





# La suerte de dar



# **La suerte de dar**

## Según sus protagonistas

**Carmen Reviriego**

Manuel Arango, Alfredo Carvajal, Adriana Cisneros,  
Sebastián Escarrer, Felipa Jove, Paola Luksic,  
Carmen Matutes, María del Pino y María Reig

Con la colaboración de  
**Marta García Aller**, periodista



Primera edición en esta colección: abril de 2013

© Carmen Reviriego, 2013

© de la presente edición: Plataforma Editorial, 2013

Plataforma Editorial

c/ Muntaner, 269, entlo. 1ª – 08021 Barcelona

Tel.: (+34) 93 494 79 99 – Fax: (+34) 93 419 23 14

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)

[info@plataformaeditorial.com](mailto:info@plataformaeditorial.com)

Depósito legal: B. 7.091-213

ISBN: 978-84-15750-58-1

IBIC: KJ

Printed in Spain – Impreso en España

Diseño de la cubierta:

Fullcircle

Realización de cubierta:

Agnès Capella Sala

Fotocomposición:

Grafime

Impresión:

Reinbook Imprès, S.L.

Molins de Rei (Barcelona)

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase al editor o a CEDRO ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

A mi marido, Isaac, que no ha dejado de transmitirme ni un solo día en 30 años que vivir es algo hermoso.

A Gabriel Escarrer Juliá, Felipa Jove Santos y Juan Torres Piñón por su inestimable confianza, estímulo permanente de superación y responsabilidad.



«... se siente uno tentado a dividir la humanidad en una minoría (una minimalidad) de Hombres que saben hacer de poco mucho, y una mayoría que saben hacer de mucho poco.»

FRIEDRICH NIETZSCHE

Y añado yo...:

Y una excepcionalidad de Hombres que de mucho saben hacer mucho por los demás, lo que les convierte en personas doblemente extraordinarias.



# Índice

¿Por qué <i>La suerte de dar</i> ?	
<i>Carmen Reviriego</i> . . . . .	13
Carta de agradecimiento	
<i>Tomeu Català</i> . . . . .	17
Prólogo	
<i>Antonio Garrigues Walker</i> . . . . .	19
<b>CÓMO CONSTRUIR UN PROYECTO FILANTRÓPICO</b>	
Los filántropos de hoy y del mañana	
<i>Carmen Reviriego</i> . . . . .	27
El mejor pegamento familiar	
<i>Eileen Rockefeller Growald</i> . . . . .	35
<b>LA SUERTE DE DAR SEGÚN...</b>	
<i>Marta García Aller y Carmen Reviriego</i>	
<i>Manuel Arango</i> . . . . .	41
<i>Alfredo Carvajal</i> . . . . .	55

Adriana Cisneros . . . . .	71
Sebastián Escarrer . . . . .	91
Felipa Jove . . . . .	107
Paola Luksic . . . . .	123
Carmen Matutes . . . . .	135
María del Pino . . . . .	149
María Reig . . . . .	163

## **EPÍLOGO**

Filantropía, familia, empresa: cómo convertirlas en un triángulo virtuoso <i>Dra. Marta Rey García</i> . . . . .	179
--	-----

# ¿Por qué *La suerte de dar*?

**CARMEN REVIRIEGO**

*Presidenta de Wealth Advisory Services*

---

Estimados amigos,

A finales del pasado año organizamos el primer encuentro «Empresa familiar y filantropía», con la generosa colaboración de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, Banca March y Garrigues Abogados.

Emprendimos ese proyecto con el objetivo, tan ambicioso como noble, de propiciar un mayor acercamiento de las acciones filantrópicas a los grandes patrimonios españoles. Y en ese empeño recurrimos, claro está, al ejemplo de personalidades de gran relevancia en el ámbito de la filantropía, que tuvieron la deferencia de compartir con nosotros su rica experiencia personal y profesional.

Para darle continuidad a esa primera iniciativa, cuya repercusión superó nuestras más ambiciosas expectativas, y seguir inspirando en la Filantropía a las personas que disfrutan de mayores recursos económicos, ponemos en marcha este segundo proyecto, la edición de un libro titulado *La suerte de dar*, en el que los grandes protagonistas serán filántropos de referencia pertenecientes al ámbito español y latinoamericano.

Los contenidos de esta obra, cuyas páginas relatan la trayectoria, el ejemplo y el afán «revolucionario», en el mejor sentido del término, de estas personas extraordinarias, persiguen dos objetivos fundamentales:

En primer lugar, reconocer la labor de Grandes Personas, con mayúsculas; de filántropos comprometidos que han sido capaces de poner su riqueza al servicio del bien común, a fin de inspirar a otros en esta noble empresa a través de su ejemplo. Porque hoy, más que nunca, la sociedad necesita referentes, nuevos líderes, gentes imbuidas de convicciones éticas y morales, con la valentía necesaria para actuar de acuerdo con ellas, llevándolas a la práctica. Exactamente la definición de un filántropo. En segundo lugar, con carácter no menos importante, incidir en la idea crucial de que el bien común no es únicamente una responsabilidad de las administraciones públicas, sino algo que nos atañe individual y colectivamente a todos y cada uno de nosotros, corresponsables de esta sociedad de la que formamos parte.

*La suerte de dar* aspira a difundir el lado más humano de la filantropía, narrando las historias de sus protagonistas para ponerlas al alcance de los lectores. La obra busca destacar la relevancia social de estas acciones solidarias, de modo que puedan servir de referencia e inspiración a quienes buscan un cauce.

A través de una serie de entrevistas personales, que indaguen en el lado más oculto y atractivo de nuestros protagonistas, filántropos nacionales e internacionales comparten sus historias vitales, proyectos, motivaciones y experiencias acumuladas a lo largo de su camino filantrópico. Cada uno de ellos desgrana su vivencia en una conversación desenfadada, que le permite compartir la memoria de cómo, a través de qué mecanismos, él mismo, su familia y/o su fundación han conseguido ayudar al progreso de la sociedad. Todos ellos han mejorado el destino de algunas personas y han contribuido al desarro-

llo económico del entorno escogido como marco de actuación, ayudando a construir un mundo mejor, ya fuera a través de la cultura, la solidaridad, la ciencia...

El libro que tienen en sus manos, queridos amigos, es una obra coral que recoge las apasionantes historias de familias empresarias y grandes filántropos que lucharon por cambiar y embellecer el mundo en el que nacieron. Lejos de cualquier afán individualista, las verdaderas protagonistas de estas páginas son las causas más nobles. *La suerte de dar* tiene, ante todo, la finalidad de inspirar nuevas acciones filantrópicas precisamente cuando más necesita la sociedad la grandeza inherente a esas obras.



# Carta de agradecimiento

**TOMEU CATALÀ**

*Presidente de Proyecto Hombre Baleares*

---

Amigos/as:

De pequeño me marcó fuertemente una frase que aprendí en latín: «Hilarem datorem diligit Deus», «Al que da con alegría Dios le quiere» y por lo que estoy viendo a cada uno de vosotros os ha marcado también, conociendo o no la frase de Pablo de Tarso.

Se ha titulado el libro *La suerte de dar*, y yo añadiría y la alegría de... Estoy convencido de que poder dar –y lo podemos hacer todos– es una suerte, pero una suerte que tenemos que ganar cada día, porque suele ser normal que por hacerlo, nos cansemos o padezcamos «desprecios» o «dudas», o «malentendidos», no sólo alegrías. Y es entonces cuando el convencimiento de lo que hacemos nos hace seguir adelante y nos ayuda a crecer como personas y como filántropos.

Los derechos de autor son para Projecte Home Balears. Gracias y muchas.

**Projecte Home** es una puerta abierta a la esperanza de las personas con problemas de adicciones, de sus familiares y de su entorno. No importa de dónde sea uno, lo que sí importa es que quiera ser protagonista de su vida y quiera trabajar para

ello. Una puerta que cada día más de 550 personas la traspasan y a lo largo del año más de dos mil, junto con sus familiares y amigos.

Projecte Home es también un punto de referencia a nivel de organización y de gestión y que trabaja para que un día no sea necesaria su presencia porque no haya personas con adicciones. Es decir, que somos muy conscientes de la importancia de la prevención y así dedicamos tiempo, esfuerzo y recursos a ello.

**Balears** son unas pequeñas islas en medio del Mediterráneo, no mucho más de un millón de habitantes y más de diez millones de visitantes anuales. Siendo pocos, muchos nos conocemos. Cada isla es como un pueblo grande o pequeño, pero pueblo en el que todos tenemos cara, nombre, historia. Nos conocemos y difícilmente nos podemos engañar. Y así puedo afirmar, con alegría inmensa, reafirmando los estudios y estadísticas, que cada día me encuentro con alguien que vive y disfruta de vivir porque ha existido desde hace más de 25 años Projecte Home. Personas y familias que estaban destrozadas por las drogas y por las adicciones y van encontrando la alegría de vivir y también de dar.

Gracias a cada uno de vosotros por lo que hacéis. Es una suerte para vosotros y para muchos otros. Que tengáis la alegría de poder seguir siendo filántropos –amigos de las personas–.

Desde Mallorca, un abrazo y una transmisión de fuerza y esperanza.

# Prólogo

**ANTONIO GARRIGUES WALKER**

---

Leyendo las entrevistas que figuran en este libro –coordinadas a la perfección por Carmen Reviriego– se tendrá una idea muy cabal, muy elaborada de lo que representa hoy en día el movimiento filantrópico, un tema importante en todas las épocas, pero que tiene en la época actual implicaciones muy especiales, no sólo en razón de la crisis económica –aunque sea un dato importante–, sino sobre todo porque también en la filantropía se están produciendo cambios –ése es el signo de la época– que merecen analizarse con cuidado. Intentemos resumir la situación.

¿Se merecen los ricos su riqueza? Esta pregunta fue formulada en 23 países y la respuesta, publicada en *The Economist* el año pasado, se resume así: el único país que alcanza el 60% en sentido positivo es Australia. Una sorprendente mezcla de países –Canadá, EE.UU., China, India– superan el 50%. El resto de los países no llega a ese límite. España y Turquía con sólo el 20%, Rusia con poco más del 10% y Grecia con el 9%, son los cuatro países donde la respuesta es más negativa.

El tema de la justificación o el merecimiento de la riqueza a nivel individual o a nivel de naciones –el famoso libro de Adam Smith– es un tema en estos momentos especialmente sensi-

ble, en donde confluyen y se mezclan –con «mal rollo»– posiciones religiosas e ideológicas de todo género en relación con el principio de que el interés propio tiende a generar –gracias a la famosa y manoseada «mano invisible»– el bienestar de todos.

Sin entrar ahora en ese debate, merece la pena concretar nuestra mejor atención en la creciente desigualdad social que se está convirtiendo en todos los países, y con intensidad creciente en los desarrollados, en un fenómeno tan general como inquietante. La prensa anglosajona viene examinando esta cuestión desde hace algunos años y en los últimos meses es muy difícil, casi imposible, encontrar un solo análisis de situación en el que no se presente este problema como el mayor reto político, económico y social de nuestro tiempo. Un reto, además, difícil de precisar y describir en todas sus implicaciones y consecuencias. Un reto en el que, a pesar de su complejidad, hay que tomar partido.

La aplicación del coeficiente «Gini» (en el que el 0 es la igualdad completa y el 1 la desigualdad absoluta) confirma que aunque la desigualdad social ha descendido suavemente en varios países, y de manera muy especial en Latinoamérica, el mundo en su conjunto vive una situación peor que la que vivió la generación anterior.

Las crisis económicas siempre afectan más negativamente a las clases menos favorecidas y además suelen crear oportunidades de enriquecimiento a quienes cuentan con la información adecuada y tienen capacidad financiera. Pero no es sólo la crisis el factor que está acentuando la desigualdad. La tendencia general desde hace varios años en el mundo desarrollado es aplicar políticas que van directamente en sentido contrario al objetivo de una sociedad más equilibrada. Estas políticas de aumento de la presión fiscal y reducción del gasto social, sobre todo en educación y sanidad, acaban por afectar defini-

tivamente al principio de igualdad de oportunidades. Es posible –sólo posible y en cualquier caso debatible– que tales políticas sean necesarias en los momentos actuales, pero como mínimo tendremos que ser conscientes y sensibles del efecto negativo que causan para intentar corregirlo y compensarlo en toda la medida de lo posible. Un cierto grado de desigualdad ha sido y será inevitable y tiene sin duda efectos positivos en el dinamismo social a través del espíritu de superación y la búsqueda de una vida mejor. Es, de hecho, una condición necesaria del progreso. Pero habrá que ir refinando y replanteándose estos conceptos.

Los ciudadanos y los países ricos tienen que comprometerse a fondo con esta situación. Tienen que hacerlo con más fuerza, con más garra, con más sentido, con mucha más eficacia. Vamos hacia unos tiempos en donde la solidaridad privada se acabará convirtiendo en un factor decisivo para la sostenibilidad y el progreso del sistema, entre otras razones porque el sector público irá reduciendo progresiva y sustancialmente su aportación.

En este sentido, leer con cuidado e interés las declaraciones de los filántropos que figuran en este libro, españoles y latinoamericanos, es un ejercicio reconfortante, un ejercicio muy útil en el que se aprenden cosas serias y buenas. La filantropía iberoamericana y la anglosajona tienen, como es lógico, unas finalidades y unos objetivos prácticamente idénticos, pero su raíz y sus manifestaciones son claramente distintas por razones históricas y sociológicas, pero muy especialmente por razones de carácter religioso. En el mundo iberoamericano prevalece claramente la religión católica, una religión que siempre ha mantenido con respecto al valor y a la justificación de la riqueza, y así mismo con respecto al capitalismo, como modelo económico, posiciones un tanto ambiguas y poco favorables, cuando no contrarias. En el mundo anglosajón, el protestan-

tismo siempre ha defendido y justificado e incluso ejemplificado el éxito empresarial y el éxito económico. Es por ello por lo que en el mundo iberoamericano sigue existiendo un cierto pudor no sólo a exhibir la riqueza, sino incluso a desvelar públicamente las causas sociales en las que se comprometen. En el mundo anglosajón –y sobre todo en el mundo norteamericano–, estas actitudes son las opuestas. Los modelos se han ido acercando y lo seguirán haciendo, pero la caracterización anterior sigue siendo básicamente correcta.

«The Giving Pledge» («La promesa de dar») es el compromiso moral, puesto en marcha en junio de 2010 por Warren Buffet y Bill Gates, consistente en donar la mayor parte de sus fortunas y como mínimo el 50%. Hasta ahora han asumido esa promesa más de cien multimillonarios, en gran parte norteamericanos, pero la idea está adquiriendo un desarrollo global con la incorporación de personas de todos los continentes. Esta iniciativa ha tenido ya un impacto económico significativo (se menciona una contribución de 378.000 millones de dólares) y se da por seguro que muchos de los 400 multimillonarios de la lista Forbes se adherirán a la promesa. Algunos –sobre todo Carlos Slim, el más rico hoy de todo el mundo– se han negado a ello alegando que lo único importante es crear riqueza y empleo y que estos compromisos no deben formularse públicamente, pero aun así entre los diez principios que aplica en todas las empresas figura el siguiente: «nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada, que sólo podemos hacer cosas en vida y que un empresario es un creador de riqueza que administra temporalmente». «La promesa de dar» ha generado también –era inevitable– críticas en el mundo político e intelectual. Varios analistas –entre ellos el historiador Robert Dalzell, autor del libro *The Good Rich*, con el subtítulo *and what they cost us*– han llegado a afirmar que este comportamiento de los muy ricos es una reacción defensiva y calcu-

lada para proteger su imagen y evitar posibles reacciones negativas en una época de crisis profunda. No coincido con este punto de vista.

Creo que la filantropía, y también la responsabilidad social empresarial, se están adaptando razonablemente bien a las nuevas realidades y que los ejemplos a valorar de forma muy positiva son cada vez más numerosos y más válidos. Lo demuestra el desarrollo cada vez más intenso de las llamadas «empresas sociales», en donde el mundo del microcrédito y las microfinanzas, que inició Muhammad Yunus, sigue desarrollándose con fuerza y en donde están creciendo ideas como la de Bill Drayton, Premio Príncipe de Asturias, con «Ashoka», que apoya a gentes innovadoras que no busquen sólo el beneficio; la de Linda Rottenberg con «Endeavor», que se centra en la creación de riqueza y empleo a través del apoyo a emprendedores especialmente capaces; la de Margarita Albors con «Socialnest», que es una incubadora de empresas sociales y otras varias. Por otra parte, el mismo concepto de responsabilidad empresarial está expandiendo su ámbito de actuación y sus objetivos. Ése es el caso de los admirables filántropos concretos que figuran en este libro.

No se trata ahora de hacer un resumen de sus posiciones, pero sí quiero destacar una idea fundamental que se aplica a todos y cada uno de ellos: la del compromiso personal y directo. No es sólo –aunque también– una cuestión económica. Es sobre todo la idea de involucrarse en el proyecto. Ésa es la actitud que genera una especie de vértigo solidario. El ver, el vivir, el sentir la dimensión de las dramáticas realidades sociales es lo que da vigor y sentido moral a este género de comportamientos filantrópicos y justifica el título de este libro: *La suerte de dar*, un libro con el que Carmen Reviriego, una ciudadana muy comprometida y muy dispuesta, continúa la tarea que inició, en el 2011, con el seminario «Empresa familiar y

filantropía», en el que también se aportaron conceptos y visiones muy importantes. Doy por seguro que seguirá en esta línea y que tendremos un segundo encuentro para seguir observando de cerca este fenómeno cambiante y apasionante de la filantropía.

Marzo de 2013

# Cómo construir un proyecto filantrópico



# Los filántropos de hoy y del mañana

**CARMEN REVIRIEGO**

*Presidenta de Wealth Advisory Services*

---

Convertirse en filántropo es una de las decisiones más importantes que se pueden tomar como ser humano y como líder empresarial. Sin duda es una forma de ganarse el respeto y admiración de la sociedad, por la contribución impagable a su desarrollo que representa esta labor y porque la sociedad de nuestros días anhela más que nunca personas imbuidas de convicciones éticas y morales y dotadas de la valentía suficiente como para actuar de acuerdo con ellas.

Las motivaciones que llevan a alguien a convertirse en filántropo pueden ser muy variadas. En muchos casos se trata de personas que han descubierto que el hecho de tener mucho y consumir más no les produce bienestar interior, por lo que necesitan dar un sentido distinto a su vida. En otros, es el deseo de que el legado familiar permanezca en el tiempo lo que les mueve, tanto como la necesidad de trascender la duración de la propia vida, o bien de la de un ser querido, mediante una obra digna de ser recordada. Las motivaciones son siempre tan personales como múltiples resultan ser las causas a las que se

puede contribuir a través de la filantropía: desde la infancia a la salud, pasando por la investigación, la cultura... En cualquier caso, la primera y gran razón que inspira al filántropo es siempre la Generosidad que conlleva el acto de dar, de comprometerse con la sociedad, no sólo económicamente, sino con algo que es único e irremplazable, lo más valioso que tenemos: nuestro tiempo. Esto es, en mi opinión, lo que convierte a un filántropo en una persona excepcional.

El filántropo mexicano cuya historia se relata en nuestro libro me explicaba durante su entrevista que siempre que uno da está expuesto a que le critiquen, en España, en México y en el mundo entero, pero que, al final, lo cierto es que hay personas que hacen algo por los demás y otras que no. Y que si uno tiene la certeza de actuar correctamente y se siente bien por ello, lo demás no importa. Como decía Don Quijote a Sancho: «Considera, amigo Sancho, que nadie puede creerse mejor que otro mientras no hace más que otro».

### **Algunas reflexiones previas a la creación de una fundación**

La filantropía no es una actividad que viva ajena al mundo, está cambiando y lo hace a pasos agigantados. Como en cualquier otra actividad surgen cada día nuevas oportunidades, tendencias y también nuevas dudas. Por ello es importantísimo, a la hora de emprender un proyecto filantrópico, apoyarse en personas con conocimientos y experiencia en este campo, para que nos orienten, podamos aprender de su experiencia y nos ayuden a establecer bien las bases de lo que queremos que sea nuestro proyecto filantrópico en un futuro.

Una familia empresaria puede plantearse varios modelos de relación entre Fundación y Empresa: un modelo Fundación

Familiar Independiente; es decir, una fundación puramente familiar que nazca de la inquietud y motivación personal de la familia y donde la repercusión positiva en la empresa sea algo secundario. Un segundo modelo sería una Fundación Familiar Empresarial, guiada por las prioridades de la familia, que agrupe las actividades filantrópicas situadas fuera de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) de la empresa y que busque la repercusión positiva en la empresa. Y una última alternativa consistiría en una Fundación Empresarial para la RSE, centrada en crear valor social que genere a su vez valor para la empresa y que esté altamente alineada con la estrategia de negocio.

Cuando un filántropo se plantea ayudar, es probable que se le acerquen una multitud de entidades para demandarle donaciones, y lo normal es que le surjan muchas dudas: ¿a quién puedo dar? ¿De quién me puedo fiar? ¿Cómo asegurarme de que mi dinero se use donde y como debe usarse? ¿Cómo selecciono el proyecto adecuado? ¿Usarán mi dinero responsablemente?

Sin olvidarnos de algo esencial en la cuestión que nos ocupa, y es que la filantropía es algo muy personal y por tanto la mejor manera de desarrollarla es la que uno individualmente defina, de acuerdo con sus propias circunstancias, ambiciones y valores, conviene empezar haciéndonos algunas preguntas y reflexiones que pueden ir orientándonos a la hora de trazar nuestro futuro camino como filántropos.

### **¿En qué nos queremos focalizar?**

### **¿Cuál va a ser la misión de la fundación?**

Lo primero que debemos hacer es descubrir cuál es nuestra motivación, qué es lo que nos mueve, lo que menos nos gusta cuando contemplamos el mundo, a qué somos más sensibles,

qué querríamos cambiar con el fin de hacer de este planeta un lugar mejor en el que vivir. Reflexionar también sobre qué proyectos encajan mejor con nuestra personalidad, nuestro talento, nuestros recursos... En definitiva, se trata de dar con aquello que sabemos hacer bien, que nos gusta y nos motiva, para vincularlo a nuestro proyecto filantrópico. Buscar los talentos propios y reflejar en ese proyecto nuestras pasiones es el mejor modo de entusiasrnarnos y lograr que la empresa filantrópica salga adelante.

Un ejemplo que puede resultar muy ilustrativo es el de Francisco Arango, fundador de la Fundación Aladina, creada en el 2005 con el objetivo de ayudar a los niños que padecen cáncer y a sus familias. Les transcribo de manera literal lo que nos contó Paco en nuestro encuentro de Empresa Familiar y Filantropía de 2011, celebrado en la Fundación Juan March:

... La Fundación Aladina intenta que la vida de los niños en los hospitales sea más llevadera. Allí hay médicos, hay quimio, hay familias... pero hay que cuidar que el espíritu del niño sobreviva a esa guerra que es la lucha contra el cáncer. En la Fundación Aladina trabajamos cinco personas, pero lo más importante de ella son sus voluntarios. Tratamos a mil niños a pie de cama todos los años. Los voluntarios de la fundación se hacen casi miembros de la familia para los niños, son como un tío o una tía que va a ver a su sobrino. También hacemos mejoras en las instalaciones hospitalarias, ponemos Internet en todos los sitios, llevamos consolas y tenemos cuartos dentro del hospital en los que tienen prohibida la entrada los médicos y los padres para que niños y adolescentes tengan ahí su intimidad. Porque cuando te da el cáncer tienes dos problemas. Primero, el cáncer. Segundo, que estás metido en una habitación con tus padres todo el día y si tienes 13, 14 o 15 años te vuelves loco. En estas salas los chicos están solos con nosotros, es su espacio, y es increíble lo que eso puede hacer por ellos.

Pero la Fundación Aladina estaba sólo centrada en Madrid y yo quería que llegara a toda España. Gracias a un acuerdo con la Fundación de Paul Newman, ahora la Fundación Aladina puede ayudar a muchos más niños de todo el país mandándolos a un campamento especial donde, además de tener todos los cuidados médicos que precisan, hacen todo lo que no se imaginarían que iban a poder hacer: desde montar a caballo a subirse a un árbol. Son diez días libres de carga económica donde el niño llega llorando porque no quiere separarse de sus padres y se va llorando porque no se quiere ir. Vuelven transformados. Pero yo quería ir aún más lejos, para que todo el mundo se enterase de que lo que hacemos funciona. Hace tres años conocí a un chico en el hospital, Antonio, que me dijo que era rapero y hasta me compuso una canción. Entonces empecé a escribir un guión para contar su historia en una película. Hace poco, Antonio falleció por culpa de un virus absurdo y no llegó a ver *Maktub*, la película en la que se habían transformado nuestras charlas y que es el plato fuerte de Warner para estas Navidades. El primer medio millón de euros que la película recaude va para rehacer la Unidad de Trasplantes de Médula del hospital Niño Jesús. Gracias a *Maktub* será el ala de trasplantes más avanzada de Europa. ¿Qué más puedo decir? A mí la Fundación Aladina me ha cambiado la vida. Soy sin duda mucho más feliz gracias a ella y creo que todos los que estamos aquí hoy podemos hacer este mundo mejor. Merece la pena, de verdad.

Además de su debilidad por los niños, Paco ha introducido en su proyecto su pasión por la música y el cine. Y un año y medio después de pronunciar aquellas palabras, gracias al éxito de *Maktub*, la Unidad de Trasplantes de Médula del hospital Niño Jesús ya está en funcionamiento y salvando vidas.

## **Implicar a la familia desde el primer momento**

Es importante en una fundación familiar implicar desde el comienzo a la familia, a todos sus miembros, porque es la mejor manera de conseguir después su compromiso y la cohesión en torno al proyecto. Porque la filantropía es un magnífico elemento de unión familiar, un modo de pensar juntos en algo más que el negocio y dejar atrás rencillas familiares que muchas veces se deben a motivos económicos o discrepancias en el gobierno de la empresa. Es un generador de lazos familiares y también una escuela de vida. No es fácil transmitir valores como el esfuerzo, el trabajo o la generosidad a jóvenes de familias con mucho dinero. Por eso, el que participen en la gestión de los proyectos filantrópicos les permite poner los pies en la tierra y ser más conscientes de la realidad social. Implicarse en ese trabajo altruista les aporta también experiencia en técnicas de gestión que les servirán en su futuro profesional. En definitiva, se trata de un aprendizaje que les servirá el día de mañana para ser mejores personas y por ende mejores empresarios.

## **Medir los resultados**

Una vez que están claras la misión y los recursos, es de vital importancia medir los resultados, igual que medimos los de nuestras empresas. Si el filántropo no persigue la excelencia es muy difícil que transmita esta exigencia al resto del equipo. El medir y analizar los impactos que conseguimos con nuestras acciones nos permite aprender y trabajar en un proceso de mejora continua. Los grandes filántropos no se caracterizan por el volumen de sus donaciones sino por los logros que consiguen con ellas. Es igual de conveniente planificar a largo

plazo y proyectar la sostenibilidad de los proyectos, con el fin de que sobrevivan en un futuro de manera autónoma.

Una fundación debe estar tan enfocada a resultados como una empresa, porque eso es lo que es; una empresa con corazón, pero empresa al fin y al cabo, lo que significa que para poder llevar a cabo su misión correctamente, consiguiendo las metas que se ha propuesto alcanzar, debe ser gestionarla como tal. Su objetivo final no es generar beneficios económicos, sino humanos y sociales, pero esto no significa que no deba ser eficiente y eficaz en su gestión y, por supuesto, tener muy claros sus objetivos, la estrategia necesaria para conseguirlos, su gobierno, su código ético y la definición de responsabilidades y responsables dentro de la misma. Hay muchas fundaciones que se quedan en el camino por ignorar estas normas básicas. No es suficiente el voluntarismo. La buena voluntad hay que arroparla con profesionalidad.

### **En definitiva**

Lo ideal es encontrar el mejor modo de ejercer una filantropía que se nos parezca en los valores y en las virtudes, además de hacerlo de un modo eficaz para que sea gratificante. Porque lo cierto es que con estos proyectos logramos ayudar a muchas personas, pero, fundamentalmente, la experiencia nos enseña que es uno mismo quien más gana.

## ETAPAS EN EL DISEÑO DE UN PROYECTO FILANTRÓPICO

### Duración

### Etapas

3-6 meses



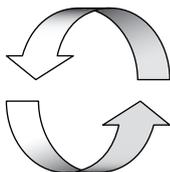
1. Diseño y planificación y/o análisis y revisión de una estrategia filantrópica a medida que responde a los intereses, motivaciones y objetivos del filántropo y genera un valor importante para la sociedad.

3-6 meses



2. Puesta en marcha de su proyecto filantrópico. Estructura y gobierno, constitución legal, necesidades operacionales y de sistemas, procesos y procedimientos para prestar financiación, potenciales aliados y socios, *due-diligence* de posibles receptores, etc.

Continuo



3. Gestión y seguimiento de su proyecto filantrópico
4. Evaluación de resultados, aprendizaje y mejora continua de su estrategia filantrópica o proyecto filantrópico.

# El mejor pegamento familiar

**EILEEN ROCKEFELLER GROWALD**

*Presidenta del Patronato Rockefeller Philantropy Advisors*

---

Mucha gente se pregunta cómo puede crear su propio legado filantrópico. Compartiré algunos ejemplos de mi propia familia que espero les resulten inspiradores para unirse a este compromiso de no sólo dar, sino hacerlo de manera efectiva y estratégica. Igual que en el mundo de los negocios, la filantropía estratégica precisa de visión, planificación, tiempo y un buen equipo. Todo ello es tan importante como el dinero. La filantropía es el pegamento que ha mantenido unida a mi familia durante cuatro generaciones y dota lo material de significado.

¿Por qué importa la filantropía y cómo se hace bien? Déjenme contarles la historia de mi familia. Soy hija de David Rockefeller y miembro de la cuarta generación de descendientes de John Rockefeller, el fundador de Standard Oil, convertida luego en Exxon y Chevron. Después de amasar su fortuna, mi bisabuelo se volcó en labores filantrópicas junto a su esposa. Lucharon contra la esclavitud, fundaron el Rockefeller Institute, entre otras muchas cosas. Él creía que Dios le había destinado a hacer dinero para poder ayudar al mundo y traspasó esa

idea a su hijo John D. Rockefeller Jr., que dedicó su vida prácticamente por entero a labores filantrópicas. Muchos le consideran inventor de la filantropía moderna. Grabó sus valores en una piedra del Rockefeller Center de Nueva York:

Cada derecho implica una responsabilidad;  
cada oportunidad, un compromiso;  
cada posesión, una obligación.

¿Y qué es lo que nos ha mantenido unidos como familia? En parte es la creación de fundaciones familiares, que sirven como vehículo para que las nuevas generaciones aprendan estrategias para ayudar a la comunidad. Por ejemplo, mi padre creó el David Rockefeller Fund en 1989. En 2001, invitó a sus hijos y nietos a participar con sus familias en él para transferir su legado. Ahora la familia se junta dos veces al año para discutir sobre asuntos de interés y becar proyectos en áreas como Justicia, Arte y Medio Ambiente.

