

Cerrando la **brecha de género** en la era digital



31
CUADERNOS
DEL DESARROLLO

EDICIÓN 2025

Charla magistral de
Mariana Costa Checa

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

Temas asociados:

Género - Tecnología - Liderazgo - Empresas - Organizaciones - América Latina y el Caribe - Mujeres

Hallazgos

La brecha de género en el mundo de la tecnología viene de un rezago histórico en la representación de las mujeres en todos los ámbitos. Mientras menos participen en la creación y diseño de productos y servicios, menos representadas estarán en la experiencia de su uso. Aunque las mujeres son la mitad de la población mundial, tienen una inmensa desventaja en comparación con los hombres para llegar a ocupar roles de liderazgo. El proyecto de Mariana Costa se propone romper ese paradigma.



La serie
*Cuadernos del
Desarrollo* está
basada en
estas charlas
magistrales.

Este cuaderno recoge la
intervención de Mariana
Costa Checa, cofundadora de
Laboratoria y Laboratoria+.

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 la edición 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.

Resumen
bibliográfico
de la expositora

Mariana
Costa 



Es **cofundadora** de
Laboratoria y Laboratoria+.

La primera es una plataforma de formación de mujeres para que puedan incorporarse en el mercado laboral del sector tecnológico y ayudar a diversificarlo, y la segunda, una comunidad de desarrollo profesional para impulsar el avance de más mujeres hacia roles de liderazgo en organizaciones de América Latina.

Por su trabajo como emprendedora social, Costa fue nombrada

en **2015** como una de las jóvenes más innovadoras de Perú, su país, por el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Además, compartió un panel con el expresidente de Estados Unidos, Barack Obama, en la Cumbre Global de Emprendimientos en 2016.

Entre 2011 y 2013, realizó un Máster en Administración Pública y Desarrollo en la Universidad de Columbia.

Introducción

Los inicios de **Mariana Costa** en el mundo del emprendimiento social se remontan al máster que hizo en Columbia.

En Estados Unidos conoció a su pareja, quien se dedicaba a hacer proyectos por su cuenta. Lo convenció de que se mudara a Lima para comenzar “algo propio”. Ella lo imaginaba a él en tecnología, su área de experticia, y a ella en el área de emprendimiento social. Un compañero de la maestría, que también se mudaba a Lima, se sumó al proyecto.

Costa comenta que el proceso del emprendimiento es desafiante porque en la teoría el concepto es muy bonito, pero en la práctica no es tan sencillo. Al principio no se sabe bien cómo empezar, qué hacer o dónde conseguir el capital. Sin embargo, siguieron adelante: ella de Perú, su pareja de Ecuador y el tercer socio de Venezuela.

En el 2013, el ecosistema digital comenzó a crecer en América Latina y se instalaron en un espacio de *coworking* para comenzar a diseñar sitios web para empresas. El proyecto se llamó Ayu. Las cosas se empezaron a mover y ya no daban abasto. Tenían que contratar a más personas para que los ayudaran a crear los productos y servicios que estaban ofreciendo.

“Para nuestra sorpresa, nos empezó a ir relativamente bien. Empezamos a tener más y más clientes y decidimos armar nuestro primer equipo de desarrollo”.

Costa comenta que, cuando comenzaron el reclutamiento de posibles desarrolladores, descubrieron lo siguiente:

- era un talento muy difícil de encontrar, había mucha más demanda que oferta. No existía una cantidad suficiente de gente preparada,
- muchos de los desarrolladores no venían de una formación universitaria tradicional. Eran autodidactas y aprendieron en comunidad. Algunos eran muy jóvenes y no era impedimento que no hubieran cursado una educación superior, porque lo que hacía funcionar su oficio eran sus habilidades,
- no encontraban desarrolladoras, porque no daban con mujeres expertas en tecnología.



