

Edición 2025

Cuadernos del Desarrollo

39



CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

**América
Latina y
el Caribe**
Cada camino
una oportunidad

Liderar para transformar: salud, equidad y sostenibilidad en América Latina

Una charla magistral de

Emilia Caro

para el Diplomado en Gobernabilidad e
Innovación Pública y el Programa Liderazgo
para la Transformación 2.0

Temas asociados

Salud, género, mujeres,
liderazgo colaborativo, equidad,
transformación, interseccionalidad

Resumen

Emilia Caro cree que el liderazgo posibilita la transformación cuando es compartido. Sin la colaboración en el ejercicio de los liderazgos, los cambios no son posibles. De allí que sostenga que las alianzas salvan vidas, cuando se activan en el sector de la salud. Esto es liderar con propósito.

Hallazgos

El cuidado tiene un lugar central en la salud, por lo cual, en la mirada de Emilia Caro, el cuidado es una revolución, una estrategia política y una perspectiva que puede aplicarse a cualquier área.

Contexto

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe- ofrece programas de capacitación y diferentes modalidades de acompañamiento para el desarrollo institucional, con el objetivo de contribuir a navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

Por esto, participa en espacios de toma de decisiones de gran relevancia en el escenario multilateral, organiza actividades de fortalecimiento de capacidades e imparte programas como el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 23 países de Iberoamérica, en alianza con 19 universidades, y el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, en 13 países y 11 instituciones. Expertos y líderes con prestigio internacional llevan a cabo conversaciones, paneles de discusión y charlas magistrales, en los cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, comparten los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

Recuerda:

Este cuaderno recoge la charla magistral de Emilia Caro, líder en salud global y equidad de género, en el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública y el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0.



**Resumen
biográfico de**

Emilia Caro

Emilia Caro es líder en salud global y equidad de género. Su propósito es contribuir a la construcción de un sistema de salud más justo, sostenible y con liderazgo inclusivo, a través del foco e integración de las mujeres como pilar de la salud pública y la economía.

Es la directora ejecutiva de la Fundación Gedyt de Argentina, que promueve la prevención y la detección temprana del cáncer de colon en ese país y que ha extendido esta misión a varios programas en América Latina.

Además, es presidenta de la junta directiva de Women in Global Health (WGH) y preside su capítulo Women in Global Health Argentina. WGH es una organización presente en 68 países, que trabaja para cerrar la brecha de género en el liderazgo dentro del sector de la salud.

*También, es
bióloga molecular
y cuenta con una
MBA en Gestión
de la Salud.*



Sigue la conversación
en LinkedIn
[https://www.linkedin.com/
in/emiliacarol/](https://www.linkedin.com/in/emiliacarol/)



Mensajes clave

01

El cuidado tiene un lugar central en la salud, por lo cual, el cuidado es una revolución, una estrategia política y una perspectiva que puede aplicarse a cualquier área.

02

En el sector salud predomina la presencia de mujeres y aunque la fuerza laboral es de 70 %, menos del 25 % de los espacios de decisión y liderazgo están ocupados por mujeres.

03

Trabajar en alianzas, trabajar en red abre y genera más oportunidades. En el caso de la salud, puede salvar más vidas.

04

Como sociedad es necesario empezar a poner el cuidado como una estrategia política.

05

El liderazgo desde el cuidado consiste en mirar cómo se pone siempre a las personas en el centro.

06

Liderar no es un acto individual, sino una responsabilidad colectiva.

07

En América Latina las necesidades son diversas y no hay un concepto “único” de liderazgo transformador que se pueda aplicar para toda la región. Sin embargo, hay una característica indispensable: un liderazgo transformador pasa por ser un liderazgo compartido.

08

En América Latina es visible y concreto que “las crisis climáticas se convierten en crisis sanitarias”.





Introducción

Todo comenzó con el propósito personal

Emilia Caro comienza su charla magistral afirmando que es una mujer latinoamericana que se encontró con “determinados desafíos” y eso la llevó a conocer su propósito.