Adicionalmente, mi padre también incentiva a los nietos a que dediquen su tiempo y su dinero a causas solidarias, dándoles fondos en función de las horas que hayan dedicado a servicios a la comunidad para que los destinen a una causa de su elección. El sistema está funcionando para mantener unidas las diferentes ramas familiares en torno a causas sociales.

Otra experiencia que quiero compartir es el éxito del Growald Family Fund que creamos mi marido y yo en 2007, cuando nuestros hijos se fueron a la Universidad. Decidimos que debíamos instaurar un nuevo método filantrópico, más estratégico, ya que teníamos más tiempo que dedicarle. Una vez que clarificamos nuestros valores y prioridades, establecimos los objetivos y la estrategia para lograrlo. Nuestra meta principal era frenar el cambio climático y para ello nos propusimos reducir las emisiones de carbono en EE.UU. un 30% para

2020. ¿Cómo? Frenando la construcción de más centrales eléctricas de combustión de carbón. ¿Por qué? Porque producen un 40% de las emisiones en EE.UU. y porque era algo que podíamos medir. Nuestros esfuerzos han frenado la construcción de 152 plantas de las 200 que estaban previstas construir cuando empezamos. Es el equivalente a haber eliminado la polución de más de 30 millones de vehículos. Nuestro presupuesto para la fundación es de sólo un millón y medio de dólares, lo que nos obliga a ser profundamente estratégicos. Cinco años más tarde, también hemos logrado que nuestros hijos, de 23 y 25 años, se involucren en el Growald Family Fund.

En mi familia, el valor de servir a la sociedad está tan interiorizado que es imposible sentir que uno hace lo suficiente. Nuestro patriarca y su hijo dejaron el listón tan alto... No todo el mundo puede decir que su abuelo fue precursor de la biomedicina, puso en marcha la sanidad pública, fundó universidades o restauró Versalles. Estas expectativas tan altas en lo filantrópico no siempre han sido fáciles de sobrellevar, pero me siento plenamente agradecida por las increíbles oportunidades que otorga formar parte de esta familia para hacer el bien en el mundo. No sólo podemos soñar a lo grande; si utilizamos nuestro tiempo y dinero sabiamente, también podemos tener un impacto tan grande como nuestros sueños.

Muchos empresarios están cualificados de una manera única para resolver algunos de los problemas más graves del momento. Espero que sueñen a lo grande, actúen juntos y sientan el orgullo de dejar el legado que les inspiren sus pasiones, preocupaciones y recursos para ayudar a arreglar el mundo. En palabras del poeta Goethe:

Lo que puedas hacer o soñar, ponte a hacerlo.  
La osadía está llena de genialidad, poder y magia.



# *La suerte de dar según...*



## **MANUEL ARANGO**

*Socio fundador del Grupo CIFRA*

*Fundador de la Fundación Mexicana para la Educación Ambiental*

*Fundador del Centro Mexicano para la Filantropía*

---

En el mundo de la empresa, decir Manuel Arango es sinónimo de éxito. Hace 50 años fundó en México, junto a sus dos hermanos Plácido y Jerónimo, la cadena de supermercados Aurrerá y luego el Grupo CIFRA (ahora asociado a Wal Mart), que emplea a más de 61.000 personas.

Pero decir Manuel Arango es también sinónimo de éxito en la defensa del medio ambiente, de la cultura y la educación. Cuando hace 30 años el veterano empresario decidió crear el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Poco a poco su faceta filántropa fue ganándole terreno en su agenda y su corazón. Ahora dedica, a sus 76 años, la mayor parte de su tiempo a su verdadera pasión: ayudar a la sociedad y la naturaleza.

Hemos quedado con Manuel Arango a desayunar en un céntrico hotel madrileño aprovechando una visita a España. Sólo él pide algo de bollería para acompañar el café. Pero al percatarse de que es al único que le ponen cubiertos junto al cesto de cruasanes se apresura a aclarar con una sonrisa:

–Esto es de todos.

Insistirá más veces a lo largo del encuentro. Compartir es un verbo muy importante en la vida de este empresario. Queda claro nada más conocerle. A los pocos minutos también se hace evidente que estamos ante alguien profundamente cercano y jovial. Con esa energía es con la que cada día intenta hacer del mundo un sitio mejor.

Basta recordarle a Arango la isla Espíritu Santo para que se le iluminen los ojos como a un niño. Salvar este mágico archipiélago de la Baja California ha sido alguno de sus últimos grandes logros. Para evitar que se edificara en la isla y se echara a perder este valiosísimo tesoro de la Naturaleza, movimientos ciudadanos trataron de presionar al Gobierno mexicano exigiéndole que protegiera el lugar como paraíso natural. Pero aquellos esfuerzos no surtieron efecto. Para ponerla a salvo, Arango decidió comprar la isla. Tampoco le resultó sencillo.

–Habría sido más fácil comprar una mina de diamantes, se lo aseguro –cuenta Arango con amarga franqueza.

–¿Por qué se encontró tantos problemas?

–Porque la gente nunca cree que alguien quiera hacer algo de manera totalmente altruista, siempre desconfían. Pensaban que la protección medioambiental era una excusa y que en realidad escondía un interés lucrativo que se les había pasado por alto. Creían que era un truco, que quería hacer casinos... Dijeron de todo para frenar la operación.

Pero Arango no se dio por vencido. La perseverancia es otro de sus rasgos más característicos. Logró reunir el dinero necesario para comprar la isla y luego la donó al Estado mexicano con la condición de que convertiría aquellas 10.000 hectáreas de la isla en zona protegida. Su intervención logró preservar intacto el paraíso y proteger a las miles de especies que lo habitan.

Pero éste es sólo un pequeño sueño hecho realidad. El más importante de todos es aún una quimera. Para este defensor

del medio ambiente, la cultura y la educación el mayor sueño aún está por hacerse realidad y por él trabaja cada día. Desveló cuál es en esta inspiradora charla, entre sorbo y sorbo de café.

**Desde los años 80 usted se ha convertido en un referente en el mundo de la Filantropía. ¿Cómo surge la idea de dedicar parte de su tiempo y su patrimonio a ayudar a la sociedad?**

No es que un día uno se despierte inspirado y cambie su vida de repente. Es más bien un andar, es parte del camino. Poco a poco empiezas a darte cuenta de la suerte que tienes y eso te lleva a reflexionar y desear compartirla de alguna forma. Entonces empiezas a pensar en cómo ayudar a hacer un mundo mejor. Miras alrededor y te das cuenta de que es tan vasto lo que hay que hacer que no sabes por dónde empezar... Ayudar económicamente de forma directa es la parte más fácil, aunque también muy grata porque la implicación puede ser de persona a persona y el resultado inmediato. Aunque eso sólo sirve para resolver problemas a corto plazo. Poco a poco te das cuenta de que si quieres cambiar de verdad las cosas tienes que implicarte más. Y decidí hacerlo.

Admiro profundamente a la gente que ayuda de primera mano a quienes más lo necesitan, lidiando con cosas muy duras. Niños con cáncer, abandonados, toda clase de dramas... La gente que ayuda a estas personas está en el campo de batalla, algo durísimo y muy loable. Y luego está la otra lucha contra la injusticia, que es desde la retaguardia, buscando cómo cambiar las reglas de juego para que las cosas cambien de verdad. Pensé que así obtendría mayores resultados y es a esto a lo que me he dedicado. Ambas formas de ayudar constituyen los dos pilares de la filantropía: hace falta gente en el campo de batalla pero también quien se preocupe por analizar la magnitud de los problemas para atacarlos de raíz. A esa parte estratégica es a la que me he dedicado siempre.

**En 1985 fundó la Fundación Mexicana para la Educación Ambiental y fue pionero en trabajar por la preservación del medio ambiente en México.**

Bueno... Pionero en el ámbito empresarial. Pero los verdaderos pioneros fueron los biólogos y científicos que ya se dedicaban a ello por entero. Efectivamente lo que primero atrajo mi atención hace ya más de 40 años fue la conservación del Medio Ambiente. Empecé a ver la terrible contaminación que se estaba produciendo en México en aquellos años con la erosión de bosques, la contaminación de las aguas, del aire... Desastres de todo tipo. Ni al Gobierno ni a las empresas parecía entonces importarles lo más mínimo.

Ahí fue cuando empecé a involucrarme. Me di cuenta de que si quieres cambiar las cosas hace falta que haya gente que plante árboles, pero también alguien que se preocupe por ver cómo está la ley forestal y busque medidas de prevención a los desastres. Esas dos esferas tienen que trabajar conjuntamente. Con esa idea creamos también el Centro Mexicano para la Filantropía. La labor central de esta asociación es promover la participación filantrópica y el compromiso social tanto de los ciudadanos, como de las organizaciones sociales y las empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Trabajamos en el fomento de la idea de que todos podemos hacer algo. Y cuanto más nos organicemos, más impacto tendremos. Ésa ha sido la tarea del Centro todos estos años: despertar la idea de que todos tenemos que dedicar una parte de nuestro tiempo y talento a cambiar las cosas.

**Tiempo, talento... y dinero ¿no?**

Trabajamos para incrementar las donaciones de tiempo y dinero, particularmente las relacionadas con la inversión social de largo plazo. Pero no creo que el dinero sea lo más importante. Lo verdaderamente importante es el tiempo, porque es lo único

que no se repone: cuando lo das, lo diste. El dinero va y viene. Pero el tiempo lo das y te quedaste sin él. Por eso mucha gente prefiere dar cheques. El Centro para la Filantropía intenta, ante todo, fomentar esa cultura de dar porque eso enriquece enormemente la sociedad. Dar no es sólo dar dinero, sino dar de ti.

Cuando alguien me pregunta «¿Pero qué quieres que yo haga?» le digo que todo menos eso. Todo menos sentirte inútil. Intenta algo, lo que sea. Porque siempre hay algo que todos podemos hacer. Una vez me dijeron: «Si te crees que eres demasiado pequeño para hacer la diferencia es que nunca has pasado la noche con un mosquito». Es una forma muy simpática de resumir una idea muy importante: todos podemos cambiar algo. Mientras la gente piense que no puede hacer nada para cambiar las cosas la sociedad no resolverá sus problemas. Todos podemos dedicar una parte de nuestro tiempo y nuestro talento a ayudar al resto.

En una sociedad justa tiene que haber un balance entre lo que tiene que hacer el Estado, lo que tiene que hacer el mercado y lo que tienen que hacer los ciudadanos. Si la ciudadanía es pasiva las otras dos fuerzas se ponen de acuerdo solas y la dejarán aparte. Por eso es tan importante que la ciudadanía se organice y se comprometa. Para nivelar las fuerzas. Hace falta un equilibrio en la implicación de empresas, gobiernos y sociedad civil.

### **¿Hace algún tipo de voluntariado?**

Mi sobrino Paco [Arango] sí que es de los que está en el campo de batalla. A través de la Fundación Aladina que él mismo fundó ayuda a niños con cáncer en los hospitales. Hace una labor fantástica que admiro profundamente. Él se mete siempre que puede en el hospital para estar con los niños, juega con ellos, ayuda a las familias en el día a día. También él entiende que dar tiempo es mucho más que dar dinero; y se vuelca enteramente en su labor con estos niños.

Pero mi labor es otra. El motor que más me motiva es convencer a las empresas y a los ciudadanos de que se pongan manos a la obra y les ofrecemos el apoyo que necesitan para ello. Yo me vuelco en involucrar a mucha gente para que vaya a ayudar a los demás. Y la verdad, no niego que a veces me remuerde en cierto modo la conciencia porque me doy cuenta de que ellos se implican en primera línea y yo me quedo detrás, como si estuviera en la retaguardia con los planos de la contienda y mirando por los binoculares. Pues ¿sabe? El caso es que luego vienen y me lo agradecen.

Es difícil medir cuánto bien ha hecho el Centro para la Filantropía. Pero ha sido un catalizador enorme para implicar a la ciudadanía, organizaciones y empresas y para mejorar el marco legal, en favor de una sociedad más democrática y más justa. Hemos ayudado a cientos de organizaciones y miles de personas para hacer el bien, dándoles medios, formación y ayuda en la estrategia y el voluntariado.

La retaguardia puede parecer más fría, pero es mi sitio y siento de veras que ayudo más así. Hay cantidad de gente que viene a agradecerme por haberles inspirado a dedicarse a ayudar, porque eso les ha hecho felices. Yo no concibo vivir sin dar, sin entregarme a alguna causa. Y haciéndolo tengo la suerte de conocer gente fantástica. Hay empresarios y estudiantes, hay gente de derechas y de izquierdas, los hay románticos y locos soñadores... Personas de todo tipo con algo en común: quieren ayudar a los demás. Quieren cambiar las cosas.

### **El Centro Americano para la Filantropía también ha sido promotor de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en México. ¿Qué ha cambiado en el mundo de la empresa?**

Antes no existía la RSC en México. Hace 30 años, la filántropa norteamericana Peggy Rockefeller nos invitó a un grupo de empresarios latinoamericanos a una conferencia en Miami para

hablar de *Business y Social Responsibility*. Es decir, de qué manera las empresas podían (y debían) implicarse en mejorar su entorno social y medioambiental. Aquello nos pareció una idea muy buena. Y como en nuestros países aún no se hacía nada parecido, Peggy nos pidió que lo promoviéramos al volver a casa. Desde el Centro para la Filantropía se ha promovido la RSC en toda Latinoamérica. Fuimos los primeros en crear el distintivo de Empresa Socialmente Responsable en México. Hubo mucha controversia al principio porque en el consejo se planteaba que cómo íbamos nosotros a determinar qué empresas eran responsables y cuáles no. Finalmente echamos a rodar el proyecto y empezamos con 20 empresas. Ahora han pasado unos 14 años y ya tenemos más de mil corporaciones acreditadas, y cada año hay cientos más que se presentan para lograr su sello de Empresa Socialmente Responsable, que con los años se ha convertido para ellas en todo un honor.

### **¿Ha podido conocer alguna vez de manera directa a la gente a la que ayuda?**

¡Muchísimas! Son tantos... Tenemos una fundación que se llama Compartir Fundación Social, que entrega cada año unos galardones en cinco categorías. Son como los Premios Príncipe de Asturias. Por un lado, un jurado independiente premia a las instituciones que se distinguen en Salud, en Educación y en el Desarrollo Comunitario. Y luego entregamos otros dos premios a título personal, para un voluntario y un líder social que hayan destacado ese año. Todos ellos son gente verdaderamente extraordinaria.

Es conmovedor pensar que empezamos a entregar estos premios hace 22 años en una pequeña sala y ahora la ceremonia se celebra en un teatro con más de 800 butacas que todos los años se llenan para escuchar los testimonios de los siete premiados.

Es indescriptible el trabajo que hace la gente que ha pasado por ahí. Gracias a estos premios descubrimos a la sociedad las labores increíbles que hace esta gente en silencio, trabajando en lugares remotos, con etnias perdidas en la sierra, ayudando a los más pobres y enfermos... Recuerdo con mucho cariño y admiración el caso de una señora octogenaria que llevaba 35 años de su vida dedicada a los leprosos.

Afortunadamente hay miles de personas así. Y tenemos la suerte de poder premiarlos cada año y que la ceremonia se llene de gente que quiere escucharlos. Y no hay nada que mueva más a la gente que el ejemplo. La palabra mueve, pero el ejemplo es más poderoso.

Es saber que esa gente que yo he conocido está ahí trabajando para cambiar el mundo lo que me hace a mí levantarme cada día. Si yo estuviera predicando que hay que implicarse pero no viera los resultados de tanto esfuerzo, ya me habría dado por vencido. Pero estamos haciendo del mundo un lugar mejor. Y eso hace que todo lo demás merezca la pena.

Estoy convencido de que lo único que puede cambiar las cosas es la gente. Las empresas son muy importantes, crean modelos, crean riqueza, tienen talento y tienen capital. Y los políticos nos tienen aburridos con sus peleas de izquierdas y de derechas... Pero no son ni unas ni otros los que cambiarán el mundo, sino el ciudadano, cuando esté organizado no sólo para exigir sino para dar.

**Usted conoce bien Estados Unidos y a menudo lo pone de ejemplo en cuestiones filantrópicas. ¿Qué podemos aprender de este país tanto en Latinoamérica como en España?**

EE.UU. es un gran ejemplo. Tienen la cultura de dar arraigada desde hace muchísimo tiempo. Los americanos dan en voluntariado el equivalente a la fuerza laboral de nueve millones de personas trabajando anualmente a tiempo completo. ¡Nueve

millones! Y el voluntariado es una parte muy importante en el desarrollo de un país.

En nuestros países es muy común que le preguntes a un joven «¿Tú qué haces?» «¿Cómo que qué hago yo? Yo estudio...», te dirán. «No, no, pero ¿tú qué haces por los demás, por tu entorno?» Muchos responden que ahora no pueden, pero que ya lo harán cuando tengan dinero o cuando sean viejos, que ahora están empezando y que no tienen un minuto que perder. Pero en la sociedad americana esto no es así. En el colegio, en la universidad, se entiende que es parte del desarrollo de un joven estar colaborando con alguna causa.

La gente joven suele pensar que esto es una tarea para más adelante. Dicen... «Hombre, cuando yo tenga su edad» o «Si yo tuviera su dinero...». Lo ven como si ayudar a los demás fuera un lujo que yo me pueda permitir pero ellos no. Pero por ahí no va la cosa. Y me gusta transmitirles que la cultura de dar es algo que podemos hacer todos y que se tiene que hacer cada día. Como comer. Como salir a correr...

Ahora en México me encuentro con mucha gente que me dice que su hijo tiene un currículum brillante pero que quiere ir a estudiar a Estados Unidos y en todas las universidades le preguntan que cuál es el trabajo social que ha hecho. Igual que preguntan las notas o los deportes que practican los candidatos, piden también ejemplos de trabajo solidario. Y no es sólo cosa de los jóvenes. Un empresario importante en Estados Unidos que no esté en dos o tres consejos de organizaciones sin fines de lucro no está bien visto. Es muy normal que dedique parte de su tiempo.

Ni en España ni en los países latinoamericanos esto es así todavía. Aquí lo que tenemos muy arraigado es el deseo de ayudar. Hay un terremoto o una inundación y salimos todos a ayudar. Pero nadie sabe qué hacer porque no estamos organizados. A toda esa bondad que existe en la cultura iberoameri-

cana hay que darle cabida para que sea permanente, para que esa solidaridad no surja sólo cuando haya una catástrofe natural o una tragedia cercana. Tiene que ser un acto cotidiano. Como la gente que acostumbra a correr todos los días una hora religiosamente y cuando no sale se le hace raro. Hay que hacer algo para mejorar el mundo en el que vives.

### **El Centro para la Filantropía promueve que las empresas den un estándar del 1% de sus ingresos. ¿Está cundiendo el ejemplo?**

Es un estándar muy bajo, pero hay que marcarse objetivos. En Estados Unidos, las empresas destinan el 5% de sus ingresos a sus fundaciones o a un programa externo de educación, medio ambiente, etcétera. En México, las empresas cada vez están más comprometidas porque están viendo que al hacerlo tienen ventajas fiscales y además están mejor vistas por sus proveedores y clientes.

Pero no es sólo recursos económicos lo que marca la implicación de una empresa. Lo más interesante es que los empleados también participen en voluntariado. Eso sí que son acciones éticas, no cosméticas. Cuando se crea esa cultura de participación es cuando empiezan a cambiar las cosas. Al final, hay que tener una visión global. No nos podemos sentar en el café a decir que nadie hace nada. Tenemos que empezar por ver qué podemos hacer nosotros por crear un entorno más sano y más equitativo. Tenemos un pequeño planetita y no nos damos cuenta de que estamos acabando con él a una velocidad increíble.

### **¿Y cómo se puede convencer a la gente de que se implique más?**

No es fácil. La gente es consciente de que hay pobreza, de que el medio ambiente se deteriora... Pero hay que tener cuidado,

porque una de dos: o te involucras o no quieres que te cuenten lo que está pasando. Así que no es fácil movilizar a quien hace oídos sordos. A veces me piden que dé charlas sobre filantropía y me llaman porque tengo este perfil de empresario. Hay mucha gente que sabe más que yo de esto y que ha hecho cosas maravillosas, pero me piden que vaya yo a hablar a otros empresarios, porque no es habitual que un empresario dedique tanto tiempo a esto. Pero cada vez me motiva menos ir a hablar, prefiero hacer. Aunque cuando hablas con una fuerte pasión de lo que haces, es verdad que eso llega muy dentro.

### **¿Cuánto tiempo de su vida diaria invierte a sus empresas y cuánto a sus actividades filantrópicas?**

Obviamente ha ido cambiando con los años. Hoy en día por lo menos el 80% de mi tiempo lo dedico a ello. Antes era un 50%, pero cada vez he podido irme volcando más en mi verdadera pasión, que es esto... Aunque a mí la palabra «filántropo» a veces se me hace extraña. Hay mucha gente que cuando piensa en un filántropo ve a aquel que Steinbeck definía como alguien de calvicie avanzada, cintura abundante y que se ha entrenado a sonreír mientras su conciencia le saca el dinero del bolsillo... Así definía él la filantropía. Y algo de razón tendría. Pero yo no lo veo así.

Mucha gente entiende que el filántropo es aquel que regala dinero. Pero para mí la filantropía es mucho más que dar dinero. Es darte tú mismo. Con dinero no se cambia el mundo. Hace falta dedicar también tiempo y talento. Obviamente hace falta dinero. Por eso es muy importante implicar a las empresas y a la gente que ha hecho fortuna, que es de donde sale la mayoría de los fondos que se dedican en el mundo a la filantropía. La filantropía necesita el apoyo de las empresas.

## **¿Deben los empresarios del siglo XXI trabajar más su papel de ciudadanos?**

Absolutamente. La responsabilidad de las empresas va más allá de la de dar valor a los accionistas. La ética, el medio ambiente, los derechos humanos... Todo eso es parte de su responsabilidad social. Cumplir la ley no basta. Eso es, sencillamente, una obligación. Preocuparse por su entorno es parte de su labor, lo contemple o no la ley. Lo contrario, sea o no legal, sería una irresponsabilidad y a los clientes de estas empresas no les gustará descubrir que le compran sus productos o servicios a una empresa irresponsable. En igualdad de condiciones, tanto clientes como trabajadores elegirán una empresa responsable.

Yo no digo que las empresas tiren el dinero de sus accionistas, pero sí pueden invertir una parte en el bien común y seguro que a la larga les sale rentable, porque el éxito de una empresa depende del desarrollo del entorno en el que opera. Si está rodeada de pobreza o de corrupción, inevitablemente eso limitará su negocio. Así que poner su granito de arena para mejorar las cosas será bueno para el entorno pero también para el negocio.

El papel de las empresas es crucial para cambiar el mundo. Pero no sólo por el capital que manejan, sino sobre todo por la gente que trabaja para ellas. El 60% de la fuerza laboral del mundo trabaja para una empresa. Así que si las empresas creen en esto y promueven programas para que tanto sus trabajadores como sus clientes se sientan orgullosos de ellas hay mucho que pueden hacer por crear un mundo mejor. El impacto que las empresas pueden tener en las universidades, por ejemplo, es altísimo. Ellas también compiten. Las razones por las que hagan programas sociales me da igual, lo que importa es que lo hagan. Yo lo que quiero es que la gente haga cosas. Si lo hacen para lavar su conciencia o para quedar bien en las reuniones con amigos no cambia nada. Me gustaría que

lo hicieran porque quieren de corazón cambiar las cosas. Pero el caso es que todos hagamos algo. Llamémosle filantropía, llamémosle responsabilidad social o voluntariado... A mí el nombre no me da más. La verdadera distinción está entre los que hacen y los que no hacen.

### **¿Por dónde les recomendaría empezar a quienes quieran ponerse manos a la obra?**

Hay mucha gente que me pregunta «¿Y qué puedo hacer yo?» Pues eso depende de cada quién. Yo puedo decirte que te vayas al hospital a ayudar a los niños quemados, pero a lo mejor te desmayas el primer día. ¿Para qué te voy a mandar ahí? Cada uno debe encontrar dónde está su vocación. Qué puedes tú hacer por los demás. Hay gente que no nació para ver tragedias. Pero eso no quiere decir que no pueda ayudar. Puede enseñar a leer en bibliotecas, por ejemplo. Hay millones de tareas. Lo importante es tomar la decisión de querer ayudar. Filantropía es el amor al ser humano, buscar cómo puedes ayudar. Cualquier cosa. Y si lo hacemos organizadamente mejor. Una cosa es enseñar a una persona a leer. Pero a lo mejor puedo unir fuerzas y crear un sistema electrónico o una red de escuelas y enseñar a cien personas a la semana.

### **Y si tuviera que elegir un sueño de todos por los que lleva tantos años trabajando que pudiera hacerse realidad... ¿Cuál elegiría?**

¿Mi sueño? Que todo el mundo del planeta dedicara algo de su tiempo a los demás. Ojo, tanto los que tienen como los que no tienen. Todos. Que las personas y las instituciones dedicaran una parte de su vida o sus recursos a los demás, a algo que no tenga que ver con su bienestar personal sino con el de los demás. Cuando haces eso, tu forma de ver la vida cambia totalmente.

Como dicen los americanos, no hay mejor manera de entender las cosas que meter las manos. La gente que va a lo suyo no es que sean malas personas, es que piensan que no les corresponde, que no saben o que no pueden. Pero esas mismas personas reaccionarían rápidamente si vieran una emergencia y saldrían corriendo a ayudar. La diferencia está no en hacerlo cuando se te pida, sino que lo conviertas en parte de ti. Los beneficios son enormes y tu vida se vuelve placentera. Cuando te involucras recibes una fuerza y una energía fuera de lo común. Hay quien piensa que por ver problemas ajenos te deprimes. Es al revés, te deprimes si no haces nada. Hace falta un espíritu emprendedor ciudadano que busque maneras de cambiar las cosas... Una vez que empiezas a involucrarte no puedes parar. Mi sueño sería que todos tuviéramos esa actitud. Eso sí que cambiaría el mundo.

## **ALFREDO CARVAJAL**

*Expresidente de Grupo Carvajal S.A.*

*Presidente de la Fundación Carvajal*

---

En el Cali de 1904, la familia Carvajal Borrero estableció una pequeña imprenta en su casa. El negocio, que inició su andadura con 200 pesos y una máquina Washington Press como único activo, se ha convertido cien años después en la principal multinacional colombiana y una de las más importantes de Latinoamérica, presente en más de 50 países. Alfredo Carvajal, miembro de la tercera generación, lleva más de 50 años dedicado al desarrollo tanto de la empresa que lleva su apellido, como el de su tierra (ha sido alto comisionado de Paz, concejal y alcalde de Cali).

Actualmente es el encargado de presidir la fundación familiar, aunque si hay algo en lo que Carvajal pone empeño en dejar claro a lo largo de la entrevista es que es uno más. Porque antes de él hubo otros miembros de la familia al frente de la fundación y otros vendrán después. Le gusta pensar que ésta es un engranaje perfectamente independiente y en constante movimiento. Se considera un privilegiado por gestionar,

junto a Roberto Pizarro, presidente ejecutivo de la fundación, un proyecto en cuyos objetivos cree profundamente y que allá por los años 60 ayudó a poner en marcha cuando apenas era un veinteañero.

Corrían entonces tiempos difíciles para Cali. Entre 1951 y 1964, el crecimiento demográfico que vivió la ciudad colombiana fue vertiginoso. La migración masiva de campesinos a la ciudad representó un reto que desbordó la vida urbana, multiplicó las tasas de pobreza y desempleo. Y Cali no estaba preparada para ello. Empezó a haber un preocupante déficit de servicios públicos y el aumento del desamparo alimentó la violencia urbana. Es entonces cuando la familia Carvajal decide poner en marcha la fundación.

Difícilmente podía imaginar entonces Alfredo Carvajal, cuando con 26 años empezó a colaborar en la puesta en marcha de este ambicioso proyecto familiar, la huella que su labor iba a dejar en la vida de Cali y la zona rural del Valle del Cauca. Centros comunitarios que forman microempresarios, programas para la reinserción de grupos armados, redes de bibliotecas y campeonatos de fútbol infantil que sacan a los niños de las calles... En estos 50 años el trabajo de la fundación ha mejorado profundamente las condiciones de vida de cientos de miles de personas gracias a sus proyectos en educación, vivienda y medio ambiente para el apoyo de las comunidades más necesitadas. Y, lo más importante, espera que esta huella no deje de ampliar sus horizontes en los próximos 50.

### **¿Cómo recuerda los inicios de la Fundación Carvajal?**

Fue una decisión de toda la familia. El germen fundamental fue la idea de que la empresa no podría crecer sanamente en un entorno enfermo socialmente. Y por entonces Cali estaba atravesando una época muy difícil. Había que contribuir al desarrollo social de la comunidad. Y con esa idea nace la Fundación Car-

vajal en 1961, cuando yo aún era muy joven. Un hermano mío, Manuel Carvajal, que era entonces el presidente ejecutivo de la empresa, junto con mis tíos, dieron el paso de crearla. En la decisión influyó mucho tanto la formación como la fe católica y cristiana de la familia, en la que hemos forjado unos principios muy fuertes en el deber de la caridad y la ayuda al prójimo.

Se tomó entonces la decisión de que parte de las acciones de la empresa debían donarse para crear una fundación que pudiera consagrarse a ayudar de manera independiente a las personas más necesitadas. Fue un paso muy relevante desde el punto de vista empresarial porque se donó a la Fundación Carvajal nada menos que el 23,5% de las acciones de la empresa, para que gozara de una autonomía total respecto de la familia. Fue una decisión muy importante pero, en realidad, no fue tan difícil, gracias a que la familia tenía mucha convicción de que aquello era necesario.

Ahora la fundación es totalmente independiente de la empresa. No es ésta la que controla la fundación, sino al revés. De hecho, la fundación es su máximo accionista. Es un dueño más de la empresa, con la diferencia de que reinvierte todo el capital en las labores sociales a las que se dedica. Está prohibido utilizar cualquier beneficio de la fundación para la empresa. Hay una separación total. Las sedes están separadas y somos muy cuidadosos de no actuar en ningún caso en beneficio de la empresa. Obviamente, sí beneficia indirectamente su imagen, porque tenemos el mismo nombre. Y ambas organizaciones se asocian a la familia Carvajal. Pero lo importante es que son independientes.

Hay dividendos que no se ven. Que no son económicos. Y gran parte de los beneficios económicos de la empresa se los debemos al amor que la comunidad tiene hacia ella. La sociedad nos ayuda a progresar y nosotros a ella. Es un beneficio que nadie ve pero que en realidad es evidente.

## **¿Cómo decidieron en qué centrar sus esfuerzos?**

Entre las primeras tareas que pusimos en marcha tras la formación de la fundación fue crear un grupo de trabajo que se focalizara en determinar cuáles serían los objetivos y a quiénes íbamos a ayudar, porque no se puede abarcar el universo si se quiere hacer una tarea bien hecha. Inicialmente recuerdo que se discutió mucho si deberíamos incluir a los trabajadores de la empresa o si los beneficiarios deberían quedar al margen. Finalmente se decidió que los destinatarios no debían ser específicamente los propios empleados porque ellos ya tendrían un bienestar gracias al empleo estable dentro de la corporación y que era prioritario ayudar a los más desvalidos, los que no tenían nada.