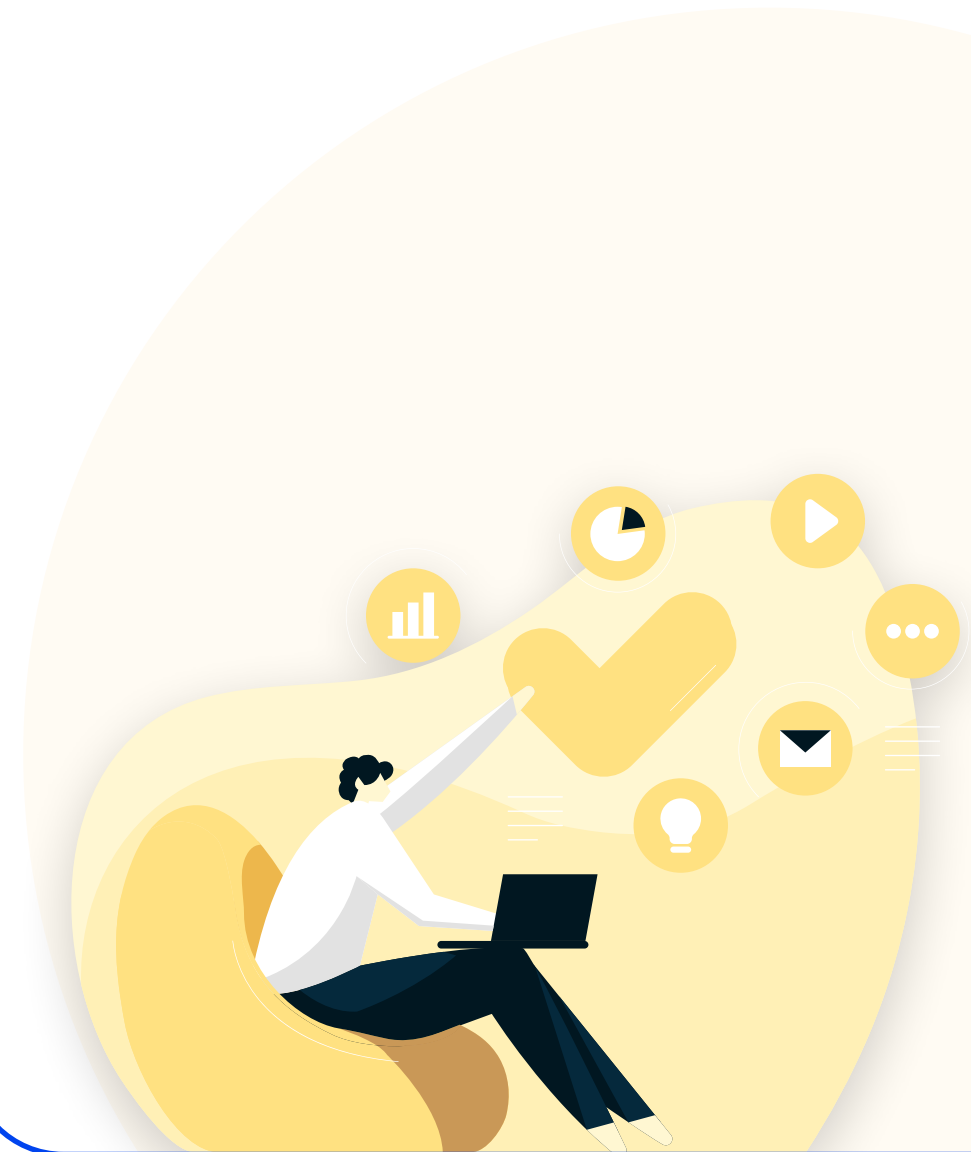
A Costa le interesó averiguar sobre la causa de la ausencia de mujeres desarrolladoras y, más allá, por qué ella misma, como mujer, no se preguntó antes por esta carencia en el sector tecnológico. De estos tres hallazgos, pero sobre todo del último, se abrieron oportunidades para Ayu. Esta iba a ser la semilla de Laboratorio y Laboratorio+.

“Yo me empiezo a volver una minoría en mi propia empresa. Y dije, bueno, si [las desarrolladoras] no están llegando a nosotras, de repente podemos hacer algo para salir a encontrarlas”.

La emprendedora se adentró en el mundo del desarrollo de software, pero siempre se topaba con hombres jóvenes “bien talentosos, con ganas de hacer cosas

grandes, pero no particularmente diversos”, lo que la llevó a reflexionar sobre los estereotipos de género y a decir que las mujeres se estaban quedando fuera de este espacio “tan valioso, lleno de oportunidades de crecimiento, de buenos empleos, de salarios de construcción de futuro”.

“No es que no nos guste la tecnología, sino que es una carrera marcada por estereotipos”.



Importancia de las mujeres en la historia de la tecnología

Costa hace una revisión histórica sobre la importancia de las mujeres en el mundo de la tecnología.

“Poca gente sabe que las mujeres hemos tenido un rol importante a jugar”.

Por ejemplo, en la creación de lo que se considera la primera computadora de la historia, en el marco del Proyecto Manhattan (iniciado el 13 de agosto de 1942), trabajaron programadoras pioneras que escribieron los códigos de instrucciones de esas máquinas gigantescas.



Fuente: American Institute of Physics.

Durante su charla magistral, muestra la portada y un artículo de Cosmopolitan de 1967, con el titular *Computer Girls*, haciendo

referencia a una carrera donde las mujeres podrían escalar profesionalmente con buenos ingresos.