“La verdad es que empecé a trabajar en mi propósito personal y tomé una decisión: bueno, yo quiero que mi propósito sea transformar”.

Lo cual, en su área, se ha convertido en hacer accesible la salud a la mayor cantidad de personas.

Asegura que lidera más allá de sus roles y cargos en el sector de la salud, porque lo hace para ayudar a recortar la brecha en la salud de la mujer y “garantizar que las mujeres estemos en los espacios de transformación, decisión, liderazgo y poder”.

En el sector salud predomina la presencia de mujeres y aunque la fuerza laboral es de 70 %, menos del 25 % de los espacios de decisión y liderazgo están ocupados por mujeres.

Destaca el privilegio de haber crecido con una madre y un padre profesionales, los primeros universitarios en sus respectivos linajes: en una familia que tuvo la oportunidad de desarrollarse. “Vengo de una familia que se fue construyendo. Puedo decir que hoy en día gozamos de mucho privilegio en lo que es América Latina”.

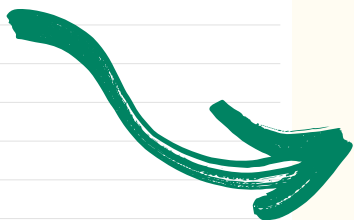
Desde pequeña aprendió que el cuidado es “algo trascendental” y se compartía la mesa. Todo esto marcó su camino.

“Debemos garantizar que las mujeres estemos en los espacios de transformación, decisión, liderazgo y poder”.



Lo que ha aprendido

A lo largo de esta charla, Caro hace evidente que los aprendizajes nacen de las experiencias propias y el recorrido personal, que están vinculadas al lugar desde el que se ejercen roles y se lidera.



Bajo ese paraguas, comparte los aprendizajes que ha recibido en su camino.

Lo personal es político

Para Caro, y muchas mujeres con las que trabaja, la historia personal, las decisiones personales y el propósito son motores de transformación.

Comenta que no se dedicó toda su vida al trabajo del género, ni siquiera a la salud. Comenzó hace unos 15 años; antes trabajaba en el área de sostenibilidad y desarrollo productivo.

Tiene dos hijas mujeres y eso la llevó a ser más consciente de las “distintas situaciones” de privilegio que ella tenía, independientemente de su condición de mujer.

“Empecé a pensar cómo sería mi vida o la de mis hijas si esa no fuese la situación”.

Entonces, comenzó a fijarse en temas que para ella antes eran invisibles, como la desigualdad. Se enfocó en buscar información y se topó con situaciones que no podía creer, sobre todo en el ámbito de la salud.

En estos descubrimientos encontró hechos medibles, que citó durante su intervención.



Las mujeres pasan enfermas un 25 % más del tiempo, aunque tengan una expectativa de vida mayor que los hombres, según los datos que mencionó del Foro Económico Mundial.



Lee el documento “Closing the Women’s Health Gap”

Solo 5 % de las inversiones en salud se destina a patologías específicas de las mujeres, aunque estas representen a la mitad de la población.



Consulta y descarga en la revista Nature

Hace casi tres décadas están disponibles en todos lados medicamentos para la disfunción eréctil como el viagra, pero en 2024 no existen todavía tratamientos eficientes para sobrellevar los signos de la perimenopausia y la menopausia.



Consulta la publicación de la World Heart Federation

Las mujeres tienen un 50 % más de probabilidad de morir por un infarto, cuando llegan a una clínica u hospital, que los hombres, según la Federación Mundial del Corazón.

Confiesa que estos números le hicieron motorizar “un montón de acciones” que hoy le permiten transformar.

“Para mí, lo personal es político porque todos tenemos que tener un motor sumamente transformador y personal para liderar un cambio”.

Las alianzas salvan vidas

La experta hace referencia a la importancia de las alianzas. Menciona que pueden ser formales o informales, públicas, privadas o mixtas. Enfatiza en que las alianzas generan otras.

“Trabajar en alianzas, trabajar en red nos abre y genera más oportunidades. En el caso de la salud, puede salvar más vidas”.