Se creó un Consejo para ayudar a buscar las actividades donde concentrar esfuerzos. Fue entonces cuando, siendo muy joven, entré en el Consejo de Obras para ayudar a determinar cuáles eran las necesidades sociales que debíamos atender. Era un momento difícil para la ciudad, porque la infraestructura urbana era insuficiente para albergar una población que crecía rápidamente y la ciudad se vio rodeada por inmensos barrios donde las gentes se hacinaban en condiciones infrahumanas. De la noche a la mañana se creaban barriadas sin ninguna planificación ni servicios.

En ese momento, llegó un obispo a Cali con gran vocación social y comenzamos a colaborar con él para crear unos centros parroquiales. Los curas tenían problemas porque la ciudad estaba creciendo demasiado deprisa, no tenían medios para atender a toda la gente que lo requería y nosotros necesitábamos a su vez una estructura que nos acercara a los barrios más humildes para poder canalizar la ayuda. En aquel momento, el obispo fue fundamental para que nos permitieran encargarnos de la parte social dentro de los centros parroquiales. Se crearon escuelas, cooperativas, centros de deporte, etc.

Nuestra filosofía desde el primer momento ha sido entrar a trabajar en aquellos proyectos en los que exista la posibilidad del largo plazo, velando por su autosuficiencia, para que nos podamos retirar una vez que eche a andar el proyecto. Nosotros entramos en actividades a hacer labores que tengan viabilidad en el mediano y largo plazo, porque no queremos ser asistencialistas.

Aquella fue una primera etapa. Estuvimos 20 años en los centros parroquiales y en cuanto pudimos fuimos cediendo los colegios a entidades sin ánimo de lucro y pasamos a desarrollar otras tareas. Nuestro objetivo siempre ha sido ser una fundación operativa. Gerenciamos la gestión, no sólo la financiamos.

En estos años hemos creado una serie de programas que han empezado en Cali y que luego, cuando han demostrado ser efectivos, han sido difundidos por América Latina. Fuimos, por ejemplo, los primeros en apoyar a microempresarios en América Latina en los años 70.

### **¿Cuáles han sido las claves de este éxito?**

Una de las fundamentales ha sido manejarlo todo con sentido empresarial. Medimos cada uno de los parámetros y resultados. Tenemos la disciplina de los presupuestos de manera ortodoxa y empresarial. La manera de ser eficiente es midiendo resultados.

Otra de las claves es la constancia en los objetivos y el método de trabajo. Los mismos principios se han mantenido a lo largo de los más de 50 años de existencia de la fundación. La estrategia es trabajar con la familia, con las personas dentro de su entorno. Es una visión integral y realista, pegada al conjunto del individuo. Se oye primero al cliente, así lo llamamos, que es la comunidad. Son nuestros clientes porque la comunidad en la que se pone en marcha un proyecto tiene que sentirse

satisfecha. Nosotros empezamos preguntándole a la comunidad qué necesita y qué problemas tiene y luego adaptamos el modelo a sus necesidades y no al revés. No hay un molde con los proyectos hecho en serie que se pueda llevar de un sitio a otro. Cada comunidad y cada época tiene unas necesidades diferentes a las que hay que irse adaptando para ser verdaderamente eficientes.

Por cada peso que recibe por dividendos, se multiplica por cuatro el beneficio económico que obtiene la fundación, porque al haberse ganado la confianza en la sociedad es capaz de obtener para sus proyectos recursos de terceros. La fundación aporta una parte, pero para el resto combinamos apoyos público-privados. Eso nos ha dado una posibilidad de multiplicar el alcance de nuestros recursos.

### **¿De qué proyectos de la fundación se siente más orgulloso?**

El apoyo a los microempresarios ha sido un tema crucial en los últimos 40 años. Creemos que la gente desfavorecida lo que necesita es una oportunidad de salir adelante. Hay que acompañar en su desarrollo al ser humano, pero no regalarle nada. Lo más importante es que pueda generar sus propios recursos para abrirse camino.

En estos años son miles las historias de pequeños emprendedores que han salido adelante. Son muchos los casos de éxito. Como el de cuatro mujeres del barrio con mayor índice de violencia de Cali que, con apenas 20 años, decidieron crear su empresa. Las llevamos a que se formaran en técnicas de limpieza y de gestión de negocio. Les enseñamos tanto a limpiar con técnicas profesionales como a hacer un balance para llevar el negocio. También les ayudamos a encontrar clientes.

Para que estas iniciativas tengan éxito es fundamental que luego otras empresas les abran las puertas y confíen en ellas, para que puedan dar el primer paso. Con los años hemos con-

seguido probar a muchas empresas que pueden confiar en las personas que les lleva la fundación y que si ellos prosperan es bueno para todos. Así que hablamos con Zara, la cadena de ropa, que fue quien las contrató para hacer los primeros servicios. Funcionaron bien y desde entonces han seguido creciendo y logrando nuevos clientes por sí mismas. La empresa, que inició sus actividades con un capital de siete millones de pesos adquiridos en un fondo de crédito promovido por la propia Fundación Carvajal, logró cancelar los préstamos en su totalidad en el primer año. El año pasado ganaron el Premio Citi Acción al microempresario colombiano, en la categoría de servicios.

Están especializadas en realizar el aseo, limpieza y mantenimiento en locales y oficinas. Y ahora de esta empresita no sólo viven las cuatro socias que la pusieron en marcha, han creado además cinco empleos adicionales. Y el éxito no sólo les ha cambiado la vida a todas ellas, la experiencia también está siendo una fuente de inspiración para su entorno.

### **Y todo gracias a la oportunidad de recibir formación...**

Efectivamente. La educación y la familia son lo más importante en el desarrollo. En el área educativa, que es otro de nuestros ejes, últimamente está cogiendo mucha fuerza nuestro proyecto de bibliotecas comunitarias. Se alejan del esquema tradicional de las bibliotecas como lugar de silencio. Porque son más bien un centro de generación de cultura, de arte, un centro de comunidad. Por nuestras bibliotecas pasan más de 200.000 personas al año. Estos centros de cultura son muy importantes en las comunidades más pobres, porque ofrecen una alternativa a los jóvenes en las que pasar sus tardes e interrelacionarse en un entorno de mejores oportunidades. Además, estas bibliotecas funcionan como asociaciones de base administradas por jóvenes de la misma comunidad que se han organizado para venderlos sus servicios. En el alma de la fundación

está el espíritu de la empresa, que siempre aparece. Y por eso son microempresarios los que se encargan de llevar las bibliotecas. Para ello tenemos desarrollada toda una estructura de formación que capacite a estos jóvenes para luego poder desarrollar sus negocios y ofrecernos a nosotros o a otras empresas sus servicios como profesionales independientes.

Todos nuestros programas, ya sean los educativos o los medioambientales, están enfocados a la creación de empleo. Nos limitamos a darles las herramientas para que luego las puedan aprovechar. Un buen ejemplo es el reciclaje. Además de una forma de mejorar nuestro entorno ofrece la posibilidad a muchas personas de trabajar y tener el sustento diario. En los últimos años, hemos formado a 800 recicladores de oficio en la ciudad de Cali. Hemos apoyado a los recicladores a que se conviertan en empresarios, para que cuando hagan su trabajo, además de favorecer el medio ambiente, generen valor para sus economías familiares. El acompañamiento empresarial y social a los recicladores y a sus familias ha sido fundamental para hacer posible el proceso de cambio. Han dejado de ser recicladores informales para convertirse en agentes ambientales, organizados en empresas asociativas y expertos en el oficio del reciclaje. La fundación trabajó con ellos en diversos aspectos, como la capacitación en tecnología (en convenio con Intel), la dotación de equipos, la asesoría contable y jurídica, y la ayuda en la formulación del plan de trabajo para formar su propia organización, el desarrollo de liderazgo, mejora de los comportamientos individuales y en el colectivo social, y mejora de las condiciones e identificación de nuevas oportunidades empresariales. Ahora son proveedores para diferentes empresas privadas que les contratan para tareas relacionadas con el reciclaje y el medio ambiente.

Articular la fundación con la comunidad y con el sector privado es importante porque también las empresas tienen que

estar vinculadas a sus comunidades. Muchas empresas tienen el sentido de la responsabilidad social pero no saben cómo aplicarlo. Así que les ayudamos a que lo pongan en práctica ofreciéndoles participar en programas que les inspiran confianza porque ven los resultados directos.

Las empresas privadas también juegan un papel importante en el proyecto de las alternativas que estamos desarrollando para la población desmovilizada de grupos armados ilegales. Discutimos con el Gobierno sobre la política de reinserción de estos excombatientes y le propusimos que dejara participar a la fundación. Ser un ente privado tiene ventajas porque se despoja de ciertas rigideces del sector público y le resta connotaciones políticas. Hemos trabajado con reinsertados de ambos bandos (guerrilla y paramilitares). Primero acompañándolos psicosocialmente para que vean la vida en la sociedad fuera del conflicto armado y se vayan habituando. El segundo paso es prepararlos, darles formación, porque muchos no habían hecho ni la escuela primaria. Y el tercero es ayudarlos, si ellos quieren y están preparados, a encontrar una oportunidad laboral. Juntamos la demanda de empresarios con la oferta de gente a la que previamente hemos preparado. Somos acompañantes al negocio.

A una persona excombatiente que crea una empresa que fabrica y vende estibas de madera difícilmente lo van a contratar espontáneamente, pero si vamos a su lado y nosotros les presentamos a las empresas, la cosa cambia. Al empresario le gusta la responsabilidad social que le planteamos, porque no va en contra de los criterios económicos de su negocio. Le decimos que a estos excombatientes no tiene que regalarles nada, sólo le pedimos una oportunidad de que le vendan sus servicios. Les enseñamos, por ejemplo, a reparar motos, pero también a facturar y a saber llevar sus cuentas, tratar con proveedores... Y así poco a poco van saliendo adelante.

## **¿Y en qué consiste el proyecto Golazo?**

El deporte es una de las actividades que complementan la formación de los jóvenes y los alejan de las calles, igual que la música o la cultura. *Golazo* busca fortalecer a través del fútbol el desarrollo social y es una gran herramienta para prevenir la violencia entre niños y jóvenes, integrando los componentes deportivos y el uso del tiempo libre. El deporte se convierte en una estrategia para respaldar a los jóvenes, de manera que puedan convertirse en miembros productivos de la sociedad. Les ayuda a mejorar su autoestima, su empleabilidad y el trabajo en equipo. Además, promovemos con ellos la resolución de conflictos y la inclusión social a nivel comunitario. En el proyecto *Golazo* participan unos 850 niños entre los 6 y 16 años y 19 jóvenes monitores deportivos.

Es mucho más que fútbol. Es también un programa de nutrición, educación y convivencia familiar. *Golazo* tiene varias particularidades. Se centra en zonas con muchas dificultades en las que el joven que se coloca un uniforme del equipo y pasa a formar parte de él adquiere además obligaciones con la comunidad. Tiene que asistir a la escuela y lograr un cierto rendimiento académico. Para formar parte del equipo, también tiene que ir a las bibliotecas. Y, además, a esos equipos los coordina siempre un líder de la comunidad al que previamente hemos formado. Antes de elegir a los niños, se comenzó precisamente con la preselección y el entrenamiento a los jóvenes que serían sus monitores deportivos, que además de clases de entrenamiento deportivo, recibieron clases de primeros auxilios, metodologías para la convivencia y habilidades para la crianza.

El hecho de que estos líderes sean miembros de la comunidad donde entrenan es muy importante, porque genera mucha autoestima entre los niños. Se trata de que ese campeonato de fútbol sea un gran incentivo para toda la comunidad. Y cuando los niños ven que su instructor, aquel al que tanto admiran, es

alguien que ha salido de su comunidad, se ven reflejados en él y les llena de esperanza.

Además, se involucra a las familias. Las madres y los padres de los niños que participan en el proyecto también hacen programas de capacitación. La familia recibe apoyo, formación y asesoría en oportunidades laborales o de emprendimiento. Trabajamos con ellos para que aprendan a manejar y prevenir la violencia intrafamiliar, los embarazos adolescentes, etcétera. Trabajando con niños es imprescindible apoyarse también en la familia para que el efecto sea verdaderamente transformador. Y, de nuevo, el foco es ayudar tanto a los padres como a los jóvenes a encontrar oportunidades empresariales para fomentar el progreso de sus comunidades.

Cuando hay una ventana rota en una calle, el que pasa tiene la tentación de arrojar una piedra y romper las demás. Por imitación. Por eso mismo cuando la comunidad ve que hay una empresa formada por ellos mismos que está generando valor, o que un chico que salió de las calles del barrio es ahora el instructor del equipo de fútbol, eso genera en los demás un estímulo muy grande. Si estos niños fueron capaces yo también, o si su mamá pudo montar una empresa, mi mamá también. Ése es el efecto de la ventana rota pero al revés, el contagio en positivo.

### **Y dentro del desarrollo de los barrios, el apoyo a la vivienda es fundamental. ¿Cómo ha evolucionado el papel de la fundación en estos últimos años?**

Entre las cosas importantes de la fundación es que nosotros somos flexibles y nos adaptamos. Como en la pirámide de Maslow. Lo primero es comer y la salud. Y a medida que uno cumple unas necesidades van surgiendo otras. Una casa más bonita, un carro más grande... Lo mismo nos pasa con los centros comunitarios. En las comunidades donde llegamos comenzamos

por los primeros escalones, que es la alimentación, la vivienda y la salud, pero a medida que van satisfaciendo lo más básico, vamos desarrollando otras necesidades más sofisticadas. Esa adaptabilidad es la más importante. Saber que lo que hoy hacemos no es necesariamente lo que mañana va a necesitarse.

Hace 20 años uno de los problemas era que la gente construía sus propias casas y pegaba unos ladrillos encima de otros sin ninguna técnica. Pensamos que debíamos ayudarlos con orientación en esa construcción. Aquello era lo más urgente, porque aquellas familias necesitaban un techo donde pasar la noche. Llevamos a estudiantes de la facultad de arquitectura para que les ayudaran a hacer mejor las casas, con criterios más profesionales y mayores garantías de seguridad. También hablamos con las autoridades para que les otorgaran autorizaciones correspondientes y no vivieran en un limbo legal. La fundación se encargó también de hablar con las empresas que vendían material para que les vendieran directamente a los usuarios finales; evitando intermediarios les conseguíamos materiales más baratos. Les ayudamos a afrontar tres aspectos diferentes de un mismo problema: el social, el económico y el legal.

Hoy en día, el papel de la fundación ha ido cambiando porque también lo ha hecho la sociedad en la que trabajamos. A medida que esas comunidades han ido avanzando y ya tenían las casas construidas, surgían nuevas necesidades. Hacían falta escuelas, centros de salud, servicios bancarios, etc. Así que empezamos a crear centros de servicios comunitarios que adaptaran estas demandas a la vida ciudadana.

Estos centros comunitarios realizan labores de todo tipo, según lo que requiera cada zona. También hemos creado proveedurías de tenderos, que actúan como puntos de abastecimiento para las tiendas de barrio y que se convirtieron en un mecanismo que facilita el comercio directo entre productores y los tenderos y beneficio a las familias de la zona logrando ac-

ceso directo a los productos básicos y evitando que se especulara con los precios.

Tratamos de desarrollar en los centros aquello que en cada momento acerca a la comunidad los servicios que le son más necesarios. Por ellos pasan 90.000 personas al mes y generan 315 empleos permanentes. El último centro que construimos se llama Ladera y es muy distinto a los anteriores, porque quisimos ir más allá y dar ejemplo. Hasta entonces la arquitectura de los centros era la misma que la del barrio. Pero aquí hemos querido ir más allá y ser ejemplarizantes para lanzar el mensaje de que puede mejorarse la arquitectura urbana. Es un centro supremamente concurrido. Allí estamos haciendo cosas nuevas, como la creación de un laboratorio para enseñar a la fabricación de alimentos naturales. De aquí salen panaderos, cocineros para restaurantes, etc. También hay escuelas de tecnología, talleres de confección, soldadura, entre otros.

Lo que los centros enseñan cambia en función de lo que el empresario y la ciudadanía necesitan. Si un empresario nos dice que necesita personas que sepan arreglar computadores, buscamos en la comunidad a quien le interesa el tema, y los formamos. El taller tiene que evolucionar a la demanda del mercado. No hacemos cursos genéricos, sino para aquello que hay demanda. Porque si uno hace cosas genéricas, como clases de cocina, pero luego no tiene dónde practicarla, hay un cortocircuito en la sociedad. Tratamos de que la necesidad económica se una con la de la capacitación.

También impulsamos bibliotecas, un programa de atención a niños pequeños... Cada comunidad a lo mejor necesita cosas diferentes. En Cali hay una zona con un alto índice de discapacitados y allí el centro está enfocado a ofrecer apoyo en este ámbito. El centro debe ofrecer los servicios que la gente necesita.

Nos hemos ido trasladando geográficamente a los sitios más marginados. Justo en este momento, dos empresas muy impor-

tantes han visto el éxito del modelo y quieren replicar los centros en zonas deprimidas de Cartagena (costa atlántica colombiana). Les hemos dicho que lo primero que hay que hacer es sentarse con la comunidad. No hagan lo que ustedes piensen que es mejor, sino lo que la gente quiere. La fundación funciona así desde hace 51 años. Primero le pregunta a la comunidad: ¿a usted qué le falta?

Nosotros no podemos dárselo todo, pero a lo mejor sí sabemos dónde conseguirlo. Tenemos un dicho acá que dice «Yo no sé hacer empanadas pero sé dónde las venden». Eso mismo nos pasa a nosotros. Nos sentamos con la comunidad y salimos a buscar dónde podemos buscar apoyos para lo que la gente quiere. Cuando uno va a estos centros de servicios comunitarios al principio de su puesta en marcha y luego vuelve pasado un tiempo da mucho agrado ver la evolución que hemos tenido. Ver que la gente acoge estas iniciativas como propias, que lo sienten parte del barrio...

### **¿Qué siente cuando conoce a una de estas personas a las que la fundación le ha cambiado la vida?**

Mucha satisfacción. Pero, sobre todo, ganas de seguir trabajando. Es fundamental conocer a la gente, porque hablar con ella ayuda a ver el impacto real y a creer en el trabajo que realizamos. El Consejo de la fundación y la familia visitan a menudo los proyectos y los centros comunitarios. Es muy estimulante, porque se ve el impacto real, la satisfacción y el orgullo que tienen estas personas de valerse por sí mismas. También es positivo porque muchos aprovechan para hacernos críticas y señalar cosas que a su juicio no funcionan. Esa crítica también sirve de estímulo.

Pero la huella de la fundación está por todas partes, no sólo en los centros comunitarios. También son muchos los empresarios colombianos de éxito que cuando me los encuentro me

cuentan que ellos también se iniciaron con las oportunidades que de niños les dio la fundación. La última vez que me pasó fue asistiendo a unos cursos de la universidad. Uno de los allí presentes, que también era profesor de la universidad, se acercó a saludarme y me dio las gracias: «Soy producto de los centros parroquiales», me dijo. Me animaron a seguir adelante. Esto es inmensamente reconfortante.

En el futuro lo que queremos es seguir mejorando el nivel socioeconómico de la gente. Queremos que los recursos tengan un buen fin y quienes los necesitan se beneficien de ellos. Lo más bonito es ver esa superación en las personas. Saber que logramos darles las herramientas para que sean independientes económicamente y pueden formar una familia con bienestar. La formación y el desarrollo personal son la clave para lograrlo. Verlo hecho realidad es lo que más me llena de satisfacción y más ganas nos da de seguir trabajando.



## **ADRIANA CISNEROS**

*Vicepresidenta de la Junta Directiva y  
Directora de Estrategias de la Organización Cisneros  
Presidenta de la Fundación Cisneros*

---

A Adriana Cisneros se le nota cuando habla que lleva la pasión por los negocios en los genes. Su entusiasmo es contagioso. Igual que la generosa sonrisa que no desaparece en toda la entrevista.

Esta joven empresaria encarna la tercera generación del grupo venezolano que su abuelo Diego Cisneros fundó hace 84 años y que se ha convertido en una de las mayores corporaciones de medios de comunicación y entretenimiento del mundo, con contenidos en más de 100 países.

Aunque Adriana se ha formado en las prestigiosas aulas de Columbia y NYU, seguramente su mejor escuela ha sido la familia. El mejor regalo que sus padres le hicieron de niña fue abrirle los ojos al mundo. Siempre que tenía vacaciones en la escuela, le encantaba acompañar en los viajes de negocios a su padre, Gustavo Cisneros, para conocer de cerca las empresas del grupo. Y a la vez desarrollaba la pasión por el compromiso social de la mano de su madre, Patricia Phelps de Cisneros, que

durante cuatro décadas se volcó a la promoción de la educación y el arte en América Latina a través de la Fundación Cisneros.

Desde que empezó a tomar las riendas del legado familiar, Adriana se empeñó en unir ambos mundos, el filantrópico y el empresarial, en uno solo. Ambas pasiones confluyen en ella de manera natural. Y bajo su batuta, la responsabilidad social ha pasado a ser una parte tan fundamental de la Organización Cisneros como el espíritu empresarial lo es ahora para la fundación.

Adriana habla con la firmeza y naturalidad de quien conoce muy bien lo que tiene entre manos. Pero cuidado, porque tanta sencillez podría llevar a engaño. Aunque su manera de contarle hace que todo parezca fácil, lo que ha logrado en apenas cuatro años al frente de la fundación no lo es en absoluto. Nada se le resiste. Desde la puesta en marcha de Tropicalia, un revolucionario proyecto turístico de bajo impacto ambiental en República Dominicana, hasta la transformación del certamen de Miss Venezuela en mucho más que un concurso de belleza.

### **¿Qué significa la filantropía para usted?**

Para mí es algo indispensable tanto en la vida como en los negocios. Un elemento básico de cualquier ciudadano global y responsable. Mis padres sembraron en mí esa conciencia desde chiquita. Su sensibilidad social me impactó mucho sin que yo me diera cuenta. Recuerdo que en unas vacaciones de Semana Santa, cuando tenía 15 años, acompañé a mi padre en el lanzamiento de la televisión por satélite, que fue un proyecto gigantesco en el que tuvimos muchísimo éxito. Fuimos pioneros, porque la televisión por satélite aún no existía en Latinoamérica. En cada país, el grupo necesitaba un socio local, porque había que vender las cajas, instalar las parabólicas... Así que salimos de gira para ir firmando los acuerdos país por país. Y yo los acompañé. Mis padres vieron lo que iba a significar que

toda Latinoamérica se conectara por primera vez a través de un satélite, que alguien en Venezuela pudiera ver al mismo tiempo la misma novela que alguien en la Antártida. Se dieron cuenta del potencial que eso tenía para hacer algo bueno, educativo. Y se les ocurrió lanzar cl@se, el primer canal de televisión educativo panregional en español.

Aquellas vacaciones que acompañé a mis padres a firmar estos contratos fueron una experiencia increíble para mí. Recorrimos 14 ciudades en 14 días. Por las mañanas teníamos una rueda de prensa y por la tarde la cena con el socio local. Nos montábamos en un avión y nos encaminábamos a otro país. Y lo que más me impactó fue que en la primera línea de cada contrato que se firmaba con el socio local éste tenía que comprometerse a que iba a emitir la señal de cl@se, este canal educativo sin fines de lucro. Ver la insistencia de mis padres en que aquélla fuera la primera cláusula de todo aquel complejo proyecto empresarial fue para mí una lección vital.

### **¿Cómo ha logrado que la organización empresarial y la fundación familiar aúnen esfuerzos en la misma dirección?**

Hay diferentes maneras de ver la filantropía. La que uno puede hacer como persona, la que puede desarrollar como familia y, en tercer lugar, la filantropía a través de la empresa, como Responsabilidad Social Corporativa. Las tres son diferentes, pero soy muy de la opinión de que hay que trabajar las tres áreas. Estar comprometido con un legado filantrópico familiar no quiere decir que tú como individuo no tengas que preocuparte por involucrarte personalmente en ayudar en las cosas que te impactan cotidianamente.

Para mí los negocios y la filantropía han sido siempre parte de una misma realidad, gracias a esa relación tan bonita que he tenido con mis padres. Mi hermano me lleva ocho años y mi hermana cuatro y medio, y como yo era la chiquita me lle-

vaban a todos los lados. E igual que iba a todos los viajes de trabajo en los que podían incluirme, también pasaba mucho tiempo con mi madre, visitando por ejemplo los cursos de capacitación de docentes que promovía la Fundación Cisneros en lugares como Perú y Ecuador. Siempre he vivido combinando ambos mundos, el de la empresa y el fundacional. Para mí lo natural es que ambos aspectos convivan.

Así que cuando decidí que quería unirme a la empresa familiar les escribí una carta a mis padres en la que pedía como condición para trabajar con ellos, que me dejaran reportarles a los dos, porque para mí era muy importante dedicarme a las dos áreas. Sentía la misma pasión por ambas. La mitad de mi corazón late por el trabajo filantrópico que ha hecho mi madre estos años, con el apoyo de mi padre, y la otra mitad late por el mundo de los negocios. Si iba a unirme a la empresa familiar diez años antes de lo que estaba previsto, para mí era muy importante que me dejaran influir en esas dos vertientes.

Quería darle continuidad a la estrategia de trabajo que tenían mis padres en conjunto. Al principio fue mucho trabajo, porque debía buscar los momentos diferentes a lo largo del día para atender tanto a la parte fundacional como a la empresarial. A lo mejor a ellos se les hacía más fácil compaginar ambas cosas porque siempre han trabajado los dos juntos. Pero a mí me tocaba asumir esos dos mundos yo sola. Ambos son perfectamente compatibles y quería darle a las dos visiones el mismo peso en mi vida.

El problema era que al principio empecé trabajando muy separadamente en estos dos mundos. Por un lado, la Fundación Cisneros y, por otro, las empresas de la Organización. Y me di cuenta de que no había una conexión real ni emocional entre los dos, entre los empleados de las empresas con los proyectos de la fundación, ni entre los proyectos fundacionales y la Organización.

Desde que nació hace más de 30 años, la Fundación Cisneros ha tenido vocación de impacto panregional. El compromiso de mis padres desde el comienzo fue mejorar el acceso a la educación en toda Latinoamérica, no sólo en Venezuela. Por eso todos los programas se lanzaban para que pudieran funcionar en todos los países del continente. Es un magnífico proyecto, muy ambicioso. Y los resultados del proyecto han sido estelares, pero era difícil que el empleado de una compañía sintiera cercanía a la misión si no participaba en ella y además los resultados se obtenían muy lejos de su región.

Me di cuenta de que teníamos un problema. Después de analizarlo mucho, vimos que pese a la enorme cantidad de recursos destinados, se nos había olvidado desarrollar programas de responsabilidad social que fueran parte de la tela de cada negocio. Estábamos invirtiendo muchos recursos en los proyectos de la fundación, pero nada en involucrar a las empresas.

Así que nos pusimos a la obra. Analizamos empresa por empresa, hablando con gente de alto, mediano y bajo rango, para ver qué proyectos les interesaban más por zona geográfica y área de negocio. Había que buscar qué programas de responsabilidad social podrían motivar e implicar a la plantilla en función de las inquietudes de los empleados. Y desarrollamos un programa de responsabilidad social acorde con cada una de las empresas, con repercusión directa en su área de influencia. No se trata de hacer acciones caritativas, sino de tener responsabilidad social. Para tener un impacto real hace falta un compromiso estable y sostenible en el tiempo.

### **¿Cuáles de estos programas de responsabilidad social están teniendo más éxito?**

Hemos creado varios programas sólidos con mucho peso dentro de las empresas de los que estamos muy orgullosos. Por

ejemplo en Venevisión, nuestro canal de televisión venezolano, creamos la campaña *Somos lo que queremos*, la cual promueve el crecimiento individual y colectivo de los venezolanos a través de los valores ciudadanos y la importancia del trabajo y el esfuerzo para alcanzar el éxito. Logramos que animadores, periodistas, músicos y artistas de Venevisión trabajaran conjuntamente en forma voluntaria para impulsar estos valores. Todos en conjunto han desarrollado estos microespacios que promueven los buenos valores de los ciudadanos. A través de ellos damos voz a casos de superación personal que muestran en pantalla la vida de muchos ciudadanos venezolanos con historias admirables, como la de José Omar Dávila, al que nacer con síndrome de Down no le impidió convertirse en director de orquesta. O el caso de Manuel Barreto, que pasó gran parte de su vida atrapado en las drogas pero logró recuperarse, graduarse y hoy trabaja en un centro cultural. Todos ellos son muestra del poder que la fuerza de la voluntad tiene para salir adelante y apostar por una sociedad mejor.

El compromiso de Venevisión con esta campaña es doble. Por una parte, deja como escaparate su pantalla, el tiempo de emisión para que estos microespacios salgan al aire con mucha frecuencia. Además, permite a los empleados que quieran involucrarse en su elaboración dedicarle tiempo dentro de su horario laboral. Los mensajes son muy sencillos pero efectivos y están funcionando muy bien a nivel nacional. Nos dimos cuenta de que en Venezuela era muy urgente trabajar en los valores. Y es algo que está teniendo mucho impacto, tanto en la sociedad venezolana como en la empresa.

Pero lo que a mí más me llena es precisamente el impacto que ha tenido dentro de Venevisión porque, por primera vez, muchas personas de distintos departamentos han hecho equipo. Hay un respeto absoluto entre todos los departamentos y se está fortaleciendo tanto el orgullo de pertenencia al grupo como la

conciencia social. Todo el mundo quiere participar de voluntario en la próxima ronda de la campaña.

*Somos lo que queremos*, en Venevisión, es sólo uno de los ejemplos, pero este mismo proceso lo hicimos con todas las empresas. Hemos identificado en cada una de ellas un proyecto idóneo que pudiera entusiasmar a los empleados, y permitirles sentirse orgullosos de estar haciendo el bien en las comunidades en las que trabajan.

Al principio de poner en marcha los programas sociales en las empresas, todas las semanas teníamos reuniones. Hubo que crearlos desde cero. Pero luego han empezado a rodar por sí solos, que era la idea. Nuestro trabajo fue identificar dentro de cada empresa los equipos que iban a desarrollar los proyectos para que cada una de ellas se incorpore como algo interno. En Venevisión, en cuanto salió la primera tanda de *micros* al aire generó tanto entusiasmo que empezó a funcionar solo. Esa autonomía es la mejor garantía de continuidad del compromiso de las empresas.

De igual forma, en nuestras operaciones en EE.UU. hemos implementado un voluntariado corporativo que se ha extendido a nuestras oficinas en Miami a través de la Organización United Way of Miami-Dade, enfocada a la canalización de recursos a instituciones dedicadas a mejorar la calidad de vida de las personas mediante la educación, la estabilidad financiera y la salud. Con esta alianza, el equipo de Venevision International, Venevision Productions y Venevision Studios participa en proyectos de alto impacto social en las comunidades donde operamos...