En 1985, el 40 % de los estudiantes de Ciencias de la Computación eran mujeres, para aquel momento la brecha no era muy grande. “No había la brecha que

vemos cuando pensamos en quién es un programador y quién estudia en una facultad de Ingeniería de Sistemas [automáticamente pensamos en los hombres].”



Fuente: Adafruit.



¿Por qué cambió la historia?

Entre los años 80 y 2000 ocurrió algo que hizo que se revirtiera la presencia de las mujeres en el mundo de la tecnología: las computadoras pasaron de ser los mamotretos que fueron a las computadoras personales, dispositivos de uso corriente en los negocios, en las empresas y “ese era un espacio donde las mujeres no estábamos”.

Los estereotipos de género en la industria del juguete también han contribuido al rezago de las mujeres en el campo digital. El *marketing* de los juguetes relacionados con la tecnología, comenta Costa, se dirigía mucho más a niños que a niñas.

“Esta es una realidad en América Latina. En los pasillos de juguetes todavía nos encontramos con que muchas veces están marcados por estos estereotipos de género, con lo que se espera que jueguen los niños o las niñas”.



Según Costa, todo esto hizo que las mujeres estuvieran menos expuestas a la tecnología, incluso desde casa y, por tanto, tuvieran menos predisposición a hacer de ella su profesión u oficio. Y si elegían las carreras tecnológicas, argumenta, podían tener menos preparación.

Al sector tecnológico también llegaron los estereotipos de género. La autora mencionó un estudio que describía la figura regular de un programador, algo con lo que las mujeres no se podían relacionar. “Es la idea del chico *geek*, en algún sótano oscuro, metiendo códigos a altas horas de la madrugada, sin muchas habilidades sociales”.

En Perú, hace unas décadas, había una publicidad icónica

que promocionaba la carrera de computación en un instituto técnico superior en la que un joven “se convertía en un monstruo de la computación” y esta no era la mejor referencia para una joven en edad de hacer estudios superiores.

“Los espacios educativos se masculinizaron muchísimo y el balance cambió”.

En 2014, por ejemplo, en Estados Unidos el 18 % de la matrícula de Ciencias de la Computación eran mujeres.

“Lo que se ve en los espacios académicos también se refleja en el mundo laboral. Entonces, terminamos con un sector de la tecnología con muy poca representación de mujeres”.



Menos mujeres, menor representación en los productos finales

En Estados Unidos es minoritario el porcentaje de participación de las mujeres en la realización de los productos del mundo tecnológico. Esto se traduce en una poca representación de las mujeres en productos y servicios. Esta ausencia de diversidad hace que el funcionamiento de tales productos y servicios no sea inclusivo.

“Las personas traemos lo que somos a esos procesos de diseño. Si no tenemos a mujeres creando, diseñando y construyendo tecnología, nuestra mirada no queda tan representada en esos productos finales”.

Para Costa la diversidad es una herramienta de innovación para enfrentar los nuevos desafíos y avanzar como sociedades. Durante su intervención, argumenta que la vida de una mujer en América Latina es distinta a la vida de un hombre, así como la vida de una persona blanca es distinta a la vida de una persona negra.

Además, presenta ejemplos concretos de productos que fueron diseñados sin la mirada de la vivencia de las mujeres y que luego fallaron:

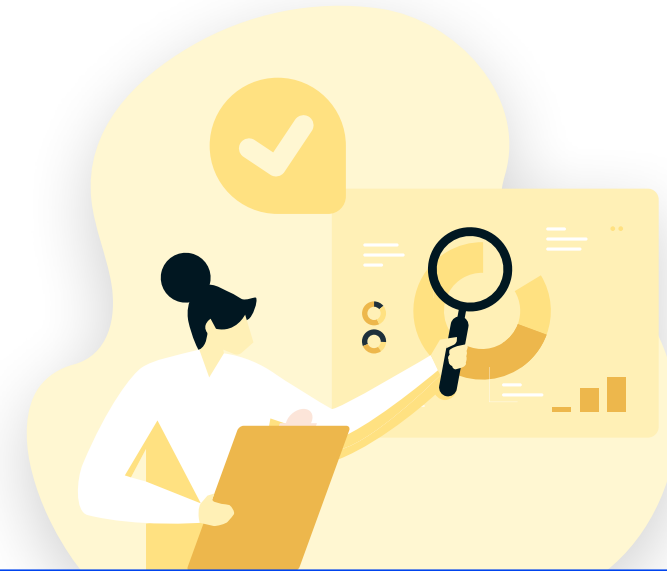
- los primeros *airbags* de los automóviles, que terminaron siendo más efectivos en cuerpos más grandes como los masculinos que en cuerpos más menudos,
- los primeros prototipos de operación del corazón,
- las primeras tecnologías de reconocimiento facial, no solo por asuntos de género sino raciales. Fueron mucho más efectivas en rostros blancos que en rostros de color,
- la primera aplicación de salud del teléfono inteligente iPhone, que tenía pequeños indicadores de salud, con la ausencia notable de la menstruación.