Para transformar hay que involucrar el territorio

Caro explica que no solo basta con tener información y conocimiento, también es importante concebir el territorio como “clave y estratégico” y reconocerlo en los ámbitos locales y nacionales.

Comenta que cuando habla de territorio no solo se refiere a los beneficiarios, también a los gobernadores, ministros, secretarios de salud o directores de hospitales, jefaturas o servicios.

“Cuando hablo de territorio, hablo de la gente que está ahí trabajando, recibiendo el servicio, que es la que tiene que sentirse parte de la solución”.

Por ello, el territorio sabe lo que necesita y, por lo tanto, es imperativo involucrar a sus actores en las decisiones y su implementación.

Al respecto, hace referencia al trabajo que hace la organización Women Global Health para que cada vez haya más mujeres en liderazgos globales.

“No existe la posibilidad de que aumenten estos liderazgos si no se trabaja en los liderazgos nacionales y locales”.

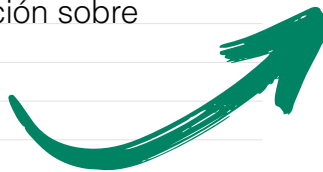
Toda la charla magistral de Emilia Caro se centra en estas claves aprendidas.



Más allá de la salud: el cuidado como estrategia política

Para Caro el cuidado tiene un lugar central en la salud y es una perspectiva que puede aplicarse a cualquier área.

De allí que el cuidado sea una revolución y una estrategia política necesarias cuando se hace evidente la inconsciencia de la población sobre la salud como prioridad.



Para ilustrar esto, menciona la Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública (ESPOP) de la Universidad de San Andrés, que cada mes mide en Argentina las preocupaciones de la ciudadanía. En el sondeo, la salud oscila entre el puesto 11 y 15 en la lista de prioridades de los encuestados.

“Hay un montón de otras preocupaciones, pero también otra de las posibilidades es que la gente cree en el fondo que la salud está garantizada. Entonces, no es una preocupación como lo puede ser la seguridad, la economía, la educación y otras tantas”.

Para ella, esto explica que en los debates presidenciales de Argentina la salud tampoco esté presente.

Asevera que “trabajar y liderar” en un sector que no se considera una prioridad es un desafío porque tienes que poner cosas en agenda que, en realidad a veces, no son prioridades.

“Necesitamos como sociedad empezar a poner el cuidado como una estrategia política”.

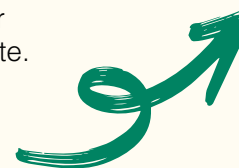
La equidad no es caridad

Una de las áreas principales del trabajo de Caro es la equidad que se mide en los gradientes de la desigualdad, es decir, ¿qué tantos accesos tienen las personas a los servicios esenciales?, según sea su código postal, género y otras características.

Para la experta, América Latina es una región “vibrante”, pero también “desigual” porque las brechas son grandes en distintos ámbitos.

“La equidad es un tema relevante y en salud es tangible”:

Asegura que persiste la idea de que la atención a la equidad es caridad y en términos públicos es un gasto y no una inversión. Por eso, una de las misiones de quienes trabajan con el foco en la equidad es demostrar lo contrario, porque hacerlo es hacer política inteligente.



“El liderazgo desde el cuidado consiste en mirar cómo ponemos siempre a las personas en el centro”:

Liderazgo colaborativo: liderar con propósito

Liderar no es un acto individual, sino una responsabilidad

colectiva. Cuando así se asume, el liderazgo se vincula de forma consciente con el rol que se ocupa y la decisión de ocuparlo, y se nutre con el propósito encontrado.

Caro comenta que durante años a las mujeres se les enseñó que liderar era controlar y ser fuerte. “Las mujeres que nos hemos podido desarrollar en ámbitos de liderazgo teníamos que presentar determinadas características que muchas veces eran masculinas”.

Argumenta que en la actualidad toca liderar en otros contextos y a otras generaciones, muy diferentes en ambos casos.

Para la experta, el liderazgo colaborativo es el liderazgo con propósito y es la oportunidad de transformar las estructuras que se vinieron a cambiar, sino se continuará replicando lo que ya sucede. “Liderar en colectivo implica dejar atrás la idea del salvador único que lo solucionará todo”.