También está cosechando muchos éxitos nuestra participación en el Programa de Liderazgo para la Competitividad (Global Competitiveness Leadership Program) de la Universidad de Georgetown, desarrollado a través del Latin American Board del cual mi padre es miembro fundador y del que ahora yo tam-

bién formo parte. Se trata de un programa enfocado al fortalecimiento de las capacidades de la nueva generación de líderes en América Latina y la promoción de la competitividad, el progreso y la integración de la región, así como su inserción internacional. Desde 2008, muchos jóvenes venezolanos se han beneficiado con becas para participar en esta iniciativa de 12 semanas en Georgetown.

**¿Y cuál ha sido su mayor reto en el otro frente, el de la filantropía familiar, como presidenta de la Fundación Cisneros?**

Mi llegada a la fundación fue fácil porque yo ya conocía muy de fondo de todos los programas que estaban funcionando. Fue más bien la parte de gestión donde empecé a cambiar más cosas. Mi objetivo era gestionarla como si fuera un negocio. Los programas que ya estaban en marcha cuando llegué siguen siendo muy acertados y funcionan muy bien. Desde su origen estuvieron enfocados de forma muy adecuada y se siguen recogiendo sus frutos. En lo que más ha evolucionado es en pasar de ser una fundación asociada a la Organización Cisneros a ser la fundación de la familia.

El compromiso de la Fundación Cisneros sigue siendo trabajar por la mejora de la educación en Latinoamérica, que ha sido siempre su objetivo primordial. Nosotros tenemos una cultura de llegar al fondo de las cosas; cada dos años revisamos todos los programas, vamos sobre el terreno para analizarlo, nos involucramos de lleno, analizamos cómo está funcionando y lo refrescamos, de acuerdo siempre con los cambios tecnológicos y las nuevas necesidades que puedan surgir. Incluso me ha tocado sentarme frente a una página en blanco a decidirlo todo desde cero: ¿qué vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cuánto nos va a costar? Es apasionante.

## **Y de todos los proyectos filantrópicos de la fundación... ¿Cuáles recuerda con especial emoción?**

Hay dos muy especiales para mí. Cuando todavía era estudiante y aún no estaba trabajando en la fundación, acompañé a mis padres a Cuzco, donde se estaba graduando una promoción de nuestros profesores de AME, el Programa de Actualización de Maestros en Educación, que es un curso que ofrecemos para mejorar la calidad de la educación básica a través del desarrollo profesional de los docentes. Hemos graduado en estos años a 15.000 profesores en toda Latinoamérica. Pues en aquellos días en que lo visité por primera vez, se estaban graduando unos profesores de Perú. Mis padres tuvieron la oportunidad de darles los diplomas en un acto muy bonito y muy emotivo. Pero lo que para mí resultó más increíble de aquella experiencia, fue poder después conocer a estos profesores que nos contaron el impacto que este curso había tenido en su vida y en sus capacidades como profesores. Ese semestre habíamos lanzado un curso de resolución de conflictos y uno de los profesores me contó cómo el curso le inspiró la idea de promover los deportes y formar una nueva liga de fútbol como herramienta de cohesión. En torno a esta liga se fue rehaciendo el colegio completo, que estaba muy erosionado por el terrorismo. Obviamente no digo que AME cambiara la vida del colegio. Pero el curso inspiró a este profesor, que se convirtió en el eje central de la recuperación. Encontró la última pieza que necesitaba para conectar con sus alumnos e inspirar el cambio.

El programa AME se lleva a cabo también en el Polo Sur. Imagina la bendición que fue para los profesores de la Antártida... porque esta gente se siente totalmente aislada. En una ocasión los estudiantes nos contaron lo importante que había sido para ellos. Vivir de cerca estos avances te da mucha esperanza.

Y de entre los programas que yo he podido poner en marcha una de las cosas más lindas ha sido la Fundación Tropi-

calia. Hace tres años decidimos desarrollar unos terrenos que teníamos en República Dominicana. Queríamos hacer un complejo turístico de bajo impacto ambiental, de baja densidad. Pero está en Miches, que es una zona muy necesitada, de una parte de la isla que había estado olvidada durante 40 años. Se había dejado de invertir en los accesos por carretera y la gente de allí ha vivido aislada mucho tiempo. Empezamos a analizar cómo íbamos a preparar este pueblo para recibir nuestro proyecto turístico, porque el contraste iba a ser muy fuerte. Yo lo que quería era asegurarme de que cuando llegara el primer huésped del hotel o el primer dueño de una de las casas de Tropicalia, se sintiera bien recibido y que el pueblo a su vez estuviera muy contento de que llegaran los turistas porque pudieran ser una fuente de trabajo para ellos. Así que además de la responsabilidad del proyecto con el medio ambiente, teníamos la responsabilidad de capacitar a la gente del pueblo para darles la opción de un futuro dentro del proyecto Tropicalia.

Analizando las necesidades vimos que las carencias de Miches eran enormes. Empezando por la calidad de las escuelas. En el pueblo también había un problema importante de productividad. Aunque es una zona de agricultura muy arraigada, como nunca han tenido accesos por carreteras, de nada les habría servido tener una buena producción agrícola más allá de sus propias necesidades, porque no tenían capacidad de comerciar.

Como sabíamos que se construirían nuevas carreteras y que se iban a necesitar todos estos productos agrícolas para abastecer a la gente de nuestro desarrollo turístico, iniciamos un proyecto macro de agricultura responsable. Empezamos a ocuparnos desde del desarrollo de las cuencas de agua, donde trabajamos para la eliminación de pesticidas y fertilizantes, hasta de los cursos de capacitación en agricultura orgánica. Convertimos una finca en el modelo para enseñarles a todos

estos agricultores cómo hacer esa transición desde el otro tipo de agricultura al más ecológico. Y luego les ayudamos a organizarse en cooperativas para que pudieran darle viabilidad económica al proyecto.

Pero nos dimos cuenta de que no podíamos llegar allí a decirles cómo tenían que plantar los tomates y luego desentendernos. A estos agricultores, plantar tomates ecológicos les salía inicialmente más caro que trabajar como siempre lo habían hecho. ¿Cómo podían ellos afrontar una inversión semejante? No había ninguna institución financiera en todo el pueblo. No había en Miches un solo banco, de ningún tipo.

Lo primero que hicimos fue traer una institución local de microcréditos que se llama Fondesa, un banco de microcréditos líder en el país y especializado en créditos agrícolas. Para mí era importante que fuera una institución dominicana y no un banco extranjero porque facilitaba la adaptación. Fondesa se convirtió en la primera opción financiera que tenía el pueblo y en un plazo de seis meses ya habían concedido 200 créditos. Más del 90 % ha tenido éxito, porque Fondesa hace mucho seguimiento a los agricultores. No sólo les enseña cómo llevar las cuentas, también les hacen tutoría de los ciclos agrícolas.

Fondesa ha dado ya dos millones de dólares en microcréditos y más de 2.000 familias han salido adelante con los nuevos empleos que han surgido gracias a estos programas. Para fines de 2013, Fondesa proyecta otorgar otros 1.500 créditos por un monto de más de dos millones de dólares. Y desde que se montó la cooperativa, los agricultores de Miches han empezado a vender sus productos en supermercados en Santo Domingo y se está impulsando mucho el desarrollo socioeconómico de la localidad.

Además del impulso económico, otra de las prioridades de la fundación era el educativo. En sólo un año recuperamos tres escuelas y ya van nueve, fundamentales para el futuro de

1.500 estudiantes de la región. También hemos llevado a Miches uno de los Cursos de Alfabetización Digital para Maestros, que está siendo muy exitoso para entrenar a los maestros de la zona en las herramientas de la informática. Este curso es además un instrumento esencial para que luego cada uno de ellos pueda acceder a través de Internet a toda la gama de cursos que ofrece AME.

Y además de los talleres de capacitación en agricultura orgánica para mejorar el uso de los suelos, la agricultura sostenible y la biodiversidad agrícola, iniciamos un programa de manejo de reciclaje para la población de Miches. El objetivo es establecer allí un centro de separación y reciclaje de desechos sólidos y orgánicos, de propiedad y manejo comunitarios, que ofrezca nuevas oportunidades laborales para los habitantes de la región vinculadas a la sostenibilidad del medio ambiente.

**La Fundación Cisneros también alberga la que para muchos es la mejor colección de arte latinoamericano del continente. ¿Cómo se relaciona su interés por el arte con el compromiso social?**

Nosotros nunca coleccionamos por el simple placer de hacerlo. Mis padres siempre tuvieron una visión de ser custodios de las piezas de la colección y, por lo tanto, una responsabilidad de llevarlas alrededor del mundo a través de las alianzas con museos. Lógicamente tienen aprecio por las cosas bonitas, pero desde el momento en que decidieron empezar su colección de arte, lo hicieron por sentido de responsabilidad a nuestra cultura. Ellos desde muy jóvenes viajaban a Nueva York, y en sus encuentros con miembros de las juntas directivas de los museos veían que la imagen de Latinoamérica que tenían estas personas era errada, muy distante a la realidad. En la juventud de mis padres Venezuela era un país muy avanzado, con una de las primeras democracias de la región, pero ni en Esta-

dos Unidos ni en Europa se conocía ese adelanto. En el tema cultural, a mis padres les molestaba especialmente que se dijera que la cultura latinoamericana era derivativa. Como si toda la cultura viniera de los europeos que conquistaron América y no tuviera una identidad propia.

En Venezuela había entonces un movimiento de arte modernista muy importante que estaba muy alineado con el momento de modernización que pasaba el país. Estos artistas eran un reflejo de esa energía progresista que había en la Venezuela de la época. Y así mis padres empezaron a coleccionar este tipo de arte modernista, en lugar del arte figurativo que era el estereotipo exterior de lo que éramos los latinoamericanos.

Hasta el día de hoy, mis padres no se sienten dueños de su colección. Se consideran únicamente los custodios de ella. Es la responsabilidad de la fundación cuidar de estas obras de arte que representan a Latinoamérica, que es a quien realmente representa y pertenece. Y la personalidad de la colección también es la personalidad de la familia.

### **¿Qué papel juega el arte dentro de la misión educativa de la Fundación Cisneros?**

Cuando mis padres entraron en la Junta Directiva del MoMa de Nueva York, les llamó mucho la atención un programa que usaba las obras de arte para cursos de capacitación para docentes en escuelas públicas con el objetivo de ayudar a los niños a desarrollar sus capacidades cognitivas. Y ellos se dijeron que esto había que llevarlo a Venezuela. Porque allí el sistema educativo no permite tener una opinión. Cuando yo era niña, todo era al caletre. Es decir, había que aprenderlo todo de memoria. Y si no respondías exactamente como lo decía el libro te quitaban puntos. Mis padres veían esta falta de análisis crítico hasta como una amenaza para el concepto de lo que es y debe ser la democracia.

¿Cómo vamos a defender la democracia si no se enseña a los estudiantes un poder de análisis crítico? Lanzaron el programa piloto del MoMa en Venezuela y luego en toda Latinoamérica, de la mano de los ministerios de Educación. En ese momento se llamaba el Programa de Pensamiento Visual, que más adelante se convirtió *Piensa en arte/Think Art*. Se trata de un curso de capacitación para los profesores, a quienes se les suministran las herramientas para hacer visitas guiadas, con un kit con fichas y cuadros para guiar a los estudiantes en ese proceso de análisis. Se trata de enseñar a los profesores a educar a los alumnos a tener una opinión que sepan analizar y razonar. Por eso para nosotros la colección de arte tiene por tanto también esa función de educación muy importante.

El gran impulso fue la primera gira que hizo la colección de arte modernista por el continente. Fue tal éxito que duró diez años. Había obras de arte de todos los países de Latinoamérica que habían formado parte de este movimiento. Esta colección itinerante tuvo mucho impacto porque en todos los países donde llegaba la colección, los artistas descubrían que no habían sido parte de un movimiento aislado. Hasta entonces muchos creían que lo suyo había sido un fenómeno netamente brasileño o netamente uruguayo. Fue el descubrimiento de que eran parte de un movimiento panregional de muchísima relevancia. Fue magnífico para los latinos mirarse ante el espejo de su cultura. Si hablas con cualquier artista o con cualquier crítico recuerdan aquella colección itinerante como un gran despertar.

Entonces decidimos llevar el programa *Piensa en arte/Think Art* a todas las ciudades donde se llevaba la colección. De antemano se trabajaba con los ministerios de Educación para capacitar a los docentes de las escuelas públicas para que durante la estadía de la colección en su ciudad ellos pudieran llevar a los alumnos a verla y poder tener la experiencia *Piensa en arte*

en vivo. Hoy en día eso suena muy sencillo y casi todos los museos ya tienen sus programas educativos. Pero cuando empezamos, ningún museo en Latinoamérica tenía un programa como éste. En muchas de las ciudades los ministerios de Educación decidieron quedarse con el programa para seguir desarrollándolo de ahí en adelante.

Por todo esto, el arte es parte fundamental del espíritu de la fundación. También tenemos un programa de becas artísticas muy sólido que les da la oportunidad a muchachos con talento de salir fuera, tener intercambios con artistas de otros países. Todos ellos están teniendo mucho éxito. Nuestra esperanza es que regresen a sus países y compartan a su vuelta parte de lo que aprendieron para inspirar al resto.

### **¿Y cómo ha logrado vincular el concurso Miss Venezuela a la responsabilidad social?**

El tema de la belleza es algo muy presente en la sociedad venezolana. Cuando adquirimos Miss Venezuela no era más que un concurso de belleza. Pero nos dimos cuenta de que por el entrenamiento que estaban pasando estas jóvenes de allí salían siendo mucho más que bellas. Están muy bien preparadas gracias al importante entrenamiento en oratoria, dicción, inglés, historia... Reciben clases de todo tipo para prepararse para los concursos internacionales. Y del certamen empezaron a salir estrellas. Muchas de ellas pasaron a conducir programas de opinión muy importantes en la televisión. Otra fue alcalde de la zona más importante de Venezuela. Salen mujeres que tienen carreras de muchísimo impacto en la sociedad.

Una cosa interesantísima que hay que tener en cuenta de Miss Venezuela es que todas las jóvenes que participan están estudiando ingeniería, medicina, o son abogadas, por ejemplo. Todas tienen carrera y además resulta que también son bellísimas. Pero una cosa no sustituye a la otra.

Nos dimos cuenta de que era tan importante el potencial de lo que se podía hacer a través de la figura de la mujer en la sociedad venezolana, que decidimos desarrollar un programa de responsabilidad social que potenciara el respeto hacia la mujer. Para ello, diseñamos un programa de emprendimiento. Desde hace tres años desarrollamos este Programa de Formación para Mujeres Emprendedoras, una alianza de la Organización Cisneros con el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) de Caracas, que ha formado y dado apoyo a grupos de mujeres de sectores populares y más recientemente a mujeres de las familias de los empleados de las empresas de la Organización, para que puedan crear su propio negocio.

Por otro lado, con cada una de las misses desarrollamos programas a la medida de sus inquietudes que tengan un componente de labor social importante. Ya no se trata únicamente de acciones de caridad, llevando obsequios al hospital. Con las misses que van llegando a la recta final desarrollamos programas especiales con los temas que a ellas les gustan. Por ejemplo, tuvimos una miss que era deportista olímpica y con ella creamos un programa que enseña a impulsar los valores para ser buen ciudadano a través del deporte en niños de escuela primaria y ella era la embajadora. También tuvimos otra miss que era odontóloga, quien colaboró con el componente odontológico de las intervenciones que realiza la fundación Operación Sonrisa para niños de pocos recursos con labio leporino. Teníamos otra que estaba estudiando medicina y pasó un año trabajando en el hospital ortopédico de niños. Otra estaba estudiando teatro y montó una pieza para niños sobre la paz y la tolerancia... Allá donde llegan estas jóvenes, se convierten en fuente de inspiración.

Y como ser una miss es en Venezuela el sueño de muchas jóvenes, es importante que el mensaje vaya mucho más allá de la belleza. Este concurso crea allí grandes expectativas como en

Estados Unidos el Super Bowl. Da igual que sea hombre, mujer, grande o chiquito. Todo el mundo siempre ve Miss Venezuela en la televisión. Es una locura el interés que despierta. Y por ello es un altavoz importantísimo.

Hace muy poco una miss Venezuela muy joven murió de cáncer de mama. Así que con el grupo de misses de este año se trabajó mucho la prevención de esta enfermedad y durante el programa televisivo se hizo una campaña de concientización, en colaboración con la fundación Senos Ayuda. Eran las misses hablando de cómo prevenir el cáncer de mama, cómo detectarlo y hacerse los exámenes, y todo a beneficio de Senos Ayuda. Para esta fundación fue una plataforma espectacular y ayudó a concientizar a la población de un problema que no podemos dejar de lado.

**Es evidente la realización personal que le aportan estos programas sociales. ¿Pero qué le ha enseñado la experiencia filantrópica que pueda serle útil en el mundo de la empresa?**

La lección más importante es que me he dado cuenta de la importancia de darle oportunidades a las personas que tienen potencial para convertirse en líderes pero que carecen de los medios para hacerlo. Es increíble la capacidad de influencia que puede tener una sola persona. Los programas de la fundación los manejamos con muchísimo criterio y nos damos cuenta del impacto que podemos tener sin hacer una inversión gigantesca, sino facilitando herramientas de desarrollo personal. He aplicado mucho de ese conocimiento, de cómo potenciar con ingenio programas donde no había suficientes recursos para lograr una gran repercusión. En muchos de los nuevos negocios que estamos llevando a cabo nos manejamos mucho de esta manera.

También me ha ayudado mucho a saber identificar a los líderes. Con la Fundación Tropicalia hemos tenido buen olfato en ver quién va a ser el líder de la comunidad que puede ayu-

dar a impulsar los proyectos. A veces estos líderes son mujeres analfabetas, de bajos recursos... Pero sabes que puede ser el líder porque tiene el don de reunir a la gente y es la persona en quien la gente confía y a quien escucha. Detectar estas personas con espíritu de liderazgo es importantísimo. Es más fácil delegar si sabes reconocer a los líderes a los que les puedes dar la responsabilidad, capaces de llevar el proyecto.

En la empresa es importantísimo detectar en los ejecutivos jóvenes ese potencial y capacidad de liderazgo. Me gusta darles su espacio y ver que lo pueden dar de sí. Esto es algo que aprendí mucho de mi gestión en la fundación, donde lo tuve que hacer por escasez de recursos.

**Igual que sus padres supieron contagiarle de niña el entusiasmo por la filantropía... ¿Está pensando ya en cómo puede la Fundación Cisneros despertar el interés de la siguiente generación familiar?**

Por supuesto. Ahora que estos programas a nivel empresarial han empezado a funcionar, he iniciado una fase de reflexión por la sucesión de la fundación. Formo parte de la tercera generación que está al frente del negocio familiar, e igual que hemos dedicado mucho tiempo a organizar la transición empresarial entre mi padre y yo, es importante tener siempre en mente el futuro de la fundación.

Hace unos años tuvimos que reorganizar la empresa para la transición, algo muy complejo a lo que dedicamos tres años. Pero el proceso estuvo enfocado por entero a la parte de los negocios. Ahorita ya hay una cuarta generación. Mi hermana tiene cinco hijos, mi hermano tres y yo tengo dos. Son diez nuevos miembros. Y para mí es importante tenerlos presentes también en el legado filantrópico. Le estoy dando vueltas a cuál es la estructura que le debemos dar a la Fundación Cisneros para enfocarla hacia el futuro.

Estoy segura de que los programas educativos que apoyamos y llevamos hoy en día no van a tener el mismo peso ni la misma relevancia dentro de unos años que tienen ahora para nosotros. Estos diez niños de la cuarta generación han nacido todos en Estados Unidos y su realidad es muy diferente a la de mis padres o la mía, porque nosotros nacimos en Venezuela y viajamos mucho por Latinoamérica. Veíamos muy cerca el problema de la desigualdad en el continente por la diferencia en el acceso a la educación. Y por eso siempre nos hemos enfocado en la educación como una prioridad.

Pero puede que esas prioridades cambien. Por eso creo que debemos crear un espacio para escucharlos y determinar qué es lo que les interesa a ellos para involucrarlos en la fundación. Es una nueva generación y seguramente va a tener otros intereses. Me encantaría que según vayan creciendo me digan que la educación tiene que continuar siendo el foco de nuestra fundación y seguir con la tradición de estos 30 años. Pero a lo mejor vienen y dicen: «Tía, ¿sabes qué? Nosotros creemos que hoy en día la mejor herramienta para luchar contra la pobreza y la desigualdad es fomentar el emprendimiento. Ésa es la solución que nosotros vemos». Me parece esencial crear el espacio para este diálogo y tenemos que estar abiertos a ello. Yo no quiero dejar el legado de una fundación a personas que no la quieran o que no se identifiquen con ella. Cuanto más temprano veamos qué les interesa, antes los podemos ayudar a darle un nuevo giro. A lo mejor no hace falta y la próxima generación se siente totalmente comprometida con lo que estamos haciendo ahora, como me pasó a mí. Pero a lo mejor no.

Cuando las empresas familiares toman en cuenta el tema de la sucesión tienen que tener en cuenta tanto la sucesión del negocio como la filantropía. No querría que sintieran que porque la Fundación Cisneros está en marcha, ellos ya son buenos ciudadanos. Eso no es suficiente. Cada individuo tiene que

tener las herramientas para hacer algo por los demás y por sí mismo. No basta con que las empresas tengan su responsabilidad social, también hay que ver cómo uno mismo vive la filantropía. Las nuevas generaciones también necesitan su propia identidad filantrópica, y luego que decidan si quieren unir esfuerzos como familia.

## **SEBASTIÁN ESCARRER**

*Consejero de Meliá Hotels International*

*Presidente del Consejo de Wharton School para Europa,  
África y Medio Oriente*

---

Si le preguntan a Sebastián Escarrer de qué se siente más orgulloso en su vida profesional lo primero que le viene a la cabeza no es un cargo. Ni la vicepresidencia de Meliá Hotels International, ni el consejo ejecutivo de la prestigiosísima Wharton School, de la que es presidente para Europa, África y Medio Oriente. Tampoco mencionará los años que trabajó en Wall Street, ni que el World Economic Forum le nombró hace años como uno de los 100 líderes empresariales del siglo XXI o que fue presidente y vicepresidente durante 11 años de Exceltur, la asociación que agrupa a las empresas más relevantes del sector. Porque si hay algo de lo que el mayor de los hijos de Gabriel Escarrer puede sentirse realmente orgulloso es de haber logrado darle una vida mejor a miles de niños de países en desarrollo, gracias al compromiso de Meliá con Unicef para frenar la explotación infantil, o de haber apoyado junto a su padre la creación de una red de escuelas en Latinoamérica para colaborar en la educación en las zonas donde Meliá empezó a es-

tablecer sus hoteles en los años 80. Y, cómo no, de haber involucrado a la empresa familiar en la lucha por la protección del medio ambiente convirtiéndola en una de las más comprometidas del sector.

Durante 19 años, Escarrer se volcó en la gestión de la cadena hotelera que en 1952 fundó su padre y que en estos años se ha convertido en la mayor de España y una de las diez más importantes del mundo, con 78.000 habitaciones repartidas en más de 350 hoteles en 35 países. En el tiempo que ejerció de vicepresidente y consejero delegado, el mallorquín lideró la refinanciación del grupo Sol, su transformación en Sol Meliá y la exitosa salida a la Bolsa de la compañía en 1996. También ha protagonizado procesos clave para el crecimiento de la compañía, como la diversificación del negocio en los años 90 y la incorporación de nuevas marcas a la cadena hotelera, convertida en Meliá Hotels International, y su expansión en los cinco continentes.

Pero, en 2012, Escarrer dio un vuelco a su vida. Y decidió centrarse de lleno en labores relacionadas con la ética empresarial, la educación y la responsabilidad social, ámbitos que ya impulsó dentro de Meliá cuando era vicepresidente de la compañía y en los que ahora quiere centrarse a fondo para seguir trabajando de manera independiente.

A sus cuatro hijos les repite a menudo que no es más rico el que más tiene sino el que menos necesita, una máxima en la que confía firmemente como receta para la felicidad. Por eso le gusta viajar con ellos siempre que puede y llevarlos a que disfruten conociendo otras culturas y aprendiendo de ellas otras maneras de ver y vivir el mundo. Juntos también visitan los lugares donde la familia ha impulsado proyectos filantrópicos porque quiere transmitirles el mismo compromiso con la sociedad que de niño aprendió de su padre, uno de los precursores de la filantropía en España. Su mayor sueño es ahora tra-

bajar para dejarle a sus hijos un mundo más justo y más libre, siempre con especial atención puesta en la infancia. Apostar por desarrollar una mejor educación, accesible a todos, es su receta para lograrlo.

**Hasta ahora es muy difícil separar su compromiso social de su trayectoria empresarial. ¿Cuáles fueron sus primeros pasos en la filantropía?**

La llama siempre ha estado en la familia. Mi padre ha ayudado de forma anónima a gente desprotegida desde hace 40 años. Siempre ha estado muy implicado en aquellas causas en las que sentía que era necesario. Lo único que he hecho ha sido buscar un mayor impacto de este compromiso vinculándolo a la gestión empresarial de una manera más profesionalizada. Pero lo más importante son los valores y éstos los he heredado de mi padre y mi madre. Luego les he ido dando forma porque con los años ha ido creciendo en mi interior el sentimiento de que debía devolverle a la sociedad gran parte de la suerte que he tenido por nacer en esta parte privilegiada del mundo. Considero que los empresarios que trabajamos en países en desarrollo no podemos abstraernos de las necesidades que allí se viven. Al margen de la filantropía a la que uno pueda comprometerse de manera personal, debemos comprometer también nuestras empresas con esos principios. Es la única manera de ser coherente.

También he tenido la suerte de ser vicepresidente de la Fundación Empresa y Sociedad (hoy Seres) y desde ella hemos trabajado mucho en determinar qué se podía hacer por mejorar la sociedad a través de la empresa, tanto en España como fuera. Y creo que si eres empresario no se pueden desvincular los compromisos sociales que adquieres como individuo de la labor de tu empresa en la sociedad. Hay que comprometerse con todo el equipo.

## **¿Qué experiencias de las que ha impulsado dentro de la empresa han tenido un mayor impacto?**

En estos años hemos ido desarrollando muchos programas para ir profesionalizando el compromiso social. Uno de los primeros pasos que tomé como vicepresidente de la compañía fue empezar a hablar con otras empresas para buscar sinergias que pudieran reportar un mayor beneficio en las acciones. Se trata de que uno más uno sumen tres gracias a la transferencia de experiencias, asociándonos con aquellos que tienen el *know how*.

Trabajamos mucho en desarrollar un programa de voluntariado que implicara tanto a los miles de trabajadores del hotel como a los cientos de miles de clientes que tenemos al cabo del año. Éste es un negocio tremendamente poderoso por su capilaridad. Es decir, que si logramos implicar a los 35.000 empleados que tenemos repartidos en nuestros hoteles y además trabajamos con ellos para concienciar a nuestros clientes podemos llegar a muchos rincones del mundo entero. Esto es una ventaja pero también una tremenda responsabilidad. Uno se da cuenta de que en esta posición puede hacer mucho por cambiar las cosas.

En los hoteles del Caribe, por ejemplo, implantamos programas de voluntariado donde el cliente puede dedicarse a ayudar en alguno de los proyectos de la zona. Colaboramos con ONG locales para que quienes lo deseen puedan pasar una parte de sus vacaciones plantando árboles, o ayudando a los ingenieros en las plantas potabilizadoras, dando clases de alemán o de inglés... Establecimos el programa en hoteles de lujo a modo de prueba y sin tener muy claro la acogida que tendría. Pero pronto nos dimos cuenta, a través de las encuestas de satisfacción a los clientes, que cuando llegaban de vuelta a su casa en Alemania o Noruega, lo que más valoraban positivamente de toda su estancia era la experiencia que habían te-

nido como voluntarios. No lo habíamos puesto en marcha con ningún afán comercial ni se nos había ocurrido que fuera a impactar tan positivamente entre los clientes. Fue todo un descubrimiento que más allá de todos los lujos que podían disfrutar durante sus vacaciones, lo que de forma mayoritaria resultaba más importante para todos ellos era haberles ofrecido la posibilidad de sentirse útiles para la sociedad, aunque fuera sólo por unos días al año. Y quién sabe, gracias a esta semillita, a lo mejor a su vuelta se volvieron voluntarios más activos en sus respectivas comunidades. La solidaridad es algo tan poderoso que resulta contagioso...

En 2010, sellamos con Unicef un importante acuerdo de colaboración permanente. Hasta entonces habíamos colaborado con ellos a través de proyectos concretos, pero queríamos aumentar nuestra implicación. Nos comprometimos a difundir, participar y apoyar desde la empresa los programas de Unicef relacionados con la infancia. Y la verdad es que la acogida en los hoteles ha sido espectacular. Los fondos para Unicef que hemos obtenido en apenas dos años gracias a la colaboración de los clientes y empleados de la compañía han triplicado el objetivo de los 600.000 euros que nos habíamos marcado. El 80% de los fondos recaudados los hemos logrado a través del llamado *check-in* solidario, una iniciativa por la que los clientes son invitados a donar un euro a Unicef por su primera noche de estancia en el hotel. El 20% restante procede de contribuciones directas de los empleados y de acciones puntuales desarrolladas en los hoteles. Ha funcionado muy bien en los 35 países en los que la compañía está presente, pero ha destacado particularmente la intensa implicación de los hoteles en España, Puerto Rico, Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

Los fondos que hemos recaudado serán destinados por Unicef a financiar un proyecto de protección contra la explo-

tación sexual comercial infantil en República Dominicana. Y el dinero captado por Meliá en los países en desarrollo se va a emplear en programas de protección infantil de Unicef en el propio país para programas de educación y protección infantil.

Pero no se trata únicamente de recaudar dinero. Más allá de la aportación económica, también hemos dedicado muchos esfuerzos en este tiempo a un profundo trabajo de sensibilización de clientes y empleados con campañas de concienciación en los hoteles. Fruto de la labor constante de sensibilización, hemos activado nuevos planes conjuntos en los hoteles de Asia, África y América.

**La lucha contra la explotación sexual y el comercio de niños han sido una de las causas en la que más se ha volcado personalmente. ¿Qué avances ha logrado?**

La protección de la infancia siempre ha sido nuestra prioridad. En 2006, nos adherimos al programa ECPAT de Unicef para la lucha contra la explotación infantil. Meliá se convirtió en la primera empresa española que firmó este código de la ONU. Hay más de 150 millones de niñas y 75 millones de niños en todo el mundo que han sido explotados de este modo y el turismo sexual es una triste realidad que tiene mucho que ver en esto. Es una lacra terrible de la que en el mundo occidental no se quiere hablar. Y creo firmemente que no puedes estar en este sector y mirar para otro lado. Hay numerosos informes independientes que denuncian la existencia de este turismo sexual y el daño devastador que ejerce entre niños y niñas de determinadas regiones. Cuando conocí la existencia de este programa, empecé a promoverlo tanto en mi empresa como en el sector, pero inicialmente sólo logré que otras dos compañías turísticas firmaran con nosotros el código (Grupo Barceló y una pequeña agencia de viajes). Se trata de un mecanismo de prevención que podemos activar en las empresas turísticas para

proteger a los niños en determinadas regiones y que está probado que resulta de mucha utilidad.