Laboratoria nació para disolver **la brecha**

El proyecto de Mariana Costa y sus socios reencaminó su foco, apuntando a lograr que la tecnología se convirtiera en una fuente de oportunidades para las mujeres en América Latina y reducir la brecha que

tienen las mujeres frente a los hombres en el mercado laboral como mayor desempleo, peores salarios y más representación en rubros de menor calificación.

“Nos propusimos tratar de equiparar estos dos mundos y comenzar una organización que pudiese formar a mujeres para trabajar en el sector *tech*. Así nació Laboratoria”.



Al principio, los entrenamientos los harían para su propia empresa: formarían a las mujeres para contratarlas. Pero no tardaron en darse cuenta de que podían ir más allá, pues había miles de organizaciones en la región que necesitaban este talento.

Pensaron en diseñar una “metodología innovadora” para encontrar a mujeres que vivían en entornos de menores oportunidades, pero poseían un altísimo potencial que no habían podido aprovechar por su falta de acceso a una educación de calidad

y a conexiones con el mercado laboral. Las entrenarían en un programa intensivo en habilidades técnicas que el mercado demanda. Entonces, crearon el programa de seis meses de duración y a tiempo completo, muy parecido a cómo funciona y opera el mundo del trabajo, porque la idea era formarlas para que estuvieran listas para su primer día de trabajo.

“Crear un poco esta nueva ola, este movimiento de mujeres trabajando en tecnología, demostrando que el talento está

en todas partes, que pueden llegar lejos, convencer a las empresas de que se sumen también”.

En 2014 comenzó la formación en Perú con un grupo de 15 mujeres. El programa dio buenos resultados y se expandieron a Brasil, Chile y México. Con la pandemia del COVID-19, la formación pasó a ser *online*, con lo cual tuvieron un mayor alcance en la región, llegando a Bolivia, Costa Rica, Ecuador y Panamá. En los últimos 10 años, Laboratoria ha formado a más de cuatro mil mujeres.

No fue tan fácil romper **el muro**

Uno de los desafíos con los que se encontraron en la formación era que las empresas reconocieran el talento de las mujeres egresadas.



“Si bien había mucha demanda, también era un talento no convencional que no tenía el título de cinco años en Ingeniería de Sistemas en la súper buena universidad”.

Costa comenta que tomó tiempo que las empresas estuvieran dispuestas a flexibilizar sus procesos de contratación. “Entender que, para contratar talento diverso, a veces tienen que cambiar las reglas, porque estamos

en sistemas que les cierran la puerta a personas que vienen de caminos no tradicionales. Más bien ahí, puede estar el talento que necesitan [las empresas] para su futuro”

Precia que, en la actualidad, casi el 80 % de las egresadas de Laboratorio están empleadas en tecnología y en puestos en los que han cuadruplicado sus ingresos, y el 20 % lideran equipos. Otras trabajan en bancos, aseguradoras,

minoristas, *startups* de América Latina y otras están en Estados Unidos y Europa.

“Muchas de nuestras estudiantes han pasado del desempleo y el subempleo a un empleo digno, con potencial, bien remunerado”.

En tanto estas mujeres se vuelven referentes para otras que vienen detrás, el sector tecnológico comienza a cambiar, analiza Costa.

“Por muchos años lo que faltó fueron referentes de mujeres con las que otras mujeres se pudieran relacionar, para ver que es posible. Nos sentimos súper orgullosas de que nuestras egresadas hayan contribuido en gran medida a eso”.





La importancia del emprendimiento **social**

Para la conferencista el emprendimiento social muestra que hay otros caminos, otras maneras de resolver los problemas que enfrenta la sociedad, porque no es solo responsabilidad del Estado, también es de la sociedad civil para cambiar y

construir las realidades en los países y en la región.

Por ejemplo, con el Estado se pueden formar alianzas para escalar las soluciones que proponga el emprendimiento social.

Brecha en el crecimiento y en la promoción profesional

En su charla magistral, Costa hace referencia a los datos de **McKinsey and Company** que muestran que en todas las industrias y para todos los roles, la promoción de las mujeres va a un paso más lento que la de los hombres.