Esto no es solo una teoría, es hacer posible que el cuidado sea nuclear en el liderazgo compartido, el cual conduce a la concentración de un mayor poder de transformación.

“La única forma en la que el cuidado puede estar en el centro es a través de alianzas, mediante un liderazgo colaborativo, compartido”.

El liderazgo transformador en América Latina

En América Latina las necesidades son diversas y no hay un concepto “único” de liderazgo transformador que se pueda aplicar para toda la región, advierte la experta. Sin embargo, hay una característica indispensable en la que insiste: un liderazgo transformador pasa por ser un liderazgo compartido.

En la región como los recursos suelen ser escasos, encontrar soluciones colectivas, organizaciones y personas con el mismo propósito que buscan la misma transformación para generar impacto, es liderazgo compartido.

“El liderazgo colaborativo y colectivo genera la capacidad de transformación”

Los silos: las intersecciones con la salud

Caro llama “silos” a las zonas de trabajo donde el sector de la salud hace intersección con otras áreas en las que sería esencial la colaboración mutua. Los enumera y los explica durante su presentación.

Salud y cambio climático

En América Latina es visible y concreto que “las crisis climáticas se convierten en crisis sanitarias” y esto repercute en los sistemas de salud. Al respecto, da varios ejemplos.

Las inundaciones terminan contaminando el agua potable o limitando sus fuentes. Y el agua es un bien esencial para mantener a las personas con salud.

Los incendios forestales generan problemas respiratorios. Durante estos eventos, las salas de emergencia colapsan con pacientes con estas afecciones.

El desarreglo en las temporadas de lluvia ha provocado que caigan grandes precipitaciones en regiones con climas templados y altas temperaturas cuando no corresponde, lo cual ha producido brotes de dengue cada vez más al sur de la región.

En estos momentos, Buenos Aires presenta un problema sanitario por esta enfermedad.

De modo que, aunque el clima y la salud están ligados, las instituciones en la región no suelen trabajar con la consciencia de cómo afectan mutuamente.

Comenta que la COP 30 de 2025 en Brasil fue la primera en tener un espacio de salud y destaca la importancia de trabajar en forma colaborativa entre estos dos espacios, para prever, tener soluciones e incluso resolver estos temas cuando sucedan.

Productividad y desarrollo productivo

La pirámide poblacional sostenida por siglos “se está convirtiendo en un cuadrado o un rectángulo”, dice Caro.

En el presente, se reducen los grupos de población más joven, que solían ser mayoría. Y crece la cantidad de personas mayores: no solo porque la expectativa de vida ha aumentado, sino porque hay más gente que vive

más. Por lo tanto, esto es un desafío para los sistemas de salud y la conversación debería enfocarse en el hecho de que la productividad de las personas puede durar más tiempo. “Hoy en día son discusiones que no se tienen. Son silos que no se comparten”.

Género

Si bien la esperanza de vida de las mujeres es superior a la de los hombres, pasan enfermas un 25 % más del tiempo, insiste Caro.

Uno de los motivos con más peso para que exista esta brecha es que los datos no están desagregados por género.

La brecha entre la salud de los hombres y las mujeres no está en la agenda pública.



Tres casos con resultados

Cáncer de colon en Argentina con la Fundación Gedyt

En Argentina no existe un programa nacional contra el cáncer de colon, aunque este es el segundo cáncer más frecuente en el país, tanto para mujeres como hombres, dice Caro.



“Necesitamos aliarnos, hacer un mapeo de quiénes son aquellos ‘stakeholders’ o aquellas organizaciones o personas con las que podemos aliarnos para tener más impacto”.

La Fundación Gedyt, de la que Caro es directora ejecutiva, tiene experiencia técnica, epidemiológica y política en el tema, porque la directora de su programa de cáncer de colon dirigió en el pasado el extinto **Instituto Nacional del Cáncer** en Argentina.

La Fundación, entonces, tomó el liderazgo del tema, según Caro. Pusieron en práctica programas provinciales en el país con campañas de concientización.