El código compromete a las empresas a un compromiso activo en la prevención, y las responsabiliza de que todos los empleados estén formados para detectar y denunciar que algún cliente pueda ser un explotador sexual y les ayuda a saber cómo reaccionar a este respecto. También conlleva tomar otras medidas como incluir publicidad disuasoria en los destinos sensibles y concienciar a proveedores y clientes, especialmente en aquellos lugares en los que hay que estar más alerta porque existe esta práctica de una manera más habitual.

Sin embargo, no podía quedarme tranquilo únicamente firmando el código. El problema es demasiado grande, demasiado grave. Sentía que también debía extender esta concienciación lo máximo posible en el resto de la industria hotelera porque cuantos más seamos los que luchemos contra ello, más cerca estaremos de erradicar esta lacra terrible. Sin embargo, desgraciadamente, me encontré con ciertas reticencias que no esperaba porque este tema todavía tiene mucho de tabú. Al principio no fue nada fácil lograr que las demás empresas se sumaran. Fueron cinco años de mucho trabajo hasta lograrlo. En una entrega de premios de la Fundación Seres, SAR Doña Letizia, la princesa de Asturias, me preguntó sobre un problema que había tenido un competidor norteamericano, y se interesó por conocer cómo estábamos preparándonos las empresas turísticas españolas para prevenir estos actos. Le comenté cómo en España sólo había tres empresas que habíamos firmado el código ECPAT, y ella nos animó a que nos pusiéramos manos a la obra para cambiar esta situación. Organizamos desayunos y comidas, junto con la presidenta de Unicef, con las empresas más importantes para presentarles el código y concienciarles de lo importante que es su compromiso para combatir la explotación sexual infantil.

Inicialmente encontramos en algunas de las empresas un temor absoluto. ¿A qué? Pues, por ejemplo, a alguna compañía le asustaba comprometerse por el riesgo de vivir un escándalo si firmaba el código y luego algo fallaba. Les daba pavor ver la empresa implicada en algún caso con la publicidad negativa que eso podría tener. Intentábamos hacerles ver que el riesgo lamentablemente siempre está ahí y que por eso siempre será mejor hacer algo a ese respecto para atajar el problema que no mirar para otro lado. Otros me decían que tampoco era conveniente molestar a los clientes alertándoles de la existencia de este tipo de problemas cuando están de vacaciones porque podía resultarles molesto. De verdad que yo no lo podía entender... ¿Cómo quedarse cruzados de brazos ante algo así?

Trabajamos mucho para lograr convencer a la industria. Y sin la ayuda de Consuelo Crespo y Paloma Escudero, la presidenta y la directora ejecutiva de Unicef, no habría sido posible. Al final conseguimos que 15 empresas firmaran en España el código ECPAT en 2011. Fue de los días más felices de mi vida como empresario. Sentí que había hecho algo realmente importante por proteger las vidas de muchos niños que merecen todo lo que esté en nuestra mano por salvaguardar su derecho a un futuro mejor. Ver que una vez que todos los demás empresarios lo firmaban estaban igualmente orgullosos del proceso y que se alegraban unánimemente de ello fue muy reconfortante. Sólo necesitaban un empujón.

### **¿Qué otros programas solidarios de compromiso social ha podido poner en marcha estos años a través de la red hotelera?**

Hemos estado muy comprometidos con los programas de defensa cultural de los lugares donde nos implantamos. Ayudar a mantener intactas las culturas va en el interés de todos, pero especialmente también en el de la industria turística. ¿Para

qué va a viajar la gente si no le preservamos la especificidad de cada destino? Lo que a cada uno hace único es lo que le convierte en un destino interesante. Evidentemente, cuando construyes un *resort* en un paraje remoto de una isla del Caribe o de Indonesia donde nunca antes se ha hecho un hotel, ese lugar nunca vuelve a ser el mismo. Pero puedes trabajar para que esa transformación sea positiva y conduzca a una vida mejor para todos. El turismo genera mucha riqueza social por la cantidad de mano de obra y proveedores locales que necesita. Cuando he vuelto a República Dominicana, 15 o 20 años después de que mi padre construyera allí el primer hotel, viendo el antes y el después, entiendes el efecto multiplicador de la riqueza y la capilaridad que tiene este negocio.

La clave está en asegurar un equilibrio entre el crecimiento económico, la gestión responsable de los recursos y la diversidad sociocultural. Meliá Hotels International es la única empresa del sector certificada como Compañía Hotelera de la Biosfera, avalada por la UNESCO. Y en 2011, nos adherimos también al Global Sustainable Tourism Council, un organismo de ámbito internacional dedicado a la promoción del Turismo Sostenible. Hemos dedicado mucho esfuerzo para que todo esto sea posible.

Pero los resultados más tangibles de los que más satisfechos podemos estar en el impacto dentro del desarrollo local de las comunidades seguramente sea la red de escuelas que hemos construido. Hemos abierto de momento una en Punta Cana y otra en México, cerca de Playa del Carmen. Lo empezamos con el respaldo del Consejo de la compañía y el impulso de mi padre. Además de ayudar a construir las escuelas, apoyamos al equipo de docentes. Más del 90% de los alumnos son hijos de nuestros empleados, pero las escuelas están abiertas a toda la comunidad. Los hoteles que tenemos allí hay que tener en cuenta que prácticamente son como ciudades, por-

que los empleados viven y trabajan en ellos. Así que no podemos desentendernos de los servicios sociales básicos que sus familias necesitan. Creemos que preocuparnos de incentivar que sus hijos tengan una buena educación hasta los 16 años ayuda a desarrollar las comunidades y a crear cohesión social. La educación les da las herramientas que necesitan para progresar. Los proyectos los hemos llevado a cabo con ONG como Save the Children, que nos han asesorado a lo largo de todo el proceso. Hace poco lo fuimos a visitar con mis hijos y sus primos y fue una experiencia fantástica para todos ellos. Se van dando cuenta de todo lo que podemos hacer por ir cambiando el mundo poquito a poco.

En la República Dominicana, en la localidad de Verón, estamos involucrados en la Escuela Los Manantiales. Iniciada en 2003, tiene capacidad para 900 niños, por lo que hemos podido contribuir a la escolarización de 9.000 niños de familias con bajos ingresos. Además de la inversión inicial, continuamos contribuyendo a través de un programa de renovación y mantenimiento anual, y de la donación de recursos (material de papelería, aula informática, etc.). En México, en la localidad de Quintana Roo, apoyamos la Escuela Infantil «El Principito». En 2007 se recaudaron 80.000 euros en el Día Solidario en que participan nuestros clientes, y fueron destinados a la reforma integral de la escuela. Esta escuela tiene una capacidad de 80 niños entre las edades de 1 año a 5 años, por lo que hemos podido ayudar a escolarizar a 400 niños.

Pero nuestro compromiso no sólo está en países en desarrollo, también hemos puesto en marcha proyectos en España porque sólo se puede ser un buen vecino si uno es bueno en su propia casa. Con la Fundación ONCE, por ejemplo, firmamos un convenio de colaboración en materia de accesibilidad para fomentar la contratación y formación de personas con discapacidad en Meliá. Y está dando muy buenos resultados, per-

mitiendo que tengamos decenas de trabajadores discapacitados trabajando en el hotel que están perfectamente integrados tanto en el equipo como en la sociedad.

### **Además de ser beneficiosas para la sociedad, ¿ha influido positivamente este compromiso en la empresa?**

Sin duda. Tanto los empleados como los clientes se sienten orgullosos de una compañía que está comprometida con la mejora de su entorno. Creo, además, que el turismo del futuro es necesariamente un turismo sostenible. En cada país donde estamos presentes, hemos buscado la manera de permeabilizar estos valores en la sociedad. Además, para mi familia estos valores siempre han sido muy importantes, por lo que trabajar por ellos es también parte de nuestro día a día de manera natural. Para mí la filantropía no se trata de dar una donación y desentenderse, sino de crear el marco de acción y de compromiso que permita un trabajo duradero por esas causas en las que crees que realmente puedes ayudar en la sociedad. Hace décadas que mi padre destinaba dinero a financiar proyectos de desarrollo, pero el reto era sistematizar este compromiso. Y qué mejor que la red de hoteles con la capilaridad que permite la empresa para lograr llegar lo más lejos posible.

La mejor prueba del éxito dentro de la empresa la tenemos en el clima laboral, que ha mejorado muchísimo entre los trabajadores desde que fomentamos las labores de acción social y medioambiental. En las últimas encuestas el orgullo de pertenencia a la empresa ha llegado a estar en un 89,2%, cuando por encima del 70% ya es muy bueno.

### **¿Cuáles son sus nuevos retos a corto plazo?**

Estoy muy preocupado por la pérdida de valores y la merma de la calidad educativa en España. Estoy impulsando varias iniciativas para intentar mejorar la situación. Estuve considerando la

creación de una fundación cuyo objetivo era que se evaluaran los resultados académicos de los 54 colegios que hay en Baleares. En el sistema educativo hay mucho oscurantismo porque al no haber baremos que midan resultados del sistema de manera objetiva, es difícil detectar las carencias y poner remedios para mejorarlas. Los padres tienen el derecho de poder saber la calidad de la educación que reciben sus hijos. Mis padres siempre me hicieron ver que la educación era la mejor herencia que nos pudieran dar. Te pueden quitar todo lo que tengas, puedes perderlo todo, pero con la educación siempre podrás volver a salir adelante por ti mismo. Al final la propia Consejería de Educación de la Comunidad Autónoma va a realizar un test anual donde tendremos resultados similares a los que yo quería buscar. Aunque no sean independientes, ha hecho que al menos de momento posponga la creación de esta fundación. Lo que es importante en esta vida es conseguir que se hagan los proyectos, aunque no lo hagas tú mismo. En definitiva, poder influir.

También estoy muy metido en impulsar nuevos proyectos a nivel internacional. He tenido experiencias muy inspiradoras y positivas desde el Consejo Ejecutivo para Europa, África y Oriente Medio de la Wharton School, que tengo el honor de presidir. Hemos ayudado a que se crease un vicerrectorado de Impacto Social dentro de la escuela de negocios y que la acción social se haya convertido en uno de los tres grandes pilares de sus programas educativos. A través de Wharton School, que es una de las escuelas de negocios más importantes del mundo, si no la más importante, se puede influir anualmente en más de 4.900 alumnos del más alto nivel. Ahora mi gran reto es conseguir que la ética se incluya de manera transversal en las distintas asignaturas y casos que se impartan en Wharton. Creo que este avance es muy importante porque impactamos directamente en el desarrollo de una conciencia ética que hace

a los futuros presidentes de las multinacionales mejores líderes ejecutivos y mejores personas.

### **¿Cómo se traslada esa preocupación por la educación en su familia?**

La educación es lo más importante de todo aquello que puede poseer una persona. Y educar no sólo es aprender contenidos, también valores. Siempre he tenido claro que la educación a los hijos no es lo que les dices, sino lo que aprenden de primera mano, de las experiencias que vives y el ejemplo que les das. Y si quiero transmitirles que en la vida uno es más feliz dando que recibiendo, eso es algo que tienen que ver más allá de las palabras. Por eso los hemos llevado a menudo a ver los proyectos solidarios en los que está comprometida la familia. Y no sólo los nuestros. Quiero que tengan la mente abierta al mundo real. En cada viaje familiar que hacemos, sea cual sea el motivo o las vacaciones, siempre tiene que haber un elemento de acción social. Este verano pasamos tres días, de los 10 que estuvimos en Kenia, visitando un poblado masai. Y estuvimos jugando al fútbol con aquellos niños descalzos y pasando con ellos las tardes, hablando de todo un poco. Habíamos comprado balones de fútbol en Nairobi para podérselos llevar. Sin duda a mis hijos les impactó mucho conocer a aquellos niños que eran profundamente felices y que no necesitaban nada material para serlo. Allí era más fácil entender que no es más feliz el que más tiene sino el que menos necesita...

### **¿Qué es lo más importante que ha aprendido en estos años sobre la filantropía que más puede servirle de ayuda a aquellos que se quieran animar a dedicar a ella parte de su tiempo y sus recursos?**

He aprendido que, por más que te esfuerces, si no hay elementos de medición de los resultados no sirve para nada. Es muy

importante tener activados mecanismos para medir el impacto de las acciones y poder comprobar si están sirviendo para algo. Sólo así sabes si vas en el buen camino y además es la única manera de detectar cómo mejorar las posibles ineficiencias.

La acción social tiene que ser rentable de algún modo para la propia empresa para asegurarse de que perdura. McKinsey nos está ayudando a un proyecto que hemos puesto en marcha en la Fundación Seres para desarrollar un sistema de medición del impacto que tiene la acción social dentro de las empresas. El sistema busca una doble medición. Por una parte, analiza el rédito social dentro de la propia empresa y, por otra, la utilidad para la propia sociedad. Es un proyecto pionero que de momento está empezando. Medir es importante para convencer a otras empresas de que se tomen en serio la acción social. Para que vean que dar, además de maravilloso, es rentable. Una empresa no puede maximizar la creación de valor hacia el accionista si no busca un beneficio equilibrado a los diferentes grupos de interés. Sólo así será una rentabilidad a largo plazo. Y una empresa familiar, por definición, no puede centrarse en buscar rentabilidad a corto plazo porque lo que busca es dejar un legado a las nuevas generaciones. El compromiso lo tiene tanto con los accionistas y los clientes como con la propia familia y, por tanto, con la sociedad.

### **¿Qué deseo le pide al futuro?**

Me gustaría que hubiera mucha más ética en el mundo. Para eso la educación es la herramienta central. Hay una falta de valores en el mundo que me tiene alerta. Quiero dedicarme a seguir luchando para poderle dar la vuelta a tantos problemas que amenazan a la sociedad. En mi opinión, hay dos palabras esenciales para el ser humano: INTEGRIDAD y LIBERTAD. Y por ambas merece la pena luchar. Ser libre significa no tener miedos a depender de uno mismo ni ataduras que te im-

pidan hacerlo. Y ser íntegro es saber mantenerse fiel a los principios más nobles. Ayudando a que los niños tengan acceso a una mejor educación y crezcan en un entorno que respete sus derechos más esenciales conseguiremos un mundo en el que la gente sea más libre, independientemente de dónde haya nacido. Y mi sueño es poder ayudar a que el mundo sea cada vez más libre y las personas más íntegras. No será fácil. Pero nada que merezca realmente la pena lo es.



**FELIPA JOVE**

*Presidenta de la Fundación María José Jove*

*Vicepresidenta de la Corporación Inveravante*

---

Querida Felipa,

Mi nombre es María. He pedido ser yo quien te escriba esta carta porque quiero agradecerte en mi nombre y en el de mis compañeros, los dos ordenadores portátiles que nos has regalado. Ahora mismo puedo escribirte, pero hace 15 días no podría, acabo de salir después de un mes y medio de aislamiento estrictísimo ya que se me ha hecho un trasplante. ¡Y creo que mañana me voy!

Ingresé por primera vez en diciembre, después de un montón de meses recibiendo quimioterapia y de una operación de espalda dolorosísima (me quitaron una vértebra), me tocó el trasplante. Ya había estado aislada muchas veces antes que ésta, porque la quimio me dejaba bajo mínimos, pero sin duda, ninguna peor que ésta. No sólo porque haya sido un mes y medio sin salir de esta habitación, sino porque las medidas son tan estrictas que en mi habitación no podía entrar nada de fuera, ni siquiera un papel. La ropa me la esterilizaban y mis padres, que se intercambiaban cada 24 horas, se tenían que duchar cada vez que entraban y ponerse ropa estéril, mascarilla, guantes, bata, gorro...

Lo único que me entretuvo un poco fue el portátil que las enfermeras desinfectaron exhaustivamente el primer día para que por Internet pudiese ver películas o ponerme en contacto con mi hermana y el resto de mi familia, que no podían venir a visitarme. Fue un tiempo muy duro.

Pero pienso que si para mí, que tengo 15 años, es duro, para otros niños como Carlitos, que está en la misma situación en la habitación de enfrente, debe de ser peor. Él sólo tiene 5 años y es un terremoto. Sus padres sólo consiguen que esté quieto poniéndole dibujos o el Cantajuego en el portátil. Sin él ¿cómo aguantaría entre estas cuatro paredes casi dos meses?

Por esto decidí ser yo quien te agradeciera todo lo bueno que haces por nosotros, porque tengo los años suficientes para darme cuenta y para poder ponértelo por carta a mi nombre y a nombre de todos los compañeros a los que gracias a ti se les hace esta tortura un poco más llevadera.

Muchas gracias de corazón,  
María Autrán Barreras

Son muchas las cartas de agradecimiento como ésta que Felipa Jove recibe todos los meses, escritas con el membrete del Hospital Clínico Universitario de Santiago de Compostela, con el que la fundación que preside colabora para ayudar a los niños que están allí ingresados y a sus familias. A Felipa le ponen la carne de gallina.

Son muchos los niños, padres y voluntarios que le escriben agradeciéndole su apoyo. También a través de Facebook y Twitter y en la web de la fundación [www.fundacionmariajosejove.org](http://www.fundacionmariajosejove.org). Decírselo por escrito es seguramente una manera de ordenar los pensamientos y dejar constancia pública del agradecimiento cuando éste es tan grande que ya no les cabe en el corazón. Pero muchos no necesitarían mandarle carta alguna porque ya se lo dicen en persona cuando Felipa se pasa por

allí. No es de las que trabaja en un despacho a puerta cerrada, porque le gusta conocer de primera mano las necesidades de estas familias. Es así como le surgen las nuevas ideas de lo que puede hacer por ellos la fundación. A veces es algo pequeño como un simple ordenador portátil lo que marca una gran diferencia en las vidas de los niños. Otras algo más intangible y ambicioso, como un programa de becas para formar médicos gallegos en el extranjero para que la región tenga mejores especialistas en patologías infantiles.

Felipa encuentra el hueco para la entrevista aprovechando que pasa por Madrid para presentar *El Asma en la infancia y la adolescencia*, el último libro que acaba de editar la fundación en colaboración con la Fundación BBVA para ayudar a colegios y médicos a reconocer mejor esta enfermedad. «Hacemos estudios siempre muy prácticos», explica Felipa con suave acento gallego. Ha aterrizado a primerísima hora de la mañana para llegar a tiempo de reunirnos a las nueve en punto, luego tiene el acto de presentación y varias reuniones y esa misma tarde volará de vuelta a su querida La Coruña en el vuelo regular de Iberia. La heredera de la cuarta mayor fortuna de España, que además de dirigir personalmente la fundación es la vicepresidenta del grupo Inveravante, llega con prisas. No tiene un minuto que perder. Sin embargo, cuando habla de la fundación, lo hace con pausa y sosiego, como si los relojes se hubieran parado de repente y no hubiera en el mundo nada más importante para ella. Y salvo su propia familia, seguramente no lo haya.

### **El vínculo que toda su familia tiene con las labores de la fundación es muy especial...**

Sin duda. La Fundación María José Jove fue creada en 2003, hace casi diez años, a raíz del fallecimiento de mi hermana María José. Su muerte fue un golpe muy duro e inesperado. Creo que

esta iniciativa, nacida un año después de su muerte, fue una manera de reaccionar en positivo e involucramos para superar todos juntos ese momento tan difícil. En el pasado, en alguna ocasión, se había hablado en nuestra familia acerca de la posibilidad de constituir una fundación con la que desarrollar acción social, pero no fue hasta entonces cuando decidimos que sería una idea muy bonita darle el nombre de mi hermana y que ésta promoviese iniciativas en torno a cuestiones que a mi hermana le preocupaban especialmente. Por eso la centramos en ayudar a la infancia y la discapacidad como los ejes centrales, porque mi hermana tenía una sensibilidad muy especial hacia los niños. Tras su constitución, nuestra familia está muy involucrada en el patronato y en las actividades que desarrollamos. Mi hermano va con sus hijos, yo con mi hija, y llevamos también a mis sobrinas, las hijas de mi hermana. Toda la familia permanece unida en torno a la fundación y estamos muy orgullosos de las miles de familias a las que hemos podido ayudar en estos diez años.

### **¿Cómo fueron los primeros pasos de la fundación?**

El bienestar de los niños siempre fue una preocupación para mi hermana, así que al pensar con qué tipo de proyectos podíamos ayudar tuvimos claro en los inicios que ése era el foco. Y dentro de la infancia, nos preguntamos qué niños son los que están en una situación más sensible que puedan precisar más ayuda, y así fue como pensamos en ayudar a los que se encuentran en los hospitales. Fue uno de los primeros proyectos que desarrollamos y que continuamos haciendo diez años después: ayudar a niños y familias de los hospitales de Galicia. En Santiago de Compostela colaboramos con el Hospital Clínico, en particular con la Escuela Camilo José Cela, donde tenemos a dos personas especialistas becadas por la Fundación María José Jove que ofrecen formación a los niños ingre-

sados para que no pierdan el curso escolar durante su estancia, y tanto ellos como sus familias reciben apoyo psicológico. La mayoría de los niños son pacientes oncológicos y hay múltiples maneras de ayudarlos.

En el área de Salud también creemos que es muy importante trabajar en la investigación de las enfermedades que afectan especialmente a la infancia. Como enfermedades respiratorias, por ejemplo. En Galicia, debido a nuestro clima, existe un elevado índice de niños con enfermedades alérgico-respiratorias como el asma, y en este ámbito hemos desarrollado estudios prácticos que también han tenido su extensión a nivel nacional. Actualmente impulsamos un proyecto de investigación genética sobre autismo, déficit de atención, trastorno obsesivo compulsivo, que son enfermedades que pueden aparecer en la infancia; estas investigaciones pueden ayudar a que mejoren las condiciones de vida de mucha gente. Para ello hemos firmado un convenio con el Instituto de Genómica de Santiago de Compostela, dirigido por el Dr. Angel Carracedo. Se trata de trabajos que no se hacen de un día para otro, requieren unas inversiones fuertes y unos objetivos previamente determinados.

### **Es el caso del estudio sobre el asma que viene a presentar...**

Por ejemplo. La Fundación María José Jove decidió investigar en la materia atendiendo inicialmente a las necesidades de los niños de Galicia. Descubrimos que hay una alta prevalencia de asma entre los niños de esta comunidad autónoma. El siguiente paso fue buscar qué podemos hacer para mejorar la calidad de vida de estos niños. Primero empezamos a trabajar con los pediatras, después con centros escolares, con las familias. Mejorando la información que tienen unos y otros sobre cómo tratar a un niño con asma contribuimos a que el día a día de ese niño mejore notablemente. A raíz de estos estudios en Galicia se ha desarrollado un protocolo de atención

para el niño asmático. Todos los pediatras ahora tienen en Galicia ese protocolo, que antes no existía. Gracias a ello sabemos que esos niños asmáticos están mejor tratados por sus médicos. Y también en los centros escolares, porque a pesar de ser una enfermedad tan común, uno de cada diez niños y adolescentes en edad escolar en España padece asma, más del 90% de los profesores españoles reconoce que sus conocimientos sobre la enfermedad no son suficientes y desearía mejorarlos. En el tratamiento del asma es fundamental tratar los síntomas lo más precozmente posible para evitar que los síntomas progresen hacia una crisis, y para eso resulta imprescindible que tanto en las familias como en la escuela los adultos tengan la capacidad de reconocer esos síntomas y sepan un protocolo para actuar ante ellos.

Gracias a la colaboración de la Fundación BBVA hemos podido extender el estudio del asma a toda España. Dentro de unos años, si volvemos a hacer este mismo estudio, podremos medir si hay un cambio entre lo que había y cuánto han ayudado estas medidas a mejorar el problema. Para nosotros es importante medir resultados porque ayuda a concentrar esfuerzos en acciones útiles para la sociedad y a detectar tanto los éxitos de nuestras actuaciones como aquellas áreas donde tenemos que mejorar.

### **¿Por qué las labores de la fundación se centran exclusivamente en La Coruña?**

Trabajamos en La Coruña, donde tenemos nuestra sede, y en el resto de provincias gallegas porque es una fórmula de no perder el contacto con las personas a las que queremos llegar. Hacer proyectos pequeños y concentrados geográficamente ayuda mucho a que no se pierdan los esfuerzos por el camino. No nos gusta hacer cosas y que luego queden en el aire, si ayudamos a cinco o diez familias sabemos perfectamente quiénes

son. Hacer las actividades en Galicia y tener muy centrados los objetivos nos ayuda muchísimo a trabajar. Al principio, como decía antes, decidimos centrarnos en la infancia, pero al empezar a trabajar descubrimos que era importante concretar más para que los esfuerzos no se diluyeran. Fue entonces cuando abordamos un plan estratégico que nos ayudó a definir y centrar aún más nuestros objetivos, en materia de infancia y discapacidad, y a trabajar en cinco áreas diferentes: Educación y Formación, Salud, Ocio y Tiempo Libre Responsable y Promoción Cultural. Así, por ejemplo, a través de la colección de arte contemporáneo que albergamos en nuestra sede organizamos actividades que potencien el desarrollo artístico de los niños y personas con algún tipo de discapacidad.

En relación con la discapacidad, fueron el tiempo y una cierta experiencia lo que nos ayudaron a detectar a otro colectivo olvidado, que era el de la discapacidad en los adultos. Porque para niños sí había programas y ayudas que atendían a discapacitados. Pero en Galicia vimos que los adultos discapacitados estaban bastante olvidados. Por eso decidimos sumar al ámbito de la infancia el de la discapacidad. Justo ahora, dentro de dos semanas, en octubre, presentaremos un proyecto muy bonito, «15 Cuentos Breves y Extraordinarios», en el que 15 artistas gallegos de los que tenemos obra en la Colección de Arte Fundación María José Jove han estado trabajando junto a 15 personas con discapacidad. Han trabajado con cada uno de ellos para que la persona con discapacidad se inspirara en la obra del autor y luego juntos han creado una obra nueva. Han generado 15 obras diferentes. Había personas ciegas, otras con autismo... Había diferentes discapacidades, y han conseguido crear algo que nunca pensaron que podían hacer. Todos ellos han ideado una obra nueva que ha sido muy sorprendente. El arte les ha estimulado de una manera especial. Ha sido muy interesante. Primero inauguraremos la exposición en La Co-

ruña y luego la llevaremos por Galicia. Nos gustaría que más adelante la exposición también itinerase por España y colaborando con otras fundaciones se podría repetir la experiencia con artistas de otras comunidades autónomas.

### **¿Qué ha aprendido en estos diez años al frente de la fundación?**

Aprendes que todo es relativo. Crees que estás llevando a cabo un proyecto pequeñito, que cuando lo vas a hacer te parece insignificante. Pero luego descubres que ese pequeño gesto puede resultar tremendamente importante para algunas personas, que les cambia la vida. Y a veces pones en marcha proyectos muy ambiciosos que crees que pueden cambiar las cosas de verdad y a lo mejor ese proyecto no llega de una manera tan especial como los otros. Descubres que a veces son pequeñas cosas las que hacen la diferencia.

Por ejemplo, la primera vez que fui al hospital de Santiago, vi que todas las mamás que estaban allí acompañando a sus hijos ingresados tenían unos problemas de espalda terribles. Todas estaban tomando antiinflamatorios y yendo a rehabilitación. Yo pensaba que podía ser la propia tensión por estar viviendo aquellos momentos tan duros. Pero hablando con ellas me dijeron que no sólo era la tensión, que era por las sillas. «¿Cómo que las sillas?», les pregunté. «Llevamos dos meses durmiendo en esas sillas», me contaron. Así descubrí que todas estaban durmiendo junto a la cama de sus hijos en una silla enana. ¡En una silla! ¡Durante semanas! ¡Meses! Ni siquiera había unos sofás para que pudieran estirar un poquito las piernas. Salí de allí pensando que aquello no podía ser. En esas 16 habitaciones, había 16 mamás cuidando de sus hijos que no recordaban la última vez que habían podido tumbarse para dormir un rato. Encargamos 16 sofás. Y con algo tan pequeño es increíble lo mucho que nos lo agradecieron. Hasta nos mandaron

fotos con las mamás y los papás tumbados en los sofás, felices. Sonriendo por primera vez en mucho tiempo. Cuánto nos agradecieron algo tan sencillo como eso: un sofá donde poder descansar un poquito. Porque allí hay mamás que están en el hospital tres o cuatro meses.

A veces es lo más sencillo lo que mejora la calidad de vida de las personas. Pero es importante ir allí, conocer a la gente, saber qué necesitan para encontrar el modo de ayudarlos.

Otra de esas pequeñas cosas que en el fondo tienen mucha importancia es la excursión que una vez al año organizamos a Madrid, para visitar Faunia y el Parque Warner con las familias de los niños que están en el hospital. Viajan también médicos con los niños y las familias y alguna enfermera. Es un viaje que intentamos que sea muy familiar porque durante el año no tienen la posibilidad de compartir esos momentos. Van todos juntos, los niños con sus padres y sus hermanos. Es un día muy especial para los niños que están ingresados, pero también para sus hermanos. Es normal que a menudo éstos se sientan dejados de lado porque a lo mejor la madre tiene que estar todo el día en el hospital con el hermano enfermo y mientras el padre está trabajando. Disfrutar de un día así en familia, con el soporte médico necesario, es muy importante para hacer felices a estas personas.

### **¿Se ha dado el caso de proyectos que no han funcionado?**

A veces es difícil llevar a cabo los proyectos. No todo sale bien. Hace unos años nos propusimos llevar a cabo un proyecto de Familias Solidarias. Queríamos encontrar familias que se ocuparan durante unos días, los fines de semana, de pasar tiempo libre con un niño discapacitado que viviese habitualmente en un centro de acogida. Nos costó muchísimo encontrar familias voluntarias y una vez que las encontramos el proceso no fue fácil. Lo hicimos durante dos etapas pero no pudimos conti-

nuarlo. A veces te decepcionas cuando ves que hay trabas con las que no contabas. Me desespera la burocracia, porque nos movemos en un mundo en el que hay gran cantidad de papeleo. Es sorprendente que siendo proyectos sociales haya tantas trabas. Sin embargo, por cada proyecto que no sale hay otros muchos que sí que ven la luz, y compensan cualquier esfuerzo anterior.

La adopción es otro tema muy bonito en el que llevamos tiempo trabajando y ya está dando sus frutos. Observamos que en Cataluña, que es una de las comunidades con una mayor tradición en adopción internacional de niños, empezaba a haber devoluciones de niños cuando llegaban a la adolescencia. Aquí en Galicia, como detectamos que hay un *boom* de adopciones, estamos tratando de prevenir que suceda el drama de las devoluciones dando formación a las familias y centros escolares. Hace falta formación para saber manejar situaciones que se pueden dar con las adopciones. Las familias lo agradecen mucho. Porque a todos nos ponen una imagen muy bonita de la adopción en la que todo es idílico, igual que con la maternidad, y hay que ver que junto a las cosas preciosas que te va a aportar también habrá situaciones duras para las que hay que estar preparado. Entre las actividades de concienciación, estamos preparando una exposición de pinturas y esculturas que han hecho niños adoptados con sus hermanos y sus padres.