“Si hacemos zoom en roles de ingeniería y en producto, solo 52 mujeres son promovidas a *manager* por cada 100 hombres”.

Tras 10 años de funcionamiento, Costa y sus socios comenzaron a cuestionarse si tenía sentido continuar con la formación de mujeres para que solo ingresaran al mercado laboral, sin tener oportunidades de crecimiento profesional, incluso si esas empresas tenían una paridad de género en el sector tecnológico.

Por eso, se propusieron poner foco en la gerencia media (*middle management; mid-career*), esa etapa de la carrera entre el *junior* y el *sénior*. En la gerencia media se forma el pipeline de sucesión, el camino que prepara al personal para asumir roles clave de liderazgo dentro de la organización.

“Cuando uno ve arriba y dice, ¿por qué hay tan pocas mujeres en el

liderazgo de las empresas, incluso en el liderazgo del Estado y de las organizaciones sociales? La respuesta es que no hay [para las mujeres] un *pipeline* sólido de sucesión”.

En el *middle management* suelen ocurrir eventos cruciales para las mujeres: muchas toman la decisión de ser madres. “La maternidad tiene un impacto brutal en la posibilidad de generación de ingresos de las mujeres. Es un tema central en

nuestra agenda hoy también como organización, porque es una de las barreras más grandes para alcanzar la equidad en el mercado laboral. Y creemos que es donde tenemos que invertir”.

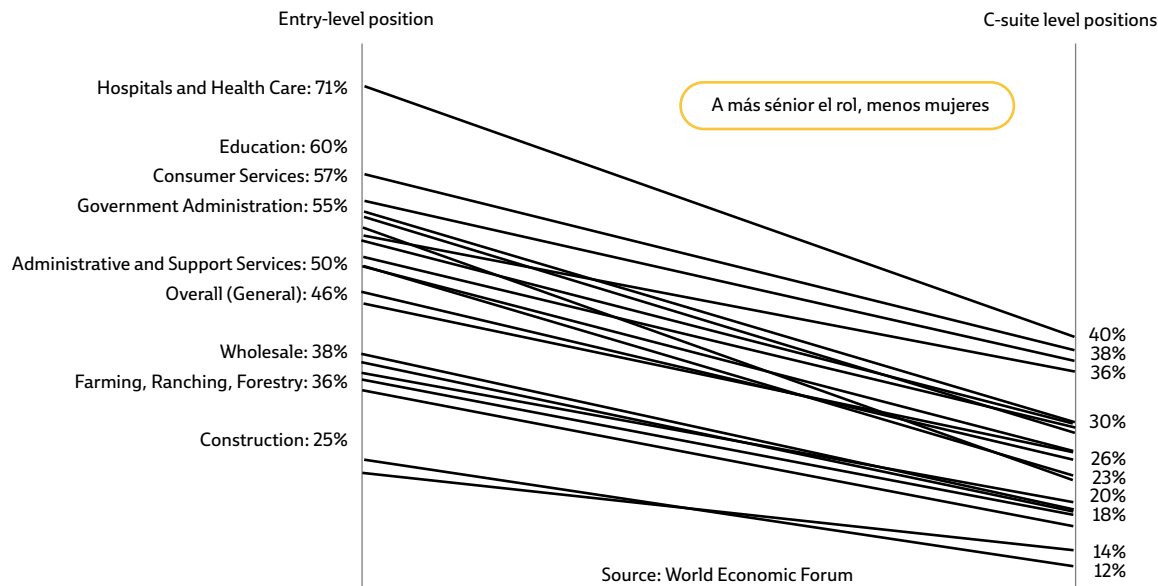
En América Latina, el 37,8 % de las mujeres sale del mercado laboral después de su primer hijo, porque no tienen alternativa ante la falta de un sistema de soporte o flexibilidad laboral. En consecuencia,

la representación de las mujeres en los tres niveles de gerencia (*three level*) versus los cargos directivos más altos (*C-suite*) cae de forma significativa en todos los sectores, incluso en los que tradicionalmente hay mayor representación femenina, como salud y educación.

Para mostrar esta realidad, Costa se apoya en dos gráficos, el primero del Foro Económico Mundial y el segundo de LSE y Princeton.