“Solamente desde el año pasado conseguimos que se hicieran 100 determinaciones gratuitas. Pero si incorporamos a todas las provincias con las que trabajamos, fueron más de 80.000 pruebas que se hicieron en 2025. Llegamos a más de un millón de personas solamente este año”.

En el programa participaron más de 50 instituciones médicas: hospitales públicos, privados y aliados de todo el país. La fundación estableció otras alianzas con empresas, clubes deportivos, líderes, gobiernos y celebridades.

Para las campañas se utilizaron los medios de comunicación, las redes sociales y equipos de fútbol.

“Esto no hubiese sido nunca posible si lo hubiésemos hecho solos. Las alianzas salvan vidas”.

Con la cantidad de seguidores que la Fundación Gedyt tiene en las redes —7.000 a 8.000 personas—no habría sido posible llegar a tanta gente, destaca Caro.

El alcance de este programa incrementó de forma considerable la tasa de tamizaje de la enfermedad en las jurisdicciones en las que se aplicó.



Liderazgo global con Women in Global Health

El propósito es aumentar la cantidad de mujeres que ocupan posiciones de decisión, de liderazgo y de poder para reducir la brecha en la salud de la mujer, dice Caro sobre Women in Global Health, cuya junta directiva preside.

“Está demostrado que cuando más mujeres participan en la mesa, más se impacta en las decisiones y políticas públicas que las incluyen”.

Cada representación o capítulo de Woman Global Health —que son 68— trabaja con las prioridades de sus territorios, mientras las grandes estrategias se diseñan desde el centro global de la organización, que también apoya las acciones de cada capítulo.

Además, la organización vincula a los países cuando encuentra que tienen áreas de trabajo en común. “Para tener más fuerza, más llegada, para tener más oportunidades e incluso más recursos”.

Entonces se trata de una red que vincula, articula y se comunica. Destaca el poder de replicar a nivel global las cosas que se hacen en cada uno de los espacios. “Eso genera visibilidad, oportunidad y transformación”.



La Alianza por la Salud de la Mujer

El 28 de mayo de 2025, Women Global Health Argentina, bajo la presidencia de Caro, lanzó la Alianza por la Salud de la Mujer en Argentina.

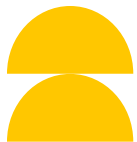
Algunas de las organizaciones que hacen parte de la Alianza son **UN Population Fund**, **ONU Mujeres**, ministerios de la **Ciudad de Córdoba** y la **Ciudad Autónoma de Buenos Aires**, el **Instituto de Efectividad y Clínica Sanitaria**, la **Asociación Médica Argentina** y **Promujer**, que trabaja por la igualdad de género en varios países de América Latina.

Explica que convocaron a organizaciones que tienen a la salud de la mujer en su agenda, con el fin de establecer en conjunto las prioridades en el área y diseñar propuestas para que las consideraran los candidatos a presidente, gobernadores y posibles ministros de salud durante las siguientes elecciones.

Durante su intervención detalló lo que hicieron para que todos se comprometieran e incorporaran en sus agendas lo que estas organizaciones trascendentes, estratégicas e influyentes veían que era prioridad.

“Estuvimos en una de las plenarias, sentados con un ministro de Salud de una provincia y él mismo nos decía del impacto que podía tener para él y para su gestión que una alianza de semejantes organizaciones pudiera darles recomendaciones”.

Ahí la materialización del postulado que trae Caro para esta charla magistral: un “liderazgo compartido, consensuado y definitivamente transformador”.



Preguntas y respuestas



P: La gran barrera para el cambio es la rutina. Es difícil generar comunidades comprometidas con él. Nos cuesta mucho cambiar las estructuras que sabemos que no funcionan. ¿Cómo sugiere abordar este desafío?

R: Lo que nosotros buscamos en las distintas organizaciones son aliados que a veces están fuera de tu organización, fuera incluso a veces de tu sector.

Mapéalos y haz una lista de posibles aliados, de quiénes te pueden ayudar.