### **¿Cuál es la parte que más disfruta?**

Participar en las actividades físicas adaptadas me encanta. Cuando puedo soy monitora en las clases de *fitness*, es algo que me gusta mucho con personas discapacitadas. La fundación realiza actividades de vela, piragüismo, natación y *fitness*. Los comentarios que nos llegan son muy ilusionantes. Una madre nos contaba hace poco cómo le había cambiado la vida

a su hijo desde que empezó con las actividades de vela. Contaba emocionada la ilusión con que su hijo se levantaba desde entonces y que le decía que era lo mejor que le había pasado en la vida. Te hace tanta ilusión que te digan algo así... Pienzas que por eso ya ha merecido la pena todo lo demás. Ahora, debido a mis obligaciones profesionales, dispongo de menos tiempo para pasarme por las actividades de tiempo libre. Pero cuando transcurre un tiempo sin hacerlo, lo echo de menos. Las mayores satisfacciones en mi vida laboral sin duda me las da la fundación.

### **¿De qué manera la experiencia en la gestión de empresa enriquece experiencias en la fundación y viceversa?**

Las dos cosas se complementan muy bien. En la fundación, cuando vimos que no podíamos abarcar todos los proyectos que nos llegaban, decidimos que teníamos que hacer un plan estratégico con una visión muy de empresa. La experiencia del ámbito empresarial nos ha ayudado mucho. No hubiéramos sido capaces de hacerla crecer tanto. Ese bagaje empresarial ha sido muy importante para sacar adelante la fundación. La gestionamos igual que una empresa. Pero el gran aporte ha sido al revés. Es trabajar en la fundación lo que te aporta mucho para todos los demás aspectos de tu vida. Te humaniza. En los negocios también es muy necesario tener presentes las cosas verdaderamente importantes de la vida. Te enseña a priorizar en la vida y en la empresa. Ver la realidad de lo que te rodea pone los pies en la tierra. Es bueno para la empresa y para toda la familia.

### **¿Cómo se hace sostenible financieramente la fundación?**

Dentro de la fundación tenemos una residencia de estudiantes concertada con la Universidad de La Coruña, la Residencia Rialta, que compramos hace unos años, y todos los benefi-

cios de la residencia son para actividades de la fundación. Pero como no llega para cubrir todas las actividades de la residencia, el resto de aportaciones proviene de la familia. También establecemos colaboraciones con otras entidades de diferentes ámbitos. Nuestro objetivo es seguir incorporando proyectos empresariales que generen ingresos y que nos permitan a la fundación seguir trabajando de manera independiente para que sea sostenible a largo plazo.

### **¿De qué manera está la crisis afectando a la filantropía en España?**

En estos momentos la situación de la crisis hace que sea más complicado. Hay una mayor necesidad de ayuda social pero también las empresas tienen menos recursos. De lo que se trata es de ser más imaginativo para poder hacer más con los recursos que tienes. Espero que pase todo este momento tan complicado para reactivar proyectos que de momento tenemos parados. En los cajones tenemos guardadas muchas ideas y tenemos muchas ganas de sacarlos adelante, pero no siempre se puede sacar todo adelante. Teníamos proyectos con algunas cajas de ahorros que con la crisis se han quedado parados por completo. Ahora tenemos que seguir trabajando para sacarlos adelante. Toda aquella obra social que antes hacían las cajas de ahorros, por ejemplo, ha sido muy duro que se paralice tan bruscamente. De lo que estamos viviendo ahora estamos aprendiendo muchísimo y aprenderemos a hacer las cosas aprovechando al máximo los recursos, agudizando el ingenio y avanzando de otra manera e incluso mejor.

Lo bueno es que en los últimos años ha habido un impulso importante a la cultura de las fundaciones. En Galicia tenemos muchas muy importantes, como la Fundación Barrié de la Maza, la Fundación de Amancio Ortega, la Fundación Paidéia... Algo muy positivo que está extendiéndose es la colabo-

ración entre fundaciones en toda España. A veces nos visitan de otras entidades y nos preguntan cómo hemos desarrollado tal o cual proyecto, qué resultados ha dado y cómo podrían replicarlo en otra zona de España. Nosotros también buscamos fuera inspiración. Cuando hemos visto un proyecto que funciona en otra comunidad autónoma intentamos traerlo a Galicia. Aquí todos aprendemos de todos y lo bonito es extender las buenas ideas para ayudar a cuanta más gente mejor. Por ejemplo, cuando a veces tenemos que contratar a alguien para un proyecto en la fundación para actualizar una base de datos, pues contactamos con la Fundación Paideia, que se encarga de formar a personas con discapacidad para preguntarles si tienen a alguien que podamos contratar durante un tiempo. Así nos complementamos unos a otros. Hay muy buena relación.

**¿Por qué hay tanta discreción entre los filántropos en España? ¿No sería mejor darle más eco mediático a estas buenas causas para inspirar a más filántropos?**

No sé por qué, pero es cierto que suele dar cierto pudor hablar de estas cosas. Hay muchas actividades que hacemos y que no se cuentan porque sientes que lo importante es hacerlo, no decir que lo has hecho. Da un poco de pudor que se confundan las cosas, porque uno hace esto por vocación y a veces sientes que la discreción es mejor para la familia, para que no quede presuntuoso. Sé que es una contradicción. Por un lado vemos lo importante que es comunicarlo para inspirar y apoyar esta causa, pero por otro solemos apostar por que pase desapercibido. En parte se debe a que en España aún no hay tanta cultura filantrópica como en los países anglosajones. Cada vez hay mayor concienciación. Aunque es verdad que con respecto a EE.UU., donde la filantropía se ve como algo natural, aún nos queda mucho camino que andar.

### **¿Qué se podría hacer para fomentar más la filantropía?**

Divulgar lo que se está haciendo es importante. Estos proyectos enamoran y hay que difundirlos. Son proyectos inspiradores que logran enganchar a otras personas. En cuanto empiezas a hacer algún proyecto social ves cómo ayudar a la gente es muy bueno para conseguir enganchar a otras personas.

Hay también mucho que hacer desde el punto de vista regulatorio e institucional. Yo no pido apoyo económico, sino apoyo institucional. No tiene que ser «papá Estado» el que aporte nada, basta con que eliminen trabas burocráticas y se incentiven estas acciones. Ese respaldo sería de mucha ayuda a los proyectos. Por ejemplo, saber que una investigación va respaldada por la Consejería de Sanidad porque aunque no haya aportado fondos, refrenda el proyecto.

### **Si volviera a los comienzos de la fundación ¿qué haría diferente?**

Al principio, en algún caso, hicimos algunas alianzas en las que perdimos el control. Ahora tengo claro que no querría perder ese control sobre el proyecto, porque me gusta ver en todo momento quién es el destinatario final de la ayuda y saber hasta el final lo que está ocurriendo y cómo está funcionando el proyecto. Es también la manera de aprender de los resultados para ir mejorando siempre un poquito más.

Algo estaremos haciendo bien porque en La Coruña a nuestra fundación la siento muy querida. También por el cariño especial que se tenía a mi hermana. A lo mejor hacemos cosas pequeñas pero intentamos hacerlo bien. Tanto los monitores como el voluntariado son seleccionados con mucho cuidado para que no se pierda el buen hacer. Para nosotros es importante que se haga con todo el cuidado y la profesionalidad del mundo.

### **¿Qué sueños de futuro tiene depositados en la fundación?**

Espero seguir muchos años al frente de ella porque muchos son los proyectos y los sueños que nos faltan por realizar. La innovación científica es uno de los pilares en los que estamos trabajando especialmente con vistas al futuro. Estamos destinando importantes recursos a la investigación médica en el ámbito de la infancia y la discapacidad, y son proyectos por los que hay que apostar a largo plazo. Intentamos ser lo más innovadores posible tanto en los métodos como en los profesionales con los que contamos. Buscamos personas muy prestigiosas para liderar los proyectos en los hospitales para asegurarnos de que lo que estamos apostando es lo más vanguardista que hay. Estamos dando unas becas con la Asociación de Pediatría de Galicia para formar a médicos fuera de España en aquellas especialidades donde hace más falta, a condición de que luego vuelvan a ejercer a Galicia. Gracias a estas becas tenemos ya un equipo de tres personas especializadas en cardiología infantil, nefrología y oncología en el Hospital de La Coruña y hemos desarrollado una unidad de telemedicina que está en contacto con el resto de hospitales públicos de Galicia para que desde el hospital en su zona de influencia puedan hacer las pruebas al menor sin tener que desplazarlo y enseñárselas desde allí a los respectivos especialistas. Para seguir desarrollando este programa, ya desde hace años promovemos una beca especializada en telemedicina para cardiología infantil.

Detectamos cuáles son esas necesidades para la comunidad y determinamos así las prioridades formativas en la red sanitaria para enfocar las becas directamente a estas necesidades. Gracias a ello tendremos mejores profesionales atendiendo a los niños en nuestros hospitales. Al final es un beneficio para todos. Otro granito de arena para ir mejorando las cosas.



## **PAOLA LUKSIC**

*Presidenta de la Fundación Andrónico Luksic*

---

A una mujer que ha escalado la cumbre del Anapurna no le asustan los retos. Paola Luksic, la tercera hija del ya fallecido empresario minero Andrónico Luksic, patriarca de una de las mayores fortunas de Chile, es desde 2005 la presidenta de la fundación que lleva el nombre de su padre y la continuadora de su gran sueño.

Paola Luksic reconoce que sólo la filantropía le apasiona tanto como el montañismo. Y en ambos campos aspira a lo más alto. Tiene muchas ideas para crear oportunidades de acceso a la educación, su gran objetivo desde que está al frente de la Fundación Luksic. La fundación tiene centros de formación para jóvenes, crea bibliotecas al alcance de los más necesitados y promueve unos programas de becas para impulsar la calidad de la educación y su acceso universal. Fomentar la igualdad de oportunidades entre gente con pocos recursos es el *leitmotiv* de la fundación.

Madre de cinco hijos, Luksic también es miembro de la Women's Leadership Board (WLB), una organización que nació

en la prestigiosa Harvard Kennedy School. En esta universidad estadounidense conoció a Holly Taylor, la fundadora de WLB, y allí la reclutó para que se uniera a su causa en favor de la igualdad de género.

Es un propósito ambicioso, pero su padre siempre le inculcó que nunca se diera por vencida en ningún ámbito de su vida. Que si se proponía un objetivo, tenía que terminarlo. También aprendió de él a trabajar sin horario y con gran entusiasmo. Solía decirle: «Si haces lo que te fascina no estás trabajando, sino haciendo lo que te gusta». Por más que en su agenda no haya un minuto libre, repartida entre la fundación, la montaña y su familia, Luksic tiene la suerte de trabajar duro volcada enteramente en sus pasiones. Dice que el montañismo, como la filantropía, «te obliga a enfrentarte contigo mismo y te da la oportunidad de conectar con tu propia humanidad y la de los otros».

La próxima cima que quiere conquistar es el Everest y el nuevo sueño que lucha por hacer realidad al frente de la fundación es el de ampliar la red de liceos que ayude a mejorar la educación y el destino de cientos de jóvenes chilenos. Siempre mirando al futuro, siempre pensando en superar nuevos retos. Y una vez que se le mete en la cabeza, no cesará hasta conseguirlo.

### **¿Cuál es el logro de la fundación del que está más orgullosa?**

Queremos aportar valor a la sociedad a través de la responsabilidad que tenemos como empresarios. La preocupación por los otros es una responsabilidad de todos. No se trata sólo de ayudar económicamente, sino de darle la posibilidad de prosperar a otro ser humano que no ha tenido las posibilidades que hemos tenido otros.

Nuestro objetivo principal en la Fundación Luksic es mejorar el acceso a la educación. Pero los objetivos en educación

son muy a largo plazo y es difícil ver resultados concretos en el corto plazo. Pasará tiempo hasta ver los frutos de las inversiones que estamos haciendo ahora en mejorar la calidad de la enseñanza en los centros educativos porque esto es sembrar hoy para recoger mañana.

Y uno de los resultados más tangibles de todo lo que hacemos tal vez sea nuestro Instituto Agrícola Pascual Baburizza, que es uno de los mejores institutos agrícolas de Chile y donde prácticamente todos los alumnos que tenemos allí cursando estudios están becados por la fundación. Es un liceo técnico profesional ubicado en Los Andes en el que estudian cada año unos 400 alumnos. Para mi padre este instituto era muy importante. En 1980, cuando el liceo tenía graves problemas económicos y corría el riesgo de desaparecer, decidió comprarlo para evitar que desapareciera la gran labor educativa que realizaba formando niños de la región.

El Instituto Agrícola Pascual Baburizza es el símbolo que siempre ha reflejado su gran empeño en ayudar a mejorar la educación en el país. Desde que estoy al frente de la fundación, hemos seguido invirtiendo en él porque los resultados en la comarca son extraordinarios. El instituto funciona como un internado de lunes a viernes y su misión es formar y capacitar a profesionales de calidad para trabajar en el mundo agropecuario. Ver que esos niños que vienen de familias con muy pocos recursos, pues muchos de ellos son hijos de temporeros, luego salen de allí con una formación de calidad que les da acceso a obtener un buen trabajo es la mejor gratificación que se puede tener. Las familias no saben cómo agradecemos estas oportunidades que gracias al liceo tienen sus hijos. Les cambia la vida.

Nuestro próximo objetivo en cuanto al instituto, es de aquí a cinco años, seguir apostando por esta escuela de Los Andes y ampliar el período de estudios en Baburizza. Estamos trabajando para implantar el título de Técnico Superior para que los

estudiantes puedan seguir formándose dos años más y terminen los estudios con 20 años en vez de a los 18. Hoy en día en Chile hay mucha demanda de especialistas técnicos en agricultura y minería. Ayudarles a obtener un título superior les ayudará a sembrar las bases de un futuro mejor. Poder ampliar sus estudios dos años más, además de darles mejor preparación, nos permite acompañarles un poco más en su madurez como personas.

### **¿Qué otros proyectos tiene la fundación en educación?**

Tenemos distintos proyectos, siempre enfocados a la educación y desplegados a lo largo de Chile, con un énfasis muy especial en regiones. Es así como tenemos una Red Lectora en el sur de Chile, proyectos culturales y de liderazgo pedagógico en la zona central, la implementación de un modelo colombiano muy innovador en varios liceos de nuestro país, un programa de becas y una asesoría a largo plazo en dos liceos de Antofagasta que busca potenciar el modelo directivo de éstos y así fortalecer a todo el alumnado.

Me preocupan mucho los jóvenes que teniendo talento no han tenido la oportunidad. Pero también los menos talentosos, que necesitan apoyo para poder abrirse camino. Por eso en Antofagasta tenemos en marcha un programa de ayuda a mejorar las capacidades docentes y directivas en los colegios. Elegimos las dos escuelas con menores resultados en las pruebas de estado de la región y estamos interviniendo con el director de la escuela, los alumnos y las familias para impulsar su calidad. Trabajamos la motivación de los alumnos y, sobre todo, de los profesores. En estas regiones mineras existe la tentación de los jóvenes por no estudiar, debido a los altos sueldos y el pleno empleo.

Hay que cambiar ese chip de los docentes en entornos problemáticos para que crean en el futuro del colegio y de los chi-

cos. Cuando empezamos a trabajar con ellos los vimos tremendamente desmotivados y estamos haciendo muchos avances que repercuten directamente en mejorar la calidad de la enseñanza y, en consecuencia, la calidad de vida que estos centros pueden ofrecer a sus estudiantes. Ahora todo el cuerpo docente está muy motivado y confiamos en lograr avances importantes a medio plazo.

Otro proyecto muy bonito de la fundación es el que tenemos para acercar la cultura a los niños a través de obras de teatro que son lectura obligatoria del Ministerio de Educación. La iniciativa, que se llama Todos al Teatro, realiza más de 40 funciones al año con obras de autores clásicos, como William Shakespeare o Lope de Vega, adaptados especialmente para jóvenes. Antes de la visita los profesores reciben un archivador que contiene material pedagógico especialmente diseñado para que los estudiantes aprovechen al máximo la experiencia. La mayoría de las obras de teatro se están dando en la comuna de La Granja, en Espacio Matta, un centro cultural que cuenta con el célebre mural que pintó Roberto Matta en la década del 70 y que fue muy polémico, realmente vale la pena ir a conocerlo.

### **¿Cómo eligen los proyectos en los que centrar los recursos?**

Nos llegan proyectos de todo tipo y no podemos destinar aportes a todos los lados. Pero es muy importante focalizar la ayuda y nos centramos básicamente en la educación. Haber centrado los objetivos de la fundación nos ha ayudado mucho a aumentar su impacto. En 2008, reunimos a toda la familia para reestructurar la fundación, reorientar las actividades y plantear los objetivos de futuro de forma estratégica.

Para llevar a cabo una gestión eficaz de la filantropía es fundamental tener los objetivos claros. La gente que quiere ayudar necesita marcarse una meta para trabajar en la misma dirección y que los frutos lleguen.

Desde 2008, hemos trabajado mucho en mantener el foco de la fundación. Desde que nos reunimos los cinco hermanos con asesores para buscar ese foco claro, decidimos orientar todas nuestras acciones hacia la educación y dentro de ésta hacia un segmento muy definido, el de los que más necesitados están. El objetivo de mi padre siempre fue que la fundación ayudara a los niños de recursos escasos para que tuvieran las mismas oportunidades que el resto. Y la clave de esa igualdad de oportunidades reside en el acceso a la educación.

El corazón te pide ayudar a todo el mundo, pero si quieres ayudar de verdad necesitas focalizar y centrar objetivos. Hay que establecer un plan estratégico para intentar aprovechar al máximo cada proyecto. No sólo hay que tener recursos para ponerlos en marcha, es igualmente importante acompañarlos en su desarrollo, haciendo un seguimiento a la gestión e ir mejorándolos en la medida de sus necesidades. Para eso necesitamos gestionar bien los recursos y es importante organizar bien la fundación para no dejar que ningún proyecto se diluya por el camino.

El año pasado creamos un Centro de Proyectos en nuestra página web que busca dar oportunidades para la postulación de nuevas iniciativas de desarrollo o crecimiento en el área de la educación. Estas iniciativas deben enmarcarse en el contexto de algunos criterios estratégicos que la fundación ha planteado para este centro.

### **¿Cómo se financia la fundación?**

La fundación tiene sus recursos propios, gracias a mi padre, que siempre se preocupó por que pudiera salir adelante, sin problemas de fondos. La fundación tiene acciones de distintas compañías y nos sustentamos con los dividendos que ellas dan. También tenemos alianzas con grupos profesionales y tenemos un buen equipo interno y externo, una red de voluntarios que nos apoya.

**Otra de las causas que usted apoya personalmente es la de la promoción del papel de la mujer en la sociedad. El último de los proyectos en este campo es el apoyo a mujeres emprendedoras a través de un fondo de inversión. ¿En qué consiste la idea?**

Se trata de ME Capital, un fondo que hemos puesto en marcha en 2012 un grupo de 10 mujeres empresarias. Se trata de impulsar las oportunidades de las mujeres para emprender en Chile. Es la primera red de *business angels* de mujeres en el país. Buscamos invertir en ideas de negocios de alto potencial o empresas incipientes fundadas o lideradas por emprendedoras que, pese a ser muy prometedoras, están teniendo problemas para encontrar financiación.

En países como EE.UU., la creación de empresas impulsadas por mujeres representa dos tercios de los negocios. En Latinoamérica el porcentaje baja a cerca del 30%. En Chile, sólo el 10%. Por esta razón nos parece relevante apoyar el acceso a la financiación de las mujeres que quieren emprender y ser empresarias. A la sociedad chilena y latinoamericana en general le falta mucho para igualar el papel de la mujer. Faltan oportunidades. Cada vez hay más mujeres que quieren tener su propio negocio.

Ya nos han llegado varios proyectos y negocios que estamos analizando para estudiar a cuáles apoyamos. Todos ellos son empresitas que ya funcionan, pero necesitan un apoyo para despegar. En el ámbito de la mujer y la empresa queda mucho por hacer.

**¿Hay alguna experiencia en su trabajo filantrópico que le haya marcado especialmente?**

He tenido experiencias humanas muy bonitas y enriquecedoras, porque estoy muy involucrada con todos nuestros proyectos. Tengo un recuerdo muy especial en mi corazón de Popa,

una persona que conocí en un encuentro el año pasado en Portillo llamado Aconcagua Summit con la Fundación Desafío de la Humanidad. Allí había muchos empresarios y ejecutivos de empresas, comprometidos y entregados a apoyar las causas de aquellas otras personas que estaban sacando adelante proyectos extraordinarios sin apenas medios. Resultó muy sorprendente descubrir tanta gente que quiere ayudar y que busca sus oportunidades en entornos tan difíciles.

La idea de aquella reunión era precisamente juntar los dos mundos. El mundo de la empresa, de la gente a la que le va bien, con el de la gente que no tiene recursos, pero que es emprendedora y quiere salir adelante. Se trataba de ponernos en contacto, crear redes. De que ambos mundos se conocieran.

A continuación, me juntaron con mi grupo de trabajo y allí conocí a Popa, una mujer extraordinaria que tiene una casa para niños deficientes severos en un barrio muy pobre de Santiago de Chile. Lo lindo es que me reconoció entonces que ella tenía una imagen de mí totalmente diferente. Sabía que Luk-sic era una familia con dinero que tenía la fundación, pero ella me imaginaba de otra manera. Pensó que yo iba a ser... más inaccesible y más distante, supongo, menos involucrada. Por eso le emocionó conocerme como Paola y nada más, estar de tú a tú. Y a mí conocerla a ella. Los prejuicios quedaron de lado. Lo importante no es quiénes somos, sino qué podemos hacer por los demás.

En este encuentro conocí mujeres muy valiosas. Mujeres de grandísima valía que si hubieran tenido más oportunidades en la vida podrían estar perfectamente al frente de una gran compañía. Pero han tenido que salir adelante ellas solas en las circunstancias más adversas.

Conocí a otra mujer muy especial, Cecilia Castro, una mujer humilde que fue una de las personas que se quedaron sin casa a raíz del terrible terremoto que tuvimos en Chile y desde en-

tonces vive en un poblado de casas reconstruidas de cualquier manera. Cecilia es una persona increíble. Con una fuerza, un empeño y una inteligencia tremenda. Conversé mucho con ella y me decía: «Nosotros no queremos que nos regalen nada, queremos que nos enseñen, que nos digan adónde tenemos que ir para salir adelante nosotros mismos».

Eso es una gran enseñanza. Porque muchas personas piensan que la gente sin medios espera que se lo den todo hecho y gratis, pero no es así. En la mayor parte de las ocasiones, se trata de gente luchadora a quienes les han faltado las oportunidades. Son personas que quieren que se les escuche, que les den las herramientas para hacer las cosas. Sólo quieren la oportunidad que la vida les negó. Facilitar esas herramientas a través de la educación es precisamente lo que hacemos en la fundación.

### **¿Qué ha aprendido de su padre gracias a la fundación y qué cree que aprenderán las siguientes generaciones que le sucedan en el proyecto fundacional?**

Cuando en 2004 me incorporé a la fundación mi padre todavía era su presidente. Al poco enfermó y falleció un año después. Pero aquel tiempo que estuve a su lado vi a mi padre en una faceta que no conocía. Con nosotros siempre había sido muy cariñoso pero también muy padre y muy exigente. Allí pude ver cómo se preocupaba por los demás, especialmente de su gente, y los ayudaba. Vi a una persona muy comprometida con los demás, y eso es lo que he intentado yo, comprometiéndome con mi tiempo y mi trabajo. También descubrí un padre muy evolucionado para la cultura machista de la época. Aunque mi hermana y yo no trabajamos en las empresas del grupo, sí participamos de ciertas decisiones.

En cuanto a la nueva generación de hijos y sobrinos, les estamos empezando a enseñar ahora la labor que hacemos como

familia. Lo que quiero transmitirle a las siguientes generaciones es la importancia de la preocupación y el compromiso por los demás, por los que no tienen las mismas oportunidades. Aunque Chile es un país que va muy bien, nos salimos en todos los indicadores económicos, todavía hay una diferencia social muy grande entre los más y los menos favorecidos que tenemos que atajar.

### **¿Cómo estáis traspasando este compromiso a la tercera generación, hijos y sobrinos?**

Estoy empeñada en que mis hijos y sobrinos se hagan parte de la fundación. Y me he llevado la grata sorpresa al comprobar que, según se van haciendo mayores, ellos también han ido desarrollando esa sensibilidad social. Es algo que me emociona mucho. Es muy fácil que las nuevas generaciones de familias como la nuestra desconecten de la realidad porque no han tenido que esforzarse tanto como lo hicieron sus abuelos o sus padres, y compartir las experiencias de la fundación con ellos les mantiene con los pies en la tierra.

Con mi madre y mis cuatro hermanos estamos trabajando en organizar el tránsito a la siguiente generación para que sea de forma ordenada. ¡La tercera generación la forman 22 nietos! Estamos estableciendo requisitos y garantizando la total igualdad entre chicos y chicas que nosotras no tuvimos. En los últimos años Chile ha avanzado mucho en materia de igualdad, pero aún queda mucho por hacer.

Mis hermanos tienen además otras dos fundaciones. Uno de ellos, Andrónico, creó la Fundación Amparo y Justicia a raíz de un caso de violación en Chile de una niña de dos años, que falleció a causa de esto. La mujer de mi hermano estaba embarazada de sus gemelos y aquello le afectó muchísimo. Desde su fundación prestan ayuda psicológica a los niños y a los padres que sufren esa tragedia. Hacen una gran labor. Otro de mis

hermanos ha creado la Fundación Minera los Peñambres, pero ésta tiene más que ver con la RSC de la compañía. Guillermo, con su Fundación Ena Graig, hace una gran labor en el hospital Calvo Mackena, que atiende a niños con cáncer.

Yo creo que ese compromiso y esa preocupación por la sociedad lo hemos heredado de mi padre. Él tenía un gran instinto para los negocios y además de eso era un hombre muy trabajador y que disfrutaba mucho con lo que hacía. Pero es verdad también que siempre las personas que trabajaron para él lo apreciaron y lo respetaron mucho, y esto hizo que se comprometieran mucho con la empresa.

Puede que nosotros hayamos heredado esa cercanía y esa capacidad de comprometer a las personas que trabajan con nosotros en nuestras empresas. Es un legado del que estamos muy orgullosos. Estar involucrado en hacer un mundo mejor te convierte en mejor persona.



## **CARMEN MATUTES**

*Subdirectora general del Grupo Matutes*

*Presidenta del Comité Ejecutivo de la Fundación Abel Matutes*

---

Carmen Matutes le ha pedido a su gente que borre de su vocabulario la expresión «con la que está cayendo». Aunque reconoce que a veces, sin querer, se le escapa también a ella. Prohibido dejarse contagiar de pesimismo el entusiasmo que hace falta para salir adelante. Carmen sabe bien de lo que habla. Cada día más personas llaman a la puerta de la fundación que dirige pidiendo ayuda. Y cada caso es un mundo que necesita de toda la fuerza y el optimismo posible.

La fundación nació cuando el padre de Carmen, Abel Matutes, comenzó en política hace 35 años. Cuenta que la verdadera vocación del padre siempre había sido ser empresario y que a la política llegó casi por casualidad. El dueño de la cadena hotelera Fiesta Hotels Group fue elegido senador en las primeras elecciones democráticas celebradas en España en 1977 y entonces decidió que, como podía vivir de la rentabilidad de sus empresas, donaría todos los ingresos que recibiera como político (primero su sueldo de senador y después de diputado)

para apoyar a la gente de Ibiza, su isla natal. Quería devolverle algo a la sociedad.

Pero el paso de Abel Matutes por la política se fue convirtiendo en mucho más que un episodio aislado. En 1996, fue nombrado ministro de Asuntos Exteriores con José María Aznar y posteriormente eurodiputado en el Parlamento Europeo. Durante los años que la familia vivió en Madrid y en Bruselas, las actividades de la fundación vivieron un pequeño paréntesis, aunque la llama de la filantropía nunca llegó a extinguirse. Y desde que Matutes regresó a Ibiza y abandonó la política, la familia ha reimpulsado con fondos propios la fundación, con Carmen al frente de las labores ejecutivas. Ella es la cara visible de un proyecto que embarca a toda la familia.

La Fundación Abel Matutes empezó volcándose en la promoción de la cultura y el deporte en Ibiza. Uno de sus mayores empeños siempre ha sido ayudar a que los niños de la isla tengan alternativas de ocio distintas a las discotecas, porque gran parte del turismo de la isla está basado en el ocio nocturno. Pero también apoyan labores sociales y humanitarias, la protección del medio ambiente y el cuidado del patrimonio de la isla. Sus actividades van desde la rehabilitación de la catedral ibicenca a la donación de equipación deportiva a una asociación de discapacitados y la aportación de fondos para un comedor social. El objetivo es adaptarse a las necesidades de la isla según éstas van surgiendo. Es una ayuda más necesaria que nunca... con la que está cayendo.

### **¿Cuáles son sus primeros recuerdos de la fundación?**

Cuando el proyecto echó a andar yo aún era una niña. Por entonces la fundación se ocupaba de ayudar a asociaciones que eventualmente solicitaban ayudas para realizar actividades deportivas o culturales, daba becas para viajes de estudios... Era algo modesto. La primera vez que tomé conciencia de la exis-

tencia de la fundación fue en el colegio, cuando estudiaba 8º de E.G.B. Tenía 13 años y en mi clase estábamos recaudando fondos para ir de viaje de estudios a Madrid. Y entonces alguien me preguntó que por qué no le pedíamos ayuda a la fundación de mi padre. A mí ni se me había ocurrido. Así que le comenté que estábamos buscando fondos para nuestro viaje de estudios. Fue así como tomé conciencia de la labor que hacía la fundación. Ésta nos ayudó a financiar una parte, igual que hacía con otros colegios. Entonces el presupuesto de la fundación era muchísimo más pequeño y las actividades más limitadas.

En estos últimos años, sin embargo, hemos profesionalizado su gestión y la hemos dotado de muchos más medios. Actualmente, toda la financiación viene de las donaciones del grupo de empresas y la familia Matutes.

### **¿Cómo ha ido evolucionando el papel de la fundación?**

Hemos ido poco a poco. De las pequeñas ayudas y becas para la promoción del deporte y la cultura en la infancia y juventud de los inicios, hemos ido evolucionando y sumando a éstas nuevas colaboraciones de ámbito social para ayudar a colectivos necesitados, como la promoción del deporte entre discapacitados y jóvenes en riesgo de exclusión... No ha sido algo que eligiéramos premeditadamente, la fundación es muy dinámica y flexible. Ha ido transformándose en función de las peticiones de ayudas que hemos ido recibiendo. Nuestra función es adaptarnos a las necesidades que van surgiendo en la isla. Y salvo contadas ocasiones no tomamos la iniciativa, recibimos peticiones de fondos y apoyo y las evaluamos.

Somos realistas a la hora de ponernos metas. No podemos olvidar que somos una fundación pequeñita, y aunque en la isla tengamos un peso especial, debemos tener presente la modestia de nuestra infraestructura. Intentamos llegar a casi todo lo que se nos pide. Y si no podemos con todo al menos una

parte. Si no podemos ayudar enteramente a los colectivos que se dirigen a nosotros, les ayudamos a buscar otras fuentes de financiación. Lo cierto es que cada vez van surgiendo más necesidades y problemas sociales que requieren atención. Tenemos que ser más creativos para poder atender tanta demanda.