Drop to the top

Ratio of women's representation in entry-level positions and C-suite positions

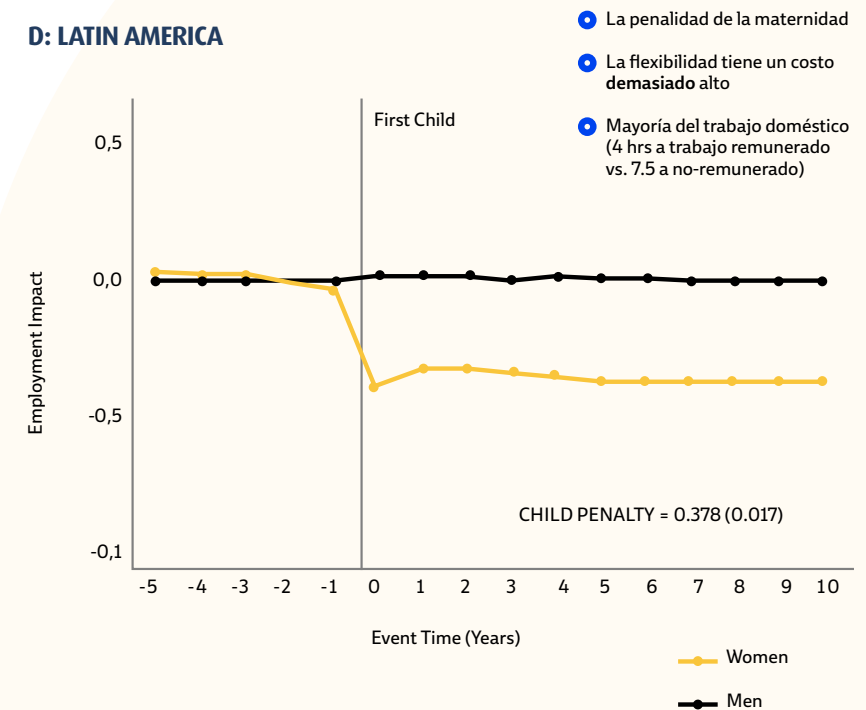


Fuente: Foro Económico Mundial.

En la línea gris del siguiente gráfico se evidencia cómo casi ninguna de las mujeres que dejaron su empleo tras la maternidad regresa, mientras

que para los hombres el nacimiento del hijo o la hija no tiene ningún efecto en su carrera, tal como indica la línea negra.

D: LATIN AMERICA



Fuente: LSE y Princeton.

El camino utópico versus versus lo que falta por hacer

La conferencista esboza lo que sería el recorrido idílico y utópico de una mujer a los cargos más altos en una empresa u organización.



1. Estudió la carrera en el lugar correcto, pudo ir a una buena universidad.
2. Tuvo buenos referentes en su entorno familiar y amistoso: mujeres a las que admirar, hombres también.
3. Entró en una empresa con un buen proceso de *onboarding* y acompañamiento: le dijeron qué tenía que hacer y cómo hacerlo, con una guía en esos inicios de la carrera.
4. Tuvo un buen líder o una buena líder en sus primeros años, que la guió y acompañó, con la retroalimentación adecuada que la ayudó a mejorar.
5. Asumió su primer rol de gerencia con la capacitación adecuada que le enseñó habilidades para ser una buena jefa

6. Su entorno le dio visibilidad a su trabajo; no tenía que luchar por su reconocimiento.
7. Tuvo una buena licencia de maternidad cuando tuvo hijos y la suficiente flexibilidad para regresar a su puesto.
8. Contó con una pareja con la que compartió la crianza de sus hijos y horarios de trabajo que le permitieron estar presente con ellos.
9. Tras regresar de la baja por maternidad, recibió nuevos retos de sus superiores en la empresa para estimular su crecimiento dentro de la organización. Su carrera no se detuvo por ser madre.
10. Tuvo un buen coaching cuando enfrentó desafíos en su rol de

liderazgo y una cultura de *feedback* comprometida con su desarrollo.

11. Contó con un mentor o una mentora que la impulsó a aspirar a un rol más alto y la promovió. Recibió evaluaciones justas por parte de sus superiores, dentro de procesos de promoción con un sesgo mínimo.
12. Hizo parte de un equipo de liderazgo diverso en el que pudo encajar, en vez de homogéneo (todos hombres, del mismo contexto socioeconómico, la misma experiencia).
13. Se benefició de una cultura que le permitió ser ella misma y ejercer su liderazgo desde esa autenticidad y con confianza, sin necesidad de fingir para encajar.

Al contrario, el sistema con sus estereotipos de género todavía nubla la capacidad de decisión de las mujeres. Según estos estereotipos, se espera que las mujeres:

- solo sigan ciertas carreras,
- continúen un camino determinado después de ser madres,
- tengan un cierto comportamiento en el trabajo,
- lleven los cuidados de su familia, lo cual les resta foco en sus carreras,
- tengan un paradigma único de líder con una forma de actuar determinada.

Todo esto ocasiona en las mujeres falta de confianza y de redes de influencia.