Además, hay otro tema del que es importante hablar y es el de los desafíos de los cambios culturales.

Ahora, buscar los aliados, adentro o afuera, es algo sumamente necesario para pensar en la posibilidad de transformar. Yo de verdad no podría encontrar ejemplos de cambios y transformaciones sin aliados, a partir de una persona, de una oficina única o de una organización sola.

La clave está en buscar cuáles son los aliados, de la organización o del espacio en el que estás, que te permitan salir de esta inercia para empezar a mover.

P: Como profesional y mujer estos espacios nos impulsan a mejorar y seguir. Mi experiencia es financiera y educo en finanzas a mujeres, pero aún faltan alianzas para tener un espacio más amplio de cobertura. ¿Qué recomienda?

R: Aunque no vienes del espacio de la salud, esta experiencia está buena porque si hay algo que falla en el sector de la salud y las mujeres es la capacidad de generar nuevos vínculos.

El *networking* es generar estas redes virtuosas con propósito que después nos pueden apoyar en determinados momentos.

En el sector salud solemos ir al área de las mujeres médicas en general que es grande, pero el sector salud es muy amplio. Uno de los espacios de *networking* que hay son los congresos. ¿Vas con un plan de a quién quieres conocer o con quienes te quieres vincular?

Vas a escuchar, aprender más cosas técnicas. Sin embargo, una vez vi una serie y me quedó una frase muy grabada, “no importa a quién ves, importa quién te ve” y esto en el sector salud es muy importante.

Entonces, ¿cómo estoy en distintos espacios que me permitan ver y que me vean las personas que necesito? A veces no se trata solamente de estar en un espacio dando una charla; a veces es estar en una red profesional, participar en espacios que me permitan conocer a las personas que necesito del sector o del espacio en el que me desarrollo profesionalmente.

De esta forma vas construyendo red, pero hay que meter eso dentro del plan de trabajo. Por ejemplo, las mujeres trabajamos de 9 a 5 o de 9 a 6 de la tarde y después del horario laboral tenemos muchas tareas de cuidado. Con este ejemplo no quiero dejar por fuera a los hombres, solo estableceré la diferencia.

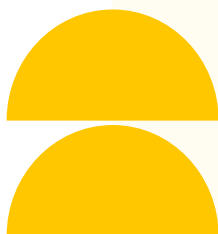
Muchas veces las mujeres no vamos a estos congresos o si vamos, escuchamos lo que tenemos que escuchar y nos devolvemos a casa. Es decir, no nos damos esos espacios donde se generan las redes. No tenemos esos espacios, no creamos esos espacios a conciencia.

Una de las cosas que a mí una vez me desafió, fue tratar de almorzar o de tomarte un café todas las semanas con alguien.

Meterlo dentro de las tareas que tienes que hacer, porque, en definitiva, si quieres transformar de verdad, necesitas red y esa red va a surgir de los vínculos reales que generas.

Para mí las redes son buenísimas, pero no hay transformación posible solo desde las redes sociales: necesitas las redes humanas y para eso tienes que crear vínculos.





P: Un espacio importante para comenzar cualquier cambio es desde la escuela, ese desafío cultural que se mencionaba. ¿Qué estrategias se vienen trabajando en este espacio para poder replicarlas?

R: Hoy hay una generación de niños que te reta como adulto si cometes un error, por ejemplo, tirar un papel en la calle. Con lo cual me parece que son espacios ideales para grandes transformaciones culturales y para llevar mensajes.

Hace un par de años, en Fundación Gety pensamos en una estrategia de llevar el mensaje de cuidado y prevención del cáncer de colon a las escuelas para que los niños le preguntaran a sus abuelos, tíos y padres si se hicieron sus estudios. No lo hemos implementado, pero yo estoy convencida de que las escuelas son espacios de transformación social y cultural.

En definitiva, hay cosas trascendentales que necesitamos como sociedad y la escuela es un lugar para trabajarlas, así que piénsenlo en sus proyectos o en sus organizaciones: la escuela es un *stakeholder* a tener en cuenta.