### **Puede resultar difícil imaginar que haya tantos problemas en un entorno tan idealizado como Ibiza...**

Tenemos la suerte de vivir en una isla preciosa, sin duda. Es un entorno privilegiado por el clima y la naturaleza, pero hay que reconocer que también hay carencias importantes. Por ejemplo, no hay mucha oferta complementaria para los niños y jóvenes que viven aquí. Muchos de ellos, cuando llegan a la adolescencia, se sienten desubicados. Por eso centramos muchos esfuerzos en fomentar el uso de actividades sanas para que retrasen todo lo posible el ocio nocturno y el consumo de alcohol, en el que lamentablemente cada vez los jóvenes empiezan antes. Además, en los últimos años, hemos notado que ha empeorado significativamente la situación económica de muchas asociaciones y ONG de la isla, que han visto recortado su presupuesto. Estamos volcándonos en apoyarlas para que puedan seguir con sus actividades, muy importantes para los colectivos más necesitados de la isla.

### **¿Qué nuevas necesidades han detectado con la crisis?**

Empieza a haber carencias básicas que no se veían en la isla desde hace muchas décadas. Yo desde que tengo uso de razón no recuerdo un momento como el actual. Es verdad que hace 40 o 50 años, antes del *boom* turístico, la isla era un lugar bastante pobre. Pero eso mi generación no lo ha vivido. Sin embargo, ahora estamos viendo cada vez más casos de familias en las que todos los miembros han perdido sus trabajos; es gente que no tiene para darle de comer a sus hijos. Hemos co-

menzado a hacer importantes donaciones de alimentos de primera necesidad porque en algunas zonas hay problemas de malnutrición. Parece imposible que esto haya vuelto a suceder en pleno siglo XXI. Antes parecía que estos problemas tan graves sólo afectaban en situaciones extremas de desamparo, a colectivos más indefensos como los inmigrantes irregulares, que lo tienen más difícil para encontrar un empleo digno. Sin embargo, actualmente hemos detectado que estas situaciones de extrema necesidad ya están afectando a todo tipo de gente, que nunca imaginó que se vería en una situación semejante y de repente no tiene para pagar la hipoteca ni darle todos los días de comer a sus hijos. Y eso que Ibiza parece un oasis...

Antes, la mayoría de peticiones de ONG y asociaciones que nos llegaban eran para colaborar con equipos e instalaciones deportivas, viajes de estudios, actividades con discapacitados, mejora de instalaciones para hacer fisioterapia a enfermos con esclerosis múltiple... Ahora, sin embargo, las asociaciones nos piden ayudas mucho más básicas: para pagar la luz o el alquiler de los establecimientos. La mayoría de peticiones ya no son para desarrollar nuevas actividades, sino para poder sobrevivir. Es desesperante ver cómo están sufriendo la crisis estas ONG que llevan años y años ayudando a la gente, porque se han reducido drásticamente sus presupuestos. Muchas de ellas hacían eventos solidarios, como cenas y conciertos, para financiar sus actividades. Pero cada vez asiste menos gente porque ésta a su vez también lo está pasando mal. Es todo una cadena de infortunios. Así que estamos tratando de apoyarlas para que puedan continuar con su labor. Son organizaciones muy importantes, que promueven el deporte en la isla, ayudan a gente en riesgo de exclusión social, apoyan a los discapacitados, la lucha contra el cáncer...

Por eso uno de nuestros principales objetivos cuando empezó esta coyuntura económica fue no reducir el presupuesto

de la fundación pese a que se redujera la rentabilidad en las empresas del Grupo Matutes, que son las que hacen la mayor parte de las aportaciones. Estamos haciendo un esfuerzo en la familia para no recortar el presupuesto justo ahora cuando más falta hace la ayuda. También tratamos de ganar eficiencias en la gestión para volcar los recursos en las ayudas claves. Ahorrar de unos sitios para llegar a otros.

### **¿Ha tenido ocasión de conocer a la gente a la que ayuda?**

Sería imposible no conocerlos, es una de las ventajas de una isla tan pequeña. Además, no nos queremos limitar las acciones de la fundación a ofrecer ayuda económica extendiendo un cheque, sino que preferimos implicarnos en el desarrollo de los eventos y las actividades. Y todos llegan al corazón de una manera especial. Ahora me viene a la cabeza la petición que me hicieron hace unas pocas semanas de una señora inmigrante que llegó a España buscando trabajo. Alguien debió de enredarla aprovechando su situación de desesperación y la convenció de que trajera droga. En la entrada a España, la detuvieron y la mandaron a la cárcel. Y ya estando en prisión le detectaron un cáncer terminal. Por razones humanitarias la dejaron en libertad porque la enfermedad avanzaba muy rápido. Aquí estaba completamente sola y nos llamó a la fundación la gente que estaba intentando ayudarla desesperadamente para reunir dinero suficiente para comprarle el billete de vuelta a su país, para volver a morir con los suyos. No era un pasaje normal y corriente. El cáncer había avanzado y tenía que viajar en una camilla especial. Me llegó muy al alma porque vimos que era una situación límite. Cuando nos lo comunicaron, había que tomar una decisión con urgencia. Era cuestión de días, de horas. Yo estaba en mi despacho trabajando cuando nos informaron del caso y había que decir sí o no en el momento. Por supuesto, dijimos que sí, no podía-

mos quedarnos cruzados de brazos. Es un caso reciente que me llegó mucho al alma.

### **¿Qué acciones de las que lleva a cabo en la fundación le han dejado más huella?**

Es difícil quedarse con una. El Hotel Respiro seguramente sea una de las acciones más características de la fundación. Llamamos así a una actividad que hacemos todos los años en colaboración con asociaciones de discapacitados, como Apneef, que agrupa a niños y niñas que tienen necesidades educativas especiales, con alguna discapacidad física, psíquica, sensorial o cognitiva. La actividad Hotel Respiro permite cada año a medio centenar de estos niños y niñas con discapacidad que puedan disfrutar de unos días en uno de nuestros hoteles, acompañados de monitores especializados para su cuidado y con múltiples actividades tanto lúdicas como terapéuticas en la piscina. Aunque es dentro de la isla, son unas vacaciones muy especiales porque cambian de aires. Algunos de ellos son dependientes con graves problemas de parálisis cerebral que necesitan atención 24 horas. El objetivo no es sólo que ellos disfruten al máximo, sino también que las familias que se encargan de cuidarlos puedan descansar, porque durante el año no tienen un minuto libre. Alojamos a los discapacitados y a los monitores en nuestros hoteles y las familias se pueden así tomar un respiro en casa.

### **¿Qué otras actividades realizan?**

Nos gusta adaptarnos a las necesidades que pueda tener la isla en cada momento. El cuidado del medio ambiente es otra de nuestras mayores preocupaciones, como empresa y como fundación. En este sentido también hemos realizado actividades importantes para la isla de las que nos sentimos especialmente orgullosos. En 2010, Ibiza sufrió un incendio gravísimo

que destruyó 400 hectáreas de bosque y un tipo de árbol autóctono típico de Ibiza que se llama sabina se vio muy afectado por el fuego. Es un árbol muy escaso que no se puede regenerar naturalmente porque para que la semilla sea fértil tiene que ser digerida por un animal. A través de la fundación ayudamos a la regeneración de 100 sabinas en laboratorio y hace unas semanas realizamos la jornada de reforestación. Veinte voluntarios del Grupo de Empresas Matutes se sumaron a los trabajos de plantación de las 100 sabinas, dirigidos por tres monitores y un ingeniero forestal de la organización Ibiza Green. Fuimos también toda la familia: mis hermanos, mis sobrinos... Estuvimos todos juntos ayudando. Además, los voluntarios que ayudamos en la plantación recibimos una charla de educación medioambiental con las claves para prevenir y evitar los incendios forestales. La Fundación Abel Matutes invirtió 1.800 euros para cubrir el coste de los árboles y la reforestación. Fue una jornada muy bonita en la que pudimos sentir que le devolvíamos a la isla algo que le pertenecía. Todos habíamos visto cómo el fuego le arrebatava a la isla una parte importante de su paisaje y su identidad. Y era importante hacer algo para remediarlo. La fundación tiene que ser capaz de reaccionar para ayudar cuando más falta hace. Es sólo un granito de arena, pero todo suma en la conservación de la naturaleza y la sostenibilidad, hay que seguir luchando contra los incendios forestales.

### **El deporte es otra de las señas de identidad de la fundación...**

Sí, por supuesto. Además de apoyar a asociaciones deportivas de la isla y promover las actividades entre los jóvenes, llevamos años organizando el torneo de tenis Nike Master Junior Tour, del que han salido jugadores profesionales tan importantes como Rafa Nadal y Carlos Moyá. En Ibiza se juegan las finales con todos los jugadores de todos los clubes de España que participan en el torneo. Poco a poco se ha ido convirtiendo

en un referente de la promoción de este deporte entre los más jóvenes.

### **¿Qué le ha aportado la fundación a la familia Matutes?**

Desde que tengo uso de razón mi padre siempre me ha dicho que tenemos que estar agradecidos por la suerte de tener una familia que nos quiera, además de unos recursos económicos. La conciencia de que cada granito de arena hace una playa es muy importante en mi familia. Cuando uno ve un telediarrio lleno de desgracias parece que la tentación es suspirar y decir qué se le va a hacer antes de mirar para otro lado. Pero a nuestra pequeña manera sí podemos hacer algo. Todos podemos. Cada uno puede poner empeño en arreglar los problemas de su alrededor, porque ninguno es insignificante. Hay opciones de ayudar al alcance de la mano de todos, como el apadrinamiento, la colaboración con asociaciones vecinales... Todos somos necesarios y de cada uno de nosotros depende un pedacito del cambio. Ésta es una visión de la vida que he mamado en casa desde pequeña. La fundación nos permite canalizar esa pulsión por ayudar y hace que todo nuestro trabajo en la empresa tenga más sentido. Es la parte emocional que completa la parte racional. Y es muy gratificante.

### **¿Qué relación hay entre las empresas de la familia y la fundación?**

Entre los que estamos involucrados en la gestión de la fundación nadie cobra salarios por ello. Los empleados de la empresa dedican horas voluntariamente y ayudan a que las actividades salgan adelante. El alma de la fundación son de hecho los empleados del Grupo Matutes. No sólo ofrecen un voluntariado dedicado a acciones concretas, como reforestar o ayudar en la organización de algún torneo, por ejemplo. También son ellos quienes se encargan de apoyarnos en las labores de

gestión y administración. Ofrecen su tiempo desinteresadamente. Y entre todos hacemos posible que la fundación salga adelante. Los fondos económicos vienen de la familia Matutes, pero sin el apoyo de los más de 4.000 empleados de la empresa no sería posible que la ayuda llegara a tanta gente. Y si alguna vez hace falta echar una mano extra, los empleados del grupo siempre arriman el hombro y lo hacen encantados. Últimamente le estoy pudiendo dedicar más horas a la fundación porque mi vida familiar me lo permite, ya que este año tengo a mis dos hijas estudiando en el extranjero. A la fundación le puedes echar todas las horas que quieras, hay siempre tanto que hacer...

### **¿Realiza la familia actividades filantrópicas fuera de la fundación?**

Además de las labores de la fundación propiamente dicha, nosotros tradicionalmente hacemos todos los años donaciones a organizaciones como Cáritas y Cruz Roja. Últimamente hemos triplicado la aportación porque somos conscientes del aumento de la pobreza en la isla. La crisis está castigando a las familias de clase media y baja y Cáritas está ayudando mucho a la sociedad pitiusa con su apoyo directo a las familias que lo están pasando mal.

También somos patronos de otras fundaciones con las que colaboramos. Por ejemplo, la Fundación Integra, en la que estamos presentes muchas grandes empresas de España. La Fundación Integra se dedica a ayudar a buscar trabajo a personas en riesgo de exclusión social, como a expresidarios, mujeres maltratadas en casas de acogida, exdrogadictos... ¡Qué mejor manera de reinsertarte en la sociedad que tener trabajo! Esta fundación contacta con las ONG que tratan con estas personas y las pone en contacto con las empresas patronas de la fundación para que cuando están preparados para dar el salto,

les ofrezcamos un empleo. Se les da una oportunidad de integrarse en nuestras empresas conservando su anonimato y privacidad, porque los patronos no sabemos nunca quién se incorpora en nuestra plantilla a través del programa. Se preserva su anonimato para evitarles cualquier estigma y permitirles que realmente empiecen de cero. Sólo el director de Recursos Humanos sabe de quiénes se trata. Es la manera de ayudarles a llevar una vida normal. Suele ser mi padre quien asiste a los encuentros de la Fundación Integra como patrono. Pero a veces voy yo. En cada reunión nos cuentan los últimos casos y es muy conmovedor. De verdad me cuesta mucho que no se me salten las lágrimas al escuchar estas historias. Uno se da cuenta de lo que estas oportunidades suponen para estas personas y sus familias, porque están eternamente agradecidos de tener la oportunidad de reinsertarse, y de pronto lo más importante en su vida es tener ese trabajo. La inmensa mayoría se identifica profundamente con la empresa que le ha dado la nueva oportunidad de rehacer su vida. Es un agradecimiento y fidelidad tal que es muy difícil encontrarlo entre el resto de los empleados.

### **¿Cree que estas experiencias ayudan a ser mejor gestor en la empresa?**

Ser un buen gestor empresarial ayuda a maximizar la rentabilidad de los recursos para que den más frutos. A nivel personal, a mí me aporta mucho trabajar en la fundación porque le da una emocionalidad a un trabajo más racional. Los objetivos en la empresa y en la fundación son distintos, pero el rigor del trabajo es el mismo. En una empresa, el objetivo es maximizar la rentabilidad, mientras que en el caso de la fundación no siempre es el fin. A veces sólo es un medio para conseguir más recursos para luego llegar a los fines. Pero en los fines hay un componente mucho más emocional. No es suficiente con-

seguir el dinero para luego dormir con la sensación del deber cumplido. En el trabajo de la fundación necesitas la certeza de estar realmente ayudando a mejorar la vida de quienes más lo necesitan.

### **¿Cree que hace falta un cambio de mentalidad y de legislación para fomentar la filantropía?**

Siempre miro a filántropos al otro lado del Atlántico con envidia sana y profunda admiración. En Europa erramos el tiro porque siempre esperamos de «papá Estado» que nos solucione los problemas como si eso fuera gratis. Cada vez estoy más convencida de que nuestro Estado de Bienestar no es sostenible tal y como está planteado.

En la sociedad norteamericana hay mucho más sentido de la comunidad y los filántropos juegan un papel fundamental en la sociedad civil. Aportan recursos que tienen un rédito directo en la sociedad para devolverle una parte de la riqueza que han generado. Basta con ver el trabajo que hacen allí los filántropos en universidades, hospitales, museos... Aquí pretendemos que todo nos lo proporcionen las administraciones públicas y se ha descuidado mucho la actividad filantrópica.

En España hay muchos más filántropos de los que se sabe porque muchas de estas familias prefieren trabajar desde el anonimato. Somos una cultura desconfiada y en cuanto uno anuncia públicamente una donación surge la crítica velada, un recelo infundado. Es difícil, por ejemplo, entender por qué hubo una reacción pública para criticar a Amancio Ortega, a quien admiro enormemente como empresario y como filántropo, cuando en 2012 donó 20 millones de euros a Cáritas para afrontar diversas necesidades sociales en alimentación, ayuda farmacéutica, servicios de vivienda y material escolar para los más necesitados. En vez de aplaudir su gesto, muchos en España le criticaron públicamente. Para mí es incomprensible

que en vez de aplaudir el gesto se le busque alguna intención oculta. Esa desconfianza es muy propia de la cultura española.

Además de todo lo que hay que avanzar culturalmente en este campo en nuestro país, también está el retraso en lo legislativo y las barreras burocráticas. El Estado debería facilitar más la labor que hacen los filántropos. Las leyes españolas actuales ayudan poco. Hay mucho camino por andar. Si pudiéramos eliminar las barreras burocráticas que frenan el desarrollo surgirían muchos más proyectos que a su vez crearían mucho más empleo.

Ahora se está trabajando en una ley de mecenazgo que llega tarde, pero algo es algo. Hace falta facilitar más las donaciones, que actualmente desgravan sólo un 25%. Esto fomenta poco la actividad filantrópica. Si de verdad se quisiera animar a las familias a que donaran parte de su fortuna a la sociedad, facilitarían más las desgravaciones de estas actividades. Parece que la nueva ley de mecenazgo podría favorecer que las desgravaciones pasen a representar el 60% y 70%. De cumplirse, esto ayudará a poner los cimientos de un cambio de actitud en este segmento. Hay que animar a las familias y a las empresas a ayudar más y mejor, a colaborar más con nuevas acciones filantrópicas.



## **MARÍA DEL PINO**

*Presidenta de la Fundación Rafael del Pino*

---

La Fundación Rafael del Pino ha cambiado la vida de más de 300 jóvenes españoles, a los que ha ayudado con sus becas de posgrado a estudiar en las mejores universidades y centros de investigación del mundo. Como Iñaki Berenguer, que tras su paso por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) creó la empresa Pixable, una de las *start up* españolas de mayor éxito mundial. O Javier Oliván, que fue becario en Stanford y a quien Mark Zuckerberg ha confiado la estrategia internacional de Facebook. O Luis del Cañizo, creador de la empresa E-Doctus, que distribuye productos quirúrgicos y farmacéuticos por Internet.

Estos casos nos los cuenta, orgullosa, María del Pino. La hija mayor del empresario Rafael del Pino, fundador de Ferrovial, preside desde hace cinco años la fundación que lleva el nombre de su padre. Todo empezó un día de septiembre de 1999, cuando ella colaboraba como voluntaria en la Fundación Codespa de cooperación para el desarrollo. Recibió, por sorpresa, una llamada de su padre: «Quiero comer contigo». Y supe que algo pasaba, porque nosotros siempre comíamos juntos los do-

mingos y ese día no era domingo». Lo que María no sospechaba es que aquel almuerzo cambiaría su vida.

«Empezamos a comer y durante un rato largo él estuvo callado. Yo, expectante, también. Hasta que de repente me dijo: “María, por fin me he decidido. Quiero hacer una fundación y quiero que sea para contribuir a mejorar la formación de nuestros líderes”. Era una frase tan majestuosa y prometedora que pensé que sería el comienzo de un gran discurso. Pero dijo eso y se quedó callado. Sólo me miró, creo que para ver si le estaba entendiendo. Yo también me quedé callada y luego le pregunté: “Bueno... ¿Y qué quieres de mí? ¿Qué quieres que haga?”. Y respondió: “Quiero que me ayudes a poner patitas al proyecto”. Hablamos muy poco pero todo fue muy elocuente.» María recuerda aquello 13 años más tarde, sentada en uno de los sillones del emblemático palacete madrileño, sede de la fundación.

María sonríe cuando lo cuenta. Se sigue emocionando al recordar aquel día de septiembre en el que su padre la invitó a participar a hacer realidad su último gran sueño. «A punto de cumplir 80 años, en vez de pensar en retirarse, seguía con ganas de emprender proyectos nuevos y de cambiar el mundo.» Y quería cambiarlo ayudando a que los jóvenes con talento y espíritu de liderazgo tuvieran mejores oportunidades de formación de las que él encontró en sus comienzos. Cuando Rafael del Pino fundó su empresa en 1952 tenía 32 años y escasos medios. La primera oficina de Ferrovial estuvo en un ático prestado junto a la iglesia de Los Jerónimos. La compañía, que nació como empresa dedicada a las traviesas para Renfe, se había convertido, a su muerte en 2008, en líder internacional de infraestructuras con una plantilla de más de 100.000 empleados.

Pero el empresario quería dejar un legado que trascendiera las cifras. Para ello pidió aquel día ayuda a su hija mayor, que puede estar orgullosa del resultado. Desde entonces, la Fundación Rafael del Pino se ha convertido en poco más de una

década en un referente que cada año atrae a premios Nobel a impartir conferencias magistrales en su sede e impulsa la investigación, el conocimiento y el espíritu emprendedor. Se nota que la presidenta es de esas personas a las que les gusta estar en los fogones. No hay día que no pase por la sede de la fundación y dice que lo hace con la misma entrega que si estuviera al frente de una empresa. Ése es el espíritu con el que hay que liderarla, dice. Sólo que aquí la rentabilidad es cien por cien social.

### **¿Cómo «se le ponen patitas» a un proyecto así?**

Acepté el reto con mucha ilusión y un poco de vértigo. Mi padre ya había cumplido para entonces 80 años y era muy impaciente, acostumbrado como estaba a que los resultados en la empresa se vieran rápidamente. Él quería llegar a ver la fundación en marcha y quería ver resultados. Y, como era muy pragmático, sabía que no le quedaba mucho tiempo. Lo primero que hizo después de aquella comida fue reunirnos a su mujer y a sus hijos para valorar cuál sería nuestro compromiso con el futuro de la fundación. Obtuvo una respuesta unánime de respaldo y compromiso; si no, conociéndole, sospecho que no hubiera seguido adelante a pesar de su entusiasmo y empuje.

Pensé que debía encontrar una persona ajena a los dos para que sacara lo mejor de él y nos ayudara a poner en marcha la fundación enseguida. Muchos fundadores tienen una bonita idea pero luego necesitan que les ayuden a concretarla con objetividad para convertirla en realidad. Le propusimos el trabajo a Amadeo Petitbó, expresidente del Tribunal de Defensa de la Competencia y catedrático de Economía Aplicada, que era un gran conocedor del mundo académico. Amadeo se incorporó como director de la fundación y los tres comenzamos a trabajar juntos en el proyecto. Amadeo ha sido una pieza fundamental desde el principio, aportando la estrategia que necesitábamos

para acometer los objetivos marcados por mi padre. Hemos tenido la suerte de contar con un excelente director y un pequeño y eficiente equipo muy profesional e identificado con los ideales de la fundación. Enseguida se constituyó un Patronato, no muy grande, de 12 personas, en el que además de mis padres, mis cuatro hermanos y yo, había cinco personas ajenas a la familia y de la máxima confianza del fundador. Aunque dejó reflejada en los Estatutos su voluntad de que al menos la mitad del Patronato fueran miembros de su familia, siempre valoró mucho la presencia de independientes en los órganos de gobierno, tanto en la empresa familiar como en la fundación. También se constituyó un Consejo Asesor, pequeño, de personalidades expertas en las áreas en las que quería actuar.

Tardamos más de un año en ponerlo todo en marcha porque nos llevó tiempo encontrar la sede. Como parte de la idea fundacional también era contribuir a preservar el patrimonio, cuando se presentó la ocasión de adquirir este palacete y rehabilitarlo lo aprovechamos. Mi padre, que era muy enciclopédico, además de la formación de dirigentes y la defensa del libre mercado, quiso que la fundación prestara atención a la Historia. Era una disciplina que le apasionaba porque decía que a él le había ayudado mucho a la hora de tomar decisiones importantes y a no repetir errores. Por eso la fundación también tiene programas que fomentan el conocimiento y la investigación de los grandes hitos de la Historia de España.

En el auditorio hay escrita una frase que a él le gustaba mucho y que recuerda la obligación que tenemos todos de transmitir el conocimiento a las siguientes generaciones.

El propósito del fundador era proveer a las nuevas generaciones de líderes y dirigentes de un referente para el debate para ampliar su formación y mejorar su toma de decisiones. Puede sonar demasiado ambicioso pero él era un hombre muy realista. Estaba convencido de que las personas con capaci-

dad de dirigir y que toman decisiones que afectan a muchos colectivos necesitan una formación lo más amplia posible. No sólo estrictamente de su negocio, sino también de cómo está el mundo en la política, la economía, la actualidad, la historia... Quería fomentar un debate continuo, porque con lo deprisa que cambia el mundo veía necesario un foro donde estas personas pudieran acudir a formarse, mejorar y debatir. En la fundación se imparten conferencias magistrales de grandes personalidades, pero también organizamos programas de formación más específicos para ingenieros, altos funcionarios, dirigentes empresariales y del tercer sector, jueces, profesores universitarios, cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, etc... Y todo es vivo y se va ramificando. El fin siempre es el intercambio de ideas para contribuir con nuestro granito de arena a la ampliación del conocimiento.

### **¿Cómo lograron que el primer ponente fuera Bill Clinton?**

Nos ayudó el embajador de los Estados Unidos en España. Aquélla era la primera conferencia que Clinton daba en el extranjero nada más dejar de ser presidente de EE.UU. Aún me pongo nerviosa recordando el intenso trabajo previo pensando y repasando cada detalle para que todo saliera bien. Al final fue un éxito, atrajo muchísima gente y que aquél fuera el primer acto le dio mucho prestigio a la fundación. No podíamos haber empezado mejor; ese acto inaugural nos puso en el mapa cuando aún no nos conocía nadie. Afortunadamente, ahora todo es más fácil que entonces. Como todos los años mandamos becarios a Estados Unidos, ellos mismos corresponden al esfuerzo de la fundación en su formación ayudándonos a atraer a las grandes personalidades de sus universidades de destino. Hay premios Nobel que han venido a dar una conferencia de manera altruista gracias a que alguno de nuestros becarios se ha convertido en su mano derecha y se lo ha pe-

dido. Estos estudiantes brillantes son los mejores embajadores de la fundación. Se ha ido creando, en parte gracias a ellos, una red muy potente de atracción que tiene mucho valor para nosotros en el entorno académico internacional. Ahora en vez de tener que tratar de convencer a los ponentes de que vengan, a menudo somos nosotros quienes tenemos que seleccionar propuestas.

### **¿Cuál es de todos el proyecto del que más orgullosa se siente?**

Nuestras becas han permitido a más de 300 jóvenes españoles con gran talento formarse en los mejores centros universitarios y de investigación del mundo. Y es muy estimulante saber que, gracias a esta formación, están creando empresas y generando puestos de trabajo. Mantenemos con ellos mucho contacto, nos visitan en la fundación y se sienten muy agradecidos por la oportunidad que cambió sus vidas. Y es muy bonito cómo nos siguen sorprendiendo. Hace poco uno de estos jóvenes, Chema Fernández, que fue a estudiar al MIT, tras conseguir un contrato en la propia universidad ¡renunció a la beca! Le contrataron para desarrollar una metodología de financiación de la investigación contra el cáncer, que luego fue publicada en la revista *Nature*. La noticia fue contraportada del *Financial Times*. Claro, aquí todos la leímos con orgullo. Somos como una familia que presume de lo bien que les va a sus chicos.

Las becas de formación que ofrece la fundación están directamente encaminadas a detectar a los líderes del mañana. Nos permiten ofrecer a estos jóvenes brillantes igualdad de oportunidades, para que aquellos que tengan los méritos y la capacidad necesaria puedan ir a formarse en los mejores centros del mundo al margen de sus recursos económicos.

Nos llegan alrededor de 250 solicitudes todos los años para unas 10 becas. Hay muchos candidatos muy buenos y siempre es difícil decidir, pero intentamos hacer una selección muy

rigurosa. Hacemos entrevistas personales a unos 30 preseleccionados para, además del currículum, conocer en profundidad su proyecto y su compromiso con la sociedad. En el formulario que hay que rellenar, que es muy exhaustivo, buscamos gente que tenga también cualidades para el liderazgo y, sobre todo, para ser un líder generoso y solidario con la sociedad. A lo mejor en España no ha habido tradicionalmente mucha cultura de voluntariado, pero nosotros valoramos mucho en los expedientes que nos llegan alguna prueba de ese compromiso por contribuir de algún modo a la comunidad. Creemos que la vocación de servicio es uno de los rasgos que ha de tener un líder nato.

Todos nuestros becados son personas muy brillantes y logran excelentes resultados. Muchos no vuelven inmediatamente y es una pena porque nos gustaría que contribuyeran con sus conocimientos a mejorar la sociedad española. Pero tampoco se lo podemos exigir. Porque si les estamos dando alas no es para cortárselas. Así que, además de mandar fuera talento joven, también intentamos atraer talento sénior a España. Buscamos profesores españoles que estén en universidades extranjeras para ofrecerles la posibilidad de venir a España, complementando su salario para que les resulte atractivo volver a enseñar durante un tiempo en alguna universidad española.

Mi padre era muy dado a promover los programas dirigidos a profesores, porque decía que tienen un enorme efecto multiplicador de los recursos. Como cada profesor transmite sus conocimientos a muchos alumnos, si ayudas a la formación de profesores repercutes de manera capilar en una mejor educación de miles de alumnos. Es también un modo de hacer más con menos recursos. Tratamos de detectar las carencias donde realmente podemos marcar la diferencia y ayudar a la actividad pública de educar.

## **Además de las becas, la fundación también atiende la investigación...**

Patrocinamos numerosos programas de investigación en temas muy variados, pero todos enfocados a campos del saber que deben ser relevantes entre aquellos que toman las decisiones en la sociedad, como la economía y la política, el derecho y la justicia, los medios de comunicación, la gestión pública, las relaciones internacionales o la enseñanza. De hecho, hay un debate abierto en el seno de la fundación acerca de la conveniencia de destinar más fondos a investigación (en campos como el biomédico y las neurociencias, por ejemplo) en vez de tantos fondos a becas, que es un campo que en España está más atendido por otros organismos. Investigar es más caro y encontrar financiación es más difícil. Podría argumentarse que las becas benefician directamente a individuos de manera más cortoplacista, que tal vez podrían pedir para ello préstamos personales. ¿Tiene entonces más sentido destinar los fondos a financiar investigaciones que tienen más difícil lograr esa dotación? El debate siempre está abierto. Pero las becas para estudios de posgrado siguen estando en el centro de nuestra actividad. Tratamos de buscar un equilibrio entre ambas visiones buscando el modo de ser fieles a nuestra misión en la sociedad. Y apostamos por las personas. El debate interno nos empuja a mejorar continuamente.

## **¿Qué otras iniciativas promueve la fundación?**

Estamos potenciando mucho los programas de formación para el emprendimiento. Con la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento, apoyamos a las incubadoras de proyectos empresariales y colaboramos en las iniciativas que premian a jóvenes emprendedores. Un ejemplo muy bonito es el certamen *Soñar hoy para emprender mañana* que se celebra en colegios de la Comunidad de Madrid para que los jóvenes desarrollen sus pro-

pias ideas de posibles empresas. Ser emprendedor es tener un sueño y muchas veces no nos damos cuenta de que lo que nos rodea es fruto de una idea que alguien tuvo en algún momento y que se ha atrevido a poner en marcha.

Queremos transmitir a los jóvenes que mañana ellos también pueden tener esas ideas innovadoras y ser emprendedores. De hecho, los proyectos que crean los chavales son muy imaginativos. Tienen que pensar en algo que no se le haya ocurrido a nadie antes y algunos dan con ideas fantásticas. Tenemos que quitarnos de la cabeza el miedo al ridículo y el temor de que si nadie lo ha hecho antes es porque es una tontería. Hay que decirles a los jóvenes que si desde pequeños aprenden a vivir con los ojos bien abiertos, buscando una idea con la que cambiar el mundo, ellos también pueden desarrollar un proyecto exitoso. Porque a lo mejor si algo no se ha hecho es porque no se le había ocurrido a nadie antes y ahora ese alguien eres tú.