Laboratoria+: por más mujeres en los roles de liderazgo

Con el objetivo de atender y trabajar para lograr que las *middle managers* estuvieran más equipadas para crecer y que los sistemas tuvieran oportunidades equitativas

de crecimiento, crearon **Laboratoria+** para que más mujeres en América Latina lleguen a roles de liderazgo, en el ámbito tecnológico y en todas las industrias.

“Creemos que, si hay más mujeres en el liderazgo de todos los sectores, traemos nuestra experiencia de vida y necesidades al diseño del futuro del mercado laboral. Estoy 100 % convencida de que en donde las mujeres hagamos parte en definir cómo operamos las empresas, será un mejor futuro para todos, porque nuestra mirada realmente falta”.

Lo que propone Laboratoria+ es una comunidad en la que, a través de un modelo de membresía, las profesionales que participen puedan afrontar y resolver desafíos de su carrera en compañía de otras. Más colaboración que competencia. La plataforma ofrece *coaching*, mentorías y eventos diversos en línea.

“¿Cuántas veces los hombres han tejido redes en otros espacios? No es porque no seamos buenas, es que la sociedad nos va repitiendo ese mensaje de que no somos suficientes, desde una edad bien temprana”.

En esta plataforma la red es importante, incluso, en la actualidad cuando hay un retroceso en los asuntos de diversidad e inclusión por ese discurso falso, según el cual la diversidad va en contra de la meritocracia.

En Laboratoria+ preguntaron qué necesitan las mujeres para crecer y en las respuestas se evidencian: poca claridad en las expectativas laborales, falta de guía y acompañamiento de un líder, desconocimiento sobre cómo “vender” el trabajo, procesos de promoción poco claros, pocos *sponsors* en el liderazgo de la empresa. Para Costa todo esto se puede solucionar en las organizaciones.



Equidad, no un trato especial

Lo que propone Costa no es crear un sistema que dé un trato especial para las mujeres, sino que funcione con equidad para todas las personas. Que todas ellas tengan las mismas oportunidades que las brechas históricas les han cerrado.

“Todas enfrentamos estas distintas barreras y eso es a lo que tenemos que hacer frente. La responsabilidad de crear estos sistemas no debe recaer sólo en las mujeres, es responsabilidad de toda la sociedad, más de quienes lideran”.



Por ello, son necesarias más organizaciones y empresas que reconozcan sus propias brechas, las midan y se enfoquen en cambiar el sistema, cultivando una cultura de equidad desde el liderazgo.

Costa finaliza su charla magistral con **una cita de Claudia Golding**, Premio Nobel de Economía en 2023. “Nunca tendremos igualdad de género hasta que también tengamos equidad en la pareja”.

Para la conferencista es un mensaje poderoso, sobre todo en América Latina, en donde aún existen diferencias en las responsabilidades de cuidado y del hogar. Al respecto, asegura que los hombres tienen un papel crítico en la equidad de género. Las labores del hogar son una tarea compartida, compleja, pero realizable. “En las últimas décadas ha habido un progreso y tenemos que seguir por ese camino”.

Preguntas y respuestas

P: ¿Cómo convencer a un directivo para que seleccione a su personal no sólo con base en las competencias, sino también en el género?

R: Yo creo que ese no es el objetivo, contratar mujeres porque hay que contratar mujeres, porque lo que va a decir cualquier empresa es “yo quiero el mejor talento”.

Hay que entender es que es un flujo. Entonces, lo que hay que hacer es ordenar y arreglar el flujo para tener la misma oportunidad de que la contratación finalmente sea una mujer.

También hay que ver las ternas, desde cómo se escribe la descripción del trabajo y el lenguaje que se usa hasta dónde se promueve y cómo se hace un esfuerzo adicional para encontrar mujeres candidatas para este rol. Se trata de hacer todo ese trabajo previo de capacitación

en sesgos en los procesos de entrevistas, para dar la misma oportunidad a las mujeres de llegar a la etapa final.

P: En las becas para los jóvenes, el mercado aún prefiere a los varones, ya que la brecha se ve en el techo de cristal, y las mujeres no pueden avanzar. ¿Cómo revertirlo?

R: Como lo comenté, en el *middle management* es crítico. La maternidad es una de las que más pesa y evita que las mujeres continúen sus carreras.

Por eso, se necesitan sistemas de cuidado, de políticas públicas y que las empresas puedan tener un rol importante dando licencias de paternidad más generosas, equiparando la cancha en las licencias de maternidad y las licencias de paternidad. Dando flexibilidad, construyendo un entorno de confianza y abriendo la

conversación de maternidad en el trabajo.