P: ¿Cómo hacer para ampliar las alianzas en países donde todos los espacios están fragmentados y polarizados?

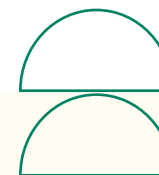
R: La mirada del poder. Uso muy a propósito la palabra “poder” y la repito muchas veces porque creo que todos, en mayor o menor medida, tenemos un concepto de poder y de cómo se ha utilizado. Sin embargo, estoy convencida de que este poder de transformación no pasa por una élite que decide y dicta lo que otros tienen que hacer. La transformación, definitivamente, es colectiva.

Yo y muchos otros vemos al poder como una oportunidad de transformación, de venir a hacer algo, a cambiar algo, aportar algo o a mantener algo que funciona.

Entonces, me parece que está bueno que empecemos como líderes, cada uno desde lo que hacemos, a apropiarnos de la palabra “poder”. Es decir, si yo quiero hacer algo bueno para mi sociedad, necesito poder. Busquemos ese poder en alianza con otros, para transformar. Todos en América Latina, en mayor o menor medida, tenemos desafíos parecidos.

Yo soy una militante de las alianzas que veo a nivel global, regional y local, funcionan de verdad y después se perpetúan, porque tienes organizaciones y aliados garantes que ayudan a que eso permanezca en el tiempo.





P: ¿Cuáles son las principales barreras que puede percibir un aliado para formar parte de su red?

R: No tener en agenda los mismos temas que yo como organización.

Yo creo que la barrera que puede percibir una organización o una persona es que no le interesen los mismos temas que a nosotros. Y si no les interesan esos temas, no nos interesan tampoco.

Es importante esto. No todo el mundo va a tener tus mismos intereses, ni tus mismas prioridades ni tu agenda. Tus aliados tienen que estar alineados con tu agenda.

A veces no pasa solo por la agenda, sino por el propósito. Porque puedes tener organizaciones o personas que tengan un tema en su discurso o en su agenda, pero después no les interesa el liderazgo colaborativo. Entonces tampoco van a ser tus aliados.

Es importante tenerlo claro porque son barreras reales. Por ejemplo, la Alianza por la Salud de la Mujer: las organizaciones a las que no les interesa consensuar y compartir las prioridades y quedar sujetos a la decisión de la mayoría o que no tengan el tema de la salud de la mujer en la agenda, no se van a sumar.

¿Te interesa que se sumen organizaciones a las que no les interesa el liderazgo compartido o que no tengan este tema en la agenda? En nuestro caso no, pero son decisiones que tienes que tomar. No todo el mundo va a ser aliado.

P: En este contexto y desde su experiencia, ¿cómo incentivar a los colegas para que se sumen a este camino en el cual el objetivo final es la convivencia en comunidad?

R: Hasta el momento es verdad que las mujeres unidas tenemos fuerza. Sin embargo, la transformación nos compete a todos. Completamente de acuerdo.

Yo a veces hago un chiste, o trato de decirlo de forma jocosa: en Argentina, y diría a nivel global, decir que trabajo en salud, género y equidad no es lo más *trending topic*, no es lo más popular. Sin embargo, hay algo muy importante. Nosotros siempre trabajamos en Women Global Health desde los datos. Nosotros hablamos de eficiencia.

Lo dije desde el principio: nosotros podríamos haber sido una organización que trabaja por la justicia social, pero trabajamos porque sabemos que garantizar el liderazgo compartido es importante. De hombres y mujeres, en este caso, cuando hablamos de género, pero también puede ser compartido en lo intergeneracional.

Hay un estudio del Foro Económico Mundial que muestra que si se reduce la brecha de la salud de la mujer, se aumenta un 5,1 % el PIB global al 2030.

De nuevo, no es que haya un desinterés por parte de los hombres sobre los temas de la salud de la mujer, sino que nosotras traemos estos temas porque son los que nos interesan a nosotras.

Con lo cual compartir el liderazgo mejora las políticas públicas que impactan a la mujer, no solo la salud. Enriquecemos las mesas con distintas miradas y mejoran los resultados de toda la sociedad. Incluso hasta desde el punto de vista comercial.

