 9 universidades
en 12 países:

Centro de Estudios, Formación y Animación Social (Argentina);
Universidad Continental (Bolivia y Perú); Fundação Dom
Cabral (Brasil); Universidad de Chile (Chile); Universidad
ICESI de Cali (Colombia y Venezuela); Universidad de Cuenca
(Ecuador); Instituto Diplomático "Dr. José Gustavo Guerrero"
(Costa Rica y El Salvador); Universidad Católica Santa María La
Antigua (Panamá); Universidad Americana (Paraguay).



Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

Documento supervisado por:
Soledad Gómez Caruso
Ejecutiva de la Dirección de Desarrollo
Institucional y Capacitación
Coordinadora del Programa Liderazgo
Para la Transformación 2.0

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi
Soledad Gómez Caruso
Mariana Andrade Garzón

Publicación coordinada por:
Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

Diseño:
good;)
Creatividad para el Desarrollo

© 2024 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