La conversación de maternidad es una que muchas veces no está en el mundo laboral, como si fuera un espacio privado y ajeno cuando es parte crucial de la vida.

P: ¿Cómo abrir oportunidades a las mujeres en directorios, asambleas, en roles más altos?

R: Las organizaciones tienen el compromiso de ponerse objetivos, no necesariamente tienen que ser cuotas, aunque pueden serlo. Yo creo que debe haber metas. Primero, hay que mapear las brechas para identificar el porcentaje de mujeres por rango, por rol, por área.

Hay que mapear también la brecha salarial dentro de las empresas y tener estrategias para revertirlas.

La excusa de que no hay suficientes mujeres capacitadas no vale. Somos la mitad de la población y hay mujeres talentosísimas en todas partes. Lo que sí puede ser es que tome más esfuerzo encontrarlas.

Son necesarias las estrategias para corregir las barreras sistémicas que enfrentamos las mujeres y, en general, muchas minorías. Y corregir esas barreras es responsabilidad de la sociedad para haya más justicia y equidad.

P: (En el chat de la videoconferencia hicieron una consulta sobre el papel del Estado y las leyes en este tema).

R: Todo lo que hacemos debe tener una perspectiva de género, es decir, preguntarnos cómo una política afecta a los hombres y mujeres de manera distinta. Porque hay un montón de políticas en todo tipo de

cosas que tienen consecuencias inesperadas. Aplico una política para algo y, si no tengo un lente de género, de repente me termino dando cuenta de que afecta de manera bien diferenciada a hombres y mujeres.

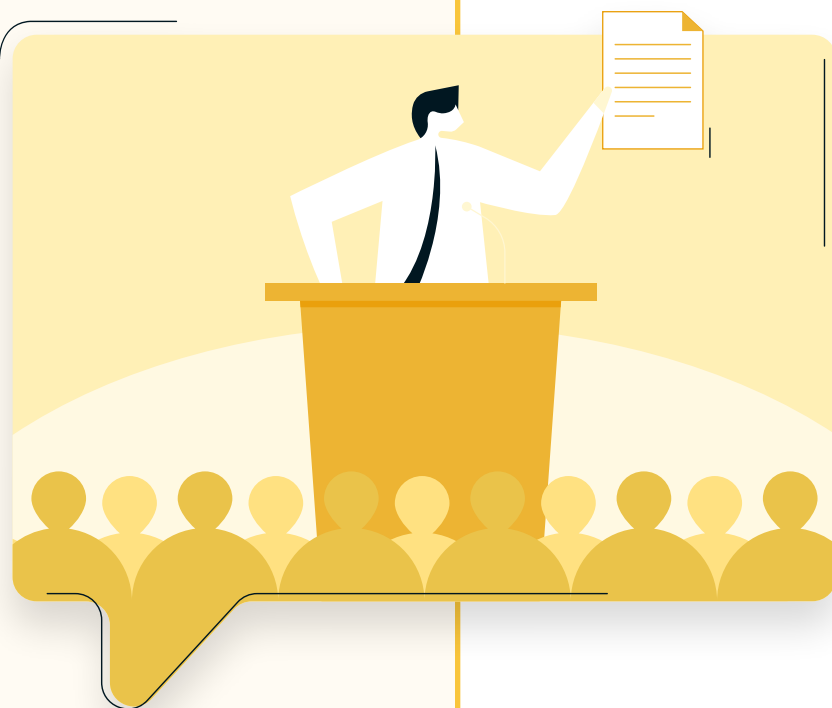
Hay un libro interesante sobre este tema, se llama *Mujeres Invisibles*, tiene datos sobre cómo, muchas veces, si no hay la mirada de la perspectiva de género, se terminan diseñando soluciones que no responden a esas necesidades distintas.

Por ejemplo, todos hemos tenido la experiencia de ir a un baño en un concierto y ver que la fila para el baño de las mujeres es más larga que la de los hombres. Y es que anatómicamente a las mujeres les toma un poco más de tiempo ir al baño. Entonces, un diseño equitativo debería ser que el espacio de las mujeres sea más grande.

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 **Mariana Costa Checa**, el 25 de septiembre de 2024, en el marco del **Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 y Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública** también se impartió para LPT para América Latina, el Caribe y Europa organizado y dictado por CAF junto con 18 universidades en 20 países:

Universidad Católica de Córdoba (Argentina); The University of West Indies (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago); 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 "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).

Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

Documento supervisado por:
Pablo Rolando
ejecutivo principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi
Pablo Rolando
Mariana Andrade

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](https://twitter.com/AgendaCAF)

cursosvirtuales@caf.com