El Boston Consulting Group hizo un relevamiento muy importante sobre el impacto que tienen los liderazgos compartidos en los directorios y en las mesas ejecutivas a nivel de corporaciones. Bueno, esto también pasa a nivel de políticas públicas.



Sobre los diplomados

La cuarta edición (2025) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de seis 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. Se enfoca en fortalecer esas 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 tercera edición (2025) del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 también de seis meses de duración, propone una visión renovada y diferente, que utiliza la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF. 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.

**Cuadernos del Desarrollo
© Corporación Andina de Fomento 2025**

Presidente Ejecutivo
Sergio Díaz-Granados

Vicepresidente Corporativo
de Programación Estratégica
Christian Asinelli

**Publicación de la Dirección de Desarrollo
Institucional y Capacitación de CAF**

Gerenta de Conocimiento
Verónica Frisancho

Directora de Desarrollo Institucional
y Capacitación
Dirección ejecutiva de esta serie editorial
Nathalie Gerbasi

Supervisión del documento
Pablo Rolando, ejecutivo principal de
la Dirección de Desarrollo Institucional y
Capacitación y coordinador del Diplomado
en Gobernabilidad e Innovación Pública
Soledad Gómez Caruso, ejecutiva de la
Dirección de Desarrollo Institucional y
Capacitación y coordinadora del Programa
Liderazgo para la Transformación 2.0.

Revisión de las notas
Pablo Rolando
Soledad Gómez Caruso
Mariana Andrade

Esta publicación es un resumen de la
clase magistral dictada por Emilia Caro,
el 22 de octubre de 2025, en el marco del
Diplomado en Gobernabilidad e Innovación
Pública para América Latina, el Caribe
y Europa organizado y dictado por CAF
junto con 19 universidades en 22 países:
University of West Indies (Antigua y Barbuda,
Bahamas, Barbados, Jamaica, y Trinidad y
Tobago), Universidad Católica de Córdoba
y Universidad del Salvador (Argentina);
Universidad Privada del Valle (Bolivia);
Fundación Getulio Vargas (Brasil); Universidad
Central de Chile; Universidad Externado de
Colombia; Facultad de Ciencias Sociales de
Costa Rica; Escuela Superior Politécnica del
Litoral (Ecuador); Instituto Diplomático “Dr. José
Gustavo Guerrero” (El Salvador); Universidad
Complutense de Madrid (España); Universidad
Pedagógica Francisco Morazán (Honduras);
Universidad de Guadalajara (México);
IESA (Panamá); Universidad Columbia del
Paraguay; Pontificia Universidad Católica del
Perú; Instituto Tecnológico de Santo Domingo
(República Dominicana), Universidad de
Montevideo (Uruguay) y Universidad Católica
Andrés Bello (Venezuela).

Esta clase magistral también fue dictada
en el marco del Programa Liderazgo para
la Transformación 2.0 organizado y dictado
por CAF junto con 11 universidades en 13
países: Centro de Estudios, Formación y
Animación Social (Argentina); Universidad
Católica Boliviana (Bolivia); Fundação
Dom Cabral (Brasil); Universidad de Chile
(Chile); Universidad Nacional de Costa
Rica; Universidad ICESI de Cali (Colombia y
Venezuela); Universidad de Cuenca (Ecuador);
Instituto Diplomático “Dr. José Gustavo
Guerrero” (El Salvador y República Dominicana);
Universidad Católica Santa María La Antigua
(Panamá); Universidad Americana (Paraguay);
Universidad Continental (Perú).

Gestión editorial
Dirección de Comunicación Estratégica
de CAF

Redacción
Sandra Lafuente Portillo

Edición
Martha Eloína Hernández

Diseño
Good. Creatividad para el Desarrollo

Fotografía de portada
iStock

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.

Acceso abierto bajo la licencia
Deed - Atribución/Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0
Internacional - Creative Commons







**América
Latina y
el Caribe**
Cada camino
una oportunidad

<https://capacitaciones.caf.com>

@Agendacaf



**Experiencia
accesible
e inclusiva**