En España no hay una cultura que reconozca socialmente al empresario. Es una pena que la imagen que dan los libros de texto, entre otros, sea la caricatura de una persona rica, egoísta y explotadora en vez de mostrar al empresario como una persona creativa, arriesgada y generosa, que crea empleo e impulsa el desarrollo de una sociedad. Desde niños, se les transmite una idea negativa, en vez de mostrarles a esa mayoría de empresarios comprometidos con el progreso que es capaz de hipotecar su casa antes de dejar de pagar una nómina.

Por eso también hemos puesto en marcha el programa *Inicia*, que acerca a gente de empresa a las aulas y está teniendo mucho éxito. Los empresarios madrileños, coordinados por la patronal madrileña CEIM, están participando encantados. Dejan su negocio una tarde para venir a la fundación, donde un pedagogo les da unas breves pautas sobre cómo comportarse en el aula para sacar lo mejor de sí mismos delante de los jóvenes. Cuando empezamos con este ciclo yo era algo es-

céptica, la verdad, porque había que pedirles que aprendieran una metodología que podía parecer un poco básica. Al principio temía que a los empresarios les pareciera una pérdida de tiempo. Pero todos tomaban notas y aceptaban dejar de ser los jefes para ser alumnos por un día. Después, a cada uno le tocaba ir a uno o varios colegios para hablar de su experiencia como empresario. Y la verdad es que funcionó muy bien. Luego me contaban que siguiendo el guión que se les dio llegaron muy bien a los chicos. La idea es que éstos descubran que sus valores son muy similares a los de los empresarios y se identifiquen con sus historias.

Hemos recibido cartas de agradecimiento de directores de varios institutos de secundaria entusiasmados con los encuentros, así que seguiremos con el programa, ya que por parte de los empresarios también hay ganas de repetir.

### **El último de los ejes que vertebra la fundación es la salud. ¿Por qué entraron en este campo?**

Fue a raíz de que mi padre tuviera un accidente que lo dejó tetraplégico en el año 2004. Y la verdad es que nos dio una lección magistral de vida a todos nosotros. Él, como ya he dicho antes, era un hombre tremendamente pragmático. Así que en vez de amargarse por lo que había dejado de poder hacer tras el accidente, se concentró en qué es lo que podía seguir haciendo. Para mi padre, que había sido una persona tremendamente dinámica y muy autónoma, pasar a depender de otra persona hasta para comer fue un golpe muy duro. Pero se lo tomó con una elegancia y una positividad admirables.

Igual que un joven emprendedor abriéndose camino, se preguntaba constantemente qué le faltaba para poder avanzar y qué podía hacerse por superar las barreras que le limitaban.

Fue entonces cuando decidió que la fundación dedicara parte de su actividad a investigar para mejorar la calidad de

vida de los lesionados medulares. En 2008, nos acercamos al Hospital Nacional de Paraplégicos de Toledo para ver cómo podíamos colaborar. Y junto a este hospital y la empresa Indra hemos desarrollado el proyecto TOYRA, una terapia de rehabilitación audiovisual para afectados por lesiones medulares. Gracias a esta plataforma terapéutica se permite la gestión de múltiples pacientes por parte de un reducido número de fisioterapeutas y, al mismo tiempo, facilita que se pueda hacer una gestión telemática de la evolución de cada uno de ellos.

Además de la labor investigadora, queríamos completar esta línea de trabajo con algo más enfocado a la vida diaria de los pacientes. Así que impulsamos la construcción de un gran Complejo Polideportivo en los terrenos adyacentes al hospital para facilitar el acceso al deporte de las personas con algún tipo de discapacidad, y promover su integración social. El Complejo incluye un Centro de Alto Rendimiento para deportistas paralímpicos. Es una infraestructura de primer nivel, única en Europa, en la que hemos invertido más de nueve millones de euros, que es el presupuesto de más de tres años de proyectos para la fundación. Es un proyecto de envergadura que confiamos esté operativo a finales de este año 2013.

### **¿Cómo se financia la fundación?**

Somos una fundación independiente que vive de su propio patrimonio. Mi padre dejó a la fundación un dinero como fondo patrimonial y de la rentabilidad de ese dinero es de lo que vivimos. No quería que fuera económicamente dependiente ni de la familia ni de la empresa. Si se gestiona bien el fondo ese año habrá más recursos y si no se gestiona tan bien, ese año la fundación tendrá menos, pero lo bueno es que somos independientes. No tenemos que añadir dinero todos los años ni pedimos un euro en subvenciones. Mi padre creía en la figura del fundador como responsable de los recursos necesarios para llevar a cabo

el proyecto fundacional. De quien dependemos es de los vaivenes del mercado. Lógicamente el poder adquisitivo del fondo fundacional no es el que era hace cinco o seis años, antes de la crisis. Pero funcionamos con el mismo rigor que una empresa maneja sus presupuestos, enfrentándonos al reto de hacer más con menos, manteniendo la calidad de los programas.

Todos los lunes hay una reunión interna. Y se controla cómo va todo, tanto desde el punto de vista del gasto como del ingreso. Yo participo, controlo, pero no interfiere en la gestión porque cada uno tiene que estar en su papel. Y luego, una vez al mes, se reúne la Comisión Ejecutiva del Patronato que vigila las cuentas de manera exhaustiva. Es tentador entusiasmarse por el lado del gasto cuando haces cosas por los demás, pero hay que vigilar mucho la vía de los ingresos. Y no es que no tengamos corazón ni pasión. Todo lo contrario. Es porque creemos verdaderamente en lo que hacemos que queremos que sea lo más sostenible posible.

Tenemos tres millones de euros de presupuesto anual para proyectos mientras otras organizaciones con las que nos comparan tienen 20 veces más. Eso sí, ponemos gran empeño en aprovechar al máximo todos los recursos. Mi padre era tan consciente de nuestras limitaciones que desde el primer momento puso mucho empeño en garantizar la buena gestión de los fondos y la claridad de los objetivos.

Coincidiendo con la crisis, hemos pedido a los becarios que colaboren apretándose ellos también el cinturón en la medida de sus posibilidades y se han implicado en buscar el modo de ayudarnos a reducir gastos, para que podamos seguir ampliando las becas a más gente.

### **¿Qué le falta a la filantropía en España?**

Creo que es necesario un cambio cultural en España que reconozca el papel de la sociedad civil y el valor de la filantro-

pía. Además, creo que una de las asignaturas que tenemos pendiente como país es introducir modelos empresariales de gestión en las entidades del tercer sector. Hay muy buenas intenciones en el mundo de las fundaciones, pero a veces falta profesionalidad. Mi padre decía que hay que hacer las cosas con la cabeza fría y el corazón caliente. Porque si le pones corazón y no le pones cabeza solucionarás los problemas inmediatos, pero no será una situación sostenible en el tiempo. Hay que aplicar los recursos, que siempre son escasos, a satisfacer necesidades infinitas, y hacerlo de la manera más eficiente posible. Esto lo enseñan el primer día de clase en Económicas y se me quedó grabado para siempre. Y ahora con la crisis económica es más evidente que nunca y por eso tenemos mayor responsabilidad para gestionar esos menores recursos de la mejor manera posible.

Otra tarea pendiente es aligerar la maraña burocrática y las barreras que las fundaciones a veces nos encontramos para desarrollar determinados proyectos. Pero, poco a poco, vamos trabajando en el camino de entendernos con las administraciones públicas, porque lo que todos buscamos es el interés general. También es verdad que las fundaciones tenemos que hacer autocrítica porque a veces falta transparencia. Sólo el 30% de las fundaciones españolas tiene una página web y únicamente el 5% participa en redes sociales. Así que, en este sentido, también hay mucho por hacer. La Fundación Rafael del Pino ha tenido la máxima calificación en los *ranking* de transparencia y lidera en este ámbito el sector fundacional español. Si hacemos un esfuerzo para comunicar mejor el trabajo que llevamos a cabo las fundaciones, también las administraciones tenderán más a vernos como una ayuda y no como una competencia o incluso un estorbo. Hay lugares a los que no llegan los servicios sociales pero donde las fundaciones tenemos mucho que aportar, y de hecho aportamos, porque somos más

ágiles para adaptarnos más rápidamente y detectar necesidades específicas.

Desde la Ley de Fundaciones de 1994 se han creado más de 9.000 fundaciones en España. Este movimiento filantrópico es importante y está latente en la sociedad. Pero la colaboración público-privada no siempre es bien entendida. Es una pena que haya algunos poderes públicos que aún desconfíen de la labor de las fundaciones. Una muestra evidente de ello es la inexistencia de incentivos fiscales al mecenazgo similares a los de otros países desarrollados. Si se hicieran con el rigor suficiente las cuentas del ahorro que supone al Estado el trabajo de las fundaciones saldrían datos muy positivos que justificarían otorgar mayores incentivos fiscales para estimular esta labor.

### **¿Y qué ve cuando mira al futuro?**

Veo toda la gente a la que podemos seguir ayudando a financiar sus sueños de futuro. Es la mejor de las gratificaciones. Todavía no estamos pensando en el relevo generacional pero pronto se implicarán los más jóvenes de la familia. Lo bueno es que en estos 12 años hemos profesionalizado totalmente la gestión de la fundación. Y tanto el Patronato como la figura del director general garantizan su andadura a largo plazo. Aunque a mí me gusta venir todos los días a trabajar y estoy muy encima de los proyectos porque creo en lo que hacemos, lo cierto es que la fundación estaría preparada para funcionar más allá de los personalismos, incluyendo el presidente. Ésa era la idea de mi padre, que quería dejar a la sociedad un legado útil y duradero.

## **MARÍA REIG**

*Presidenta de RCG Reig Capital  
Empresaria, mecenas e inversora*

---

No vale quejarse, hay que actuar para cambiar las cosas. Éste es el lema que mejor define el carácter inconformista de María Reig, empresaria nacida en Andorra a la que le gusta considerarse una agitadora social. Con 28 años heredó el imperio familiar, Reig Capital, una de las empresas más influyentes del panorama andorrano y catalán. Y desde entonces no ha parado. El grupo que preside cuenta con hoteles de lujo en Barcelona y Puerto Rico, gestiona marcas de moda, negocios inmobiliarios y varios fondos de inversión. Reig presume de no hacer nada en lo que no crea, ya sea como empresaria o como mecenas. Necesita sentir a cada momento que lo que hace sirve para algo. Algo bueno para la sociedad.

Entre los proyectos filantrópicos de esta licenciada en Derecho y Bellas Artes abundan las iniciativas relacionadas con el mundo del arte, su gran pasión, sobre todo en el apoyo a jóvenes creadores, y también el compromiso por la protección del medio ambiente. Aunque también está volcada en otras

muchas causas. Ha creado la plataforma Barcelona Global para que empresarios catalanes unan fuerzas en el impulso de la ciudad como centro de innovación. También apoya múltiples organizaciones como la Fundación del Conservatorio del Liceo, al Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA), a la Universidad Internacional de Catalunya y a la Fundación de Investigación Oncológica. Además, es fundadora de la Asociación para la Protección del Medio Ambiente en Andorra y de la Sociedad de Consumidores de este país. ¿Cómo le da tiempo a todo? «Alguien me dijo una vez: si quieres que algo se lleve a cabo, dáselo a alguien ocupado», dice entre risas, pero muy en serio. Eso explica cómo compagina su ajetreada vida empresarial, a caballo entre Londres y Barcelona, con todas estas militancias (así las llama ella) con las que alimenta su firme propósito de hacer del mundo un lugar mejor.

Tal vez por haberse criado en un país pequeño como Andorra cree en la fuerza de la ciudadanía para cambiar las cosas y vigilar de cerca al poder. No le interesa la política, pero hace años no dudó en meterse en ella para luchar por una causa en la que creía. Fue la única mujer que participó en la redacción de la Constitución de Andorra en 1993 y logró que ésta incluyera una cláusula de protección medioambiental. Ocupó por entonces varios cargos de responsabilidad en el Gobierno del país (consejera en el Parlamento, secretaria de Estado de Medio Ambiente y presidenta de la Comisión Legislativa de Sanidad). Pero de aquello hace ya 20 años. Ahora en vez de criticar a los políticos prefiere motivarlos, aunque también les incordia cuando toca defender alguna causa. Cree en la sociedad civil como plataforma desde la que remover iniciativas y conciencias que incomoden al poder. No ha creado su propia fundación porque cree que le quitaría libertad de movimientos y siempre está alerta para adaptarse a las causas que puedan necesitar de su apoyo. Transformadora es la palabra

con la que a Reig más le gusta definirse. Pero podríamos añadir otras que también le harían justicia, como desafiante, valiente e inconformista.

### **¿Cómo combina sus inquietudes solidarias con su faceta empresarial?**

Una persona emprendedora lo es en todos los aspectos de su vida. Todo lo que hago espero que tenga de algún modo un retorno en la sociedad porque para mí es un modo de ver la vida. El mundo de los negocios es un mundo de inquietudes y creo firmemente que en el espíritu emprendedor está la capacidad de transformación de las cosas. Si eres alguien responsable con la sociedad y el medio ambiente eso no se te olvida al entrar en tu despacho. O no debería olvidarse. Un caso al que le tengo especial cariño dentro de las actividades de la empresa es al proyecto que rodeó la puesta en marcha de nuestro hotel en Puerto Rico. Cuando inauguramos el W Retreat & Spa, un hotel de lujo en Vieques, uno de los paraísos de la naturaleza del Caribe, para mí era fundamental que en todo momento el proyecto, desde su gestación, respetara al máximo la pureza del paisaje y generara el menor impacto visual posible en su entorno. Dos terceras partes de la isla están catalogadas como protegidas y además hemos promovido un compromiso con el gobierno local para que se mantenga esta premisa. Pero además era muy importante tener en cuenta las necesidades de la población de la isla. Pedimos al Gobierno de Puerto Rico crear un consorcio con representantes del Banco de Desarrollo y del Ayuntamiento de Vieques para detectar las necesidades de la comunidad y apoyar a los emprendedores locales con proyectos que pudieran ayudar a desarrollar los servicios que necesitaban. No por ser iniciativas modestas son menos importantes para la comunidad. Algunos han podido poner en marcha su propio puesto de comida ambulante, otros un taller de artesanía, otro quería

montar un bar pequeñito. El consorcio se encarga de ayudarlos a desarrollar estos proyectos con asesoría y microcréditos.

### **¿Por qué está en contra de ayudas y subvenciones?**

Yo soy antiayudas, pero procréditos. Cuando das una subvención estás apoyando la política del fracaso. Todas las ayudas que he dado en mi vida han buscado fomentar el desarrollo emprendedor y el compromiso, no quiero que vayan a saco roto porque se hace un flaco favor a la causa que apoyas. Ambas partes deben comprometerse al éxito. Hay mucha gente y muchas organizaciones no gubernamentales que viven de las subvenciones y por ello están condenadas a ser menos eficientes de lo que podrían llegar a ser. Si se les dieran créditos estarían forzadas a crear políticas más activas y enfocadas a resultados para lograr el retorno.

Por supuesto, hay que otorgar la confianza necesaria y dejar tiempo suficiente para desarrollar cada proyecto. Un crédito se puede dar a diez años, no hace falta que sea a dos o tres. Es decir, fomentando la creación de sostenibilidad en el largo plazo. Los créditos ayudan a otra manera de ver las cosas. La subvención, sin embargo, sobre todo si encima es vitalicia, fomenta la pasividad y el conformismo. Lo que hay que proporcionar es un acceso a un trabajo, por pequeño que sea. Porque así, además de un modo de vida, las personas encuentran una utilidad social. Y eso es algo que devuelve la dignidad y que no se satisface con una subvención o una ayuda sin pedir nada a cambio, que pueden tener el efecto perverso de convertir en cautivos de ellas a quienes las reciben. Los puede llegar a adormecer en el conformismo y la resignación. Sobre todo sin son vitalicias. Por supuesto que hay ayudas sociales que cumplen una labor importante en momentos difíciles y dramáticos de la vida de algunas personas desfavorecidas en momentos concretos que son fundamentales para ayudarlos a salir adelante.

Pero siempre creo que deben mantener ese carácter de temporalidad. Sólo deben ser el trampolín hacia la autosuficiencia y la creación de su propio proyecto personal, que es una de las mayores satisfacciones a las que puede aspirar cualquier ser humano. Y esto es algo que se consigue mucho mejor a través de créditos que de ayudas.

**Uno de sus proyectos más recientes ha sido la Asociación Barcelona Global, en la que ha logrado reunir a la sociedad civil y empresarial catalana. ¿En qué consiste?**

Promoví la creación de la Asociación Barcelona Global con ganas de romper esquemas. Nos hemos reunido en ella más de 350 empresarios catalanes para impulsar propuestas que hagan de Barcelona una ciudad más atractiva para las inversiones, para el talento, para el emprendimiento. Queremos que bajo el paraguas de la marca Barcelona se reúnan los proyectos e ideas de mayor valor añadido que se generen en Catalunya. Estamos potenciando la agrupación, en la que todos participamos sin ánimo de lucro y gratuitamente, para que distintos actores económicos relevantes unan fuerzas para transmitir de manera transversal sus conocimientos.

Esto surgió cuando nos dimos cuenta de que hay proyectos de mucho potencial que están demasiado enquistados. Cuando hablas de una marca como FC Barcelona, por ejemplo, su valor para la ciudad puede ir mucho más allá del fútbol. Esa marca puede proyectar conocimientos e ideas sobre el deporte, la medicina deportiva, la gastronomía saludable, el periodismo deportivo... Y puede ayudar a impulsar muchas otras áreas de interés socioeconómico que se agrupen a su alrededor para sumar valor. Es muy interesante el potencial de estos *cluster* transversales que pueden ayudar a desplegar muchas políticas a través de una marca potente y con ella poner en relieve a distintos actores a su alrededor.

Entre los proyectos que ya se han activado, además de los relativos al deporte, los hay dedicados a la educación, la biotecnología, la rehabilitación sostenible y la iniciativa emprendedora, la nueva arquitectura, la creatividad, etcétera. Queremos que Barcelona sea una ciudad-laboratorio y se dinamicen los proyectos empresariales y las buenas ideas huyendo de las subvenciones, que son lo que mata la creatividad. Si hay buenas ideas atraerán financiación. Los fondos salen de los empresarios independientes que formamos parte de la asociación y de otras empresas que se sientan atraídas por el potencial de las nuevas ideas. Queremos que Barcelona Global sea la plataforma que los ayuda a despegar, pero luego los proyectos han de volar por sí mismos.

### **¿Está cambiando mucho el mecenazgo del siglo xxi?**

En el mundo de hoy cualquiera puede tener una idea transformadora que merezca la pena. Lo que hacen falta son ojeadores de esas buenas ideas, conectores que pongan en contacto los buenos proyectos con aquellos capaces de financiarlos para que se hagan realidad. Pero el mecenazgo se puede hacer de muchas maneras. Puede empezar con el voluntariado. Para apoyar una idea no hace falta ser multimillonario. Cualquiera podemos ser parte del engranaje que mueva el espíritu transformador participando activamente. El dinero es sólo uno de los ingredientes, pero no siempre es el fundamental.

El mecenazgo actual puede ser mucho más global si aprende a sacar partido a la interconectividad. Tanto puede ser mecenas alguien que da un millón de euros como el que da un euro. El mecenazgo del siglo xxi tiene mucho que ver con las redes sociales. A través de una de las múltiples páginas web que promueven el *crowdfunding*. Son personas anónimas que se organizan a través de la red para conseguir dinero u otros recursos para financiar con ellos iniciativas de organizaciones o de indi-

viduos. Cada uno aporta lo que puede. Con un euro basta. Pero decenas de miles de personas logran juntos algo grande. Así se están financiando anónimamente proyectos ambiciosos que pueden ser solidarios, creativos o de cualquier tipo, y se hacen realidad gracias al apoyo de muchos pequeños mecenas que cooperan colectivamente porque han creído en ellos. Éste es el mecenazgo del siglo XXI. El que dota de poder a la colectividad y le da la capacidad de sacar adelante aquello que le parece más interesante. Se está democratizando la selección de ideas porque ya no depende de un iluminado que decide desde su despacho qué proyecto tiene futuro o qué artista es el que merece ser expuesto en una galería. A través de estas redes sociales, la gente tiene voz, tiene voto y tiene lo más importante: capacidad de movilización. Hay un potencial de democratizar el mecenazgo que nunca antes en la historia ha existido. Creo que el mecenazgo del futuro tenderá a ser cada vez más colectivo. La globalidad nos da muchas más oportunidades y abre nuevas puertas aún no exploradas. Estos cambios asustan a mucha gente con poder porque se abre un mundo desconocido e impredecible. Pero eso es justo lo que hace más apasionante este momento.

### **¿Ha puesto en marcha algún proyecto para impulsar estas redes en el campo del arte?**

Hace falta un arte que dé luz, que despierte, que alerte al ser humano, que le saque del runrún y le vuelva a conectar consigo mismo y su libertad. Hace falta un arte que humanice a las personas y las dé sentido. Por eso no creo en el mecenazgo contemplativo, el que se conforma con quedarse mirando un cuadro, sino en el mecenazgo transformador, el que quiere cambiar el mundo. Y ayudar a financiar obras de arte para encerrarlas en un museo al que sólo pueden acceder unos miles de personas al año no tengo claro que ayude a hacer el mundo un

lugar mejor. Prefiero pensar en el arte como un componente verdaderamente transformador de la vida de las personas. Y las redes sociales van a transformar el mundo del arte para siempre. Lo van a democratizar.

Estoy impulsando con el MACBA un proyecto para ayudar a creadores jóvenes. Se trata de crear una plataforma que plantee una nueva manera de acceder al arte. En vez de una elite que decida lo que es arte y lo encapsule en una galería o un museo, con la red es posible ofrecer al artista el acceso directo al público y que sea éste lo que decida qué es arte para cada uno. Esto sería hacer las cosas de abajo arriba en vez de arriba abajo. Es algo que incomoda lógicamente a los críticos y comisarios que aglutinan el poder y que están encantados de ser quienes deciden unilateralmente cuándo se abre y se cierra la puerta al templo en el que se ha decidido históricamente qué es arte. Pero eso está cambiando. Y estamos trabajando para encontrar el modo de cambiar esa estructura de poder y que el artista que tiene algo que decir llegue a su público. No se trata de contribuir a secuestrar el arte, sino a democratizarlo, creando inversiones de nuevos movimientos emergentes que buscan reinventar el arte.

Por ejemplo, ¿por qué durante mucho tiempo nadie ha apoyado a los *grafiteros*? Porque se decía que ensuciaban las paredes de los establecimientos. Pues creo que hay que acabar con estos clichés. Por eso estoy colaborando con el barrio barcelonés del Raval para ayudarles a *grafitear* las persianas de los negocios. Se trata de que lo hagan, pero de que lo hagan bien, y ayuden con ello a dar un valor añadido al aspecto del barrio. De esta manera ganan los jóvenes *grafiteros*, que pueden expresar su arte, y ganan los comerciantes, que ven cómo mejora con ello el aspecto de sus calles y fomentan el arraigo en el vecindario.

## **¿Cómo se traslada este apoyo a las nuevas ideas y el talento joven al mundo empresarial?**

Para las empresas, si quieren evolucionar, es fundamental tener los poros abiertos a las nuevas generaciones y a las voces que retan al *establishment*. No es sólo algo que me preocupe en mi empresa, también me gusta agitar las conciencias de otros empresarios y consejeros delegados, así que a veces me encargo de presentarles a jóvenes innovadores, transgresores. Hay que abrir agujeros en las paredes para que entre luz nueva en las empresas. No deberían quedarse enquistadas dando la espalda a los más jóvenes porque sus estrategias quedarán caducas. Hay que escucharlos, pero en serio, prestando atención de verdad a lo que tienen que decir y sus formas de ver el mundo. También a las empresas les vendría bien tener más directivos provenientes de las ONG. El líder que hoy preside las corporaciones es a menudo un líder teórico que viene de las escuelas de negocios. Y cree que todo se puede justificar en un Power-Point. Sin embargo, la gente que ha estado al frente de una ONG vive mucho más conectada a la realidad porque tiene que resolver problemas inmediatos que impactan directamente en la vida de las personas. Quienes trabajan o han trabajado en una ONG tienen a la gente mucho más presente a la hora de tomar sus decisiones ejecutivas y también tienen más presente la función social que muchas empresas han olvidado. Deberían aprender mucho más del tercer sector e incorporar en sus filas talento refrescante que les abra al mundo real.

## **El medio ambiente es otra de sus grandes preocupaciones a la que ha dedicado muchos esfuerzos. ¿Es más efectivo desde la filantropía o desde la política?**

Yo no estaría cómoda si no siento en todo lo que hago que estoy en un sitio en el que las cosas sirven para algo. A mí la política, igual que los negocios o el mecenazgo, sólo me interesan

cuando me permiten hacer cosas transformadoras para la sociedad. En 1992, tuve la ocasión de contribuir a la redacción de la Constitución andorrana e incluí el artículo 31. Es un artículo que vela por la protección del medio ambiente. Entonces era un reclamo que sonaba más revolucionario. Los que éramos ecologistas en los años 70 y 80 fuimos vistos durante mucho tiempo como radicales que aspirábamos a un imposible.

Lo más satisfactorio, pasados 20 años, es ver cuánto ha evolucionado el respeto y la protección del medio ambiente en la sociedad. Si antes luchar por los intereses medioambientales era visto como una traba al desarrollo económico, como si por querer defender una montaña o una costa una se opusiera al progreso, ahora se va entendiendo que es todo lo contrario. Defender la Naturaleza no es ir contra el desarrollo económico, sino velar por un crecimiento sostenible que a la larga sea mucho más viable para todos. Afortunadamente, esta sensibilidad ya se percibe como algo natural en una sociedad desarrollada, pero tuvimos que luchar mucho por ella. El tiempo ha demostrado que se puede y se debe crecer sin destruir el entorno. Y en cualquier empresa ya resulta básico tener un plan medioambiental.

Eso sí, hasta que no monetizamos los recursos que estamos destruyendo no pondremos remedio a la protección del medio ambiente. Si das valor al aire, al agua y te das cuenta de la cantidad de enfermedades y problemas que ocasiona su contaminación, ves que es mucho más barato invertir en investigación para generar energías limpias y prevenir la destrucción del medio ambiente que luego curar a la gente las enfermedades que le ha causado o regenerar lo que provoca la contaminación. Hay que cuantificar el valor económico real del medio ambiente para darnos cuenta de que en realidad lo más rentable es protegerlo. Pero queda mucho por hacer y hay que actuar de manera global. Actualmente colaboro muy activa-

mente, tanto como donante como inspiradora de ideas, con la organización WWF porque creo en sus objetivos y afronta estos problemas con la ambición necesaria.

**Es difícil resumir su labor filantrópica dada la variedad de iniciativas que promueve. Del medio ambiente a la lucha contra el cáncer. ¿Por qué no ha creado una fundación familiar que englobe todas estas inquietudes?**

Creo que sintetizar en una fundación todas mis inquietudes no ayudaría a desarrollarlas libremente. Me preocupan muchas cosas que no quiero meter en una caja: el medio ambiente, la creación artística, el apoyo a los emprendedores... Hay muchos aspectos de la sociedad civil que necesitan que estemos con los ojos abiertos para detectar cuándo hace falta apoyar buenas ideas. Si se hace dentro del paraguas de una fundación o se hace por libre, como yo prefiero hacerlo, eso da igual. Lo importante es mantener despierto el espíritu transformador. A veces es mejor asociarse con organizaciones que ya están en funcionamiento y se han especializado en una actividad concreta en la que crees. E igual que apoyo a la organización WWF, porque creo en la manera en la que trabaja por el medio ambiente, soy patrona de la Fundación de Investigación Oncológica (FERO), que contribuye al desarrollo de la investigación en la lucha contra el cáncer, apoya a la formación de jóvenes investigadores, la autorización de nuevos fármacos y a mejorar la asistencia a enfermos de cáncer. Aquí también hay mucho por avanzar en busca de ese mecenazgo más transformador. Estoy trabajando, por ejemplo, para que abramos esta asociación a todo el mundo de modo que cualquiera pueda participar donando un euro si quiere. Podemos conseguir implicar a la gente en la lucha contra el cáncer mucho más allá de la simple idea del lacito.

## **¿Cree que a través del mecenazgo se puede cambiar el mundo?**

Nunca en la historia de la humanidad había habido tanto mecenazgo a nivel individual. Y sin embargo, hay miles de refugiados en campamentos de Somalia luchando por no morir de hambre y demasiadas zonas en el mundo sumidas en el olvido y la pobreza. Así que algo hacemos mal si permitimos que esto pase. Lo importante es buscar las causas para poner remedio, buscar mecenazgo transformador. Hay que dar con los porqués para poner medidas correctoras a las causas que crean los desequilibrios. Para esto, el papel de las empresas es fundamental por todo el poder que tienen. Pero tendría que haber una auditoría obligatoria que midiera el impacto de sus prácticas en la sociedad. Porque entre las fundaciones de las multinacionales hay mucha fachada de las que desgraciadamente sólo lo hacen para lavarse la cara ante la sociedad. Cuando me jubile, me gustaría consagrarme a agitar las conciencias de estas grandes empresas para ayudar al ciudadano a diferenciar las que se toman en serio la responsabilidad social de las que no. Es importante vigilar de cerca este mundo de intereses corporativos, sobre todo, para poner en valor el verdadero esfuerzo por el mecenazgo que sí que se toman muy en serio muchas familias y organizaciones con un verdadero compromiso con la sociedad.

Haría falta una auditoría obligatoria que pusiera al resto en evidencia. El mecenazgo tiene que ser ético y transformador de verdad, no servir para ponerse medallitas. ¿Cuántos años nos quedan para hacer algo realmente transformador en la sociedad? Pongamos que vives 85 años. Los 25 primeros ya los pasas enterándote de cómo funciona el mundo. Y en los últimos 10 puede que la salud ya no te acompañe. Te quedan 40 años en medio para hacer algo importante. Entre medias empiezas a encontrar tu lugar, trabajas, formas una familia... ¿Y qué te queda? Digamos que sólo unos 10 o 15 años. Quiero decir

que, al final... ¿por qué pasamos por este mundo? ¿Para comprar un cuadro y colgarlo en la pared? No, estamos aquí para dejar huella y no tenemos mucho tiempo. Por eso en todo lo que hago siempre pienso que debe ser para intentar cambiar las cosas a mejor. Hay que dar con aquello que sea realmente transformador de la sociedad y buscar solución a los grandes problemas. Para mí el verdadero mecenas es el que trata de sacudir el mundo, de transformarlo. Hace falta un cambio. Y depende de nosotros.



# Epílogo



# Filantropía, familia, empresa: cómo convertirlas en un triángulo virtuoso

**Dra. MARTA REY GARCÍA**

*Profesora de la Universidad de A Coruña*

---

«Conviene recordar que la habilidad que se precisa para utilizar la riqueza de modo que redunde en beneficios reales para la comunidad, es igual o mayor que la que se requirió para crear dicha riqueza.»

ANDREW CARNEGIE

«Distribuir dinero de manera efectiva a fines de interés general no es tan fácil como podría pensarse. La disciplina y la estrategia son esenciales. Es imperativo dar sabiamente.»

BILL GATES

Algo más de un siglo separa estas dos citas de Andrew Carnegie y Bill Gates. El primero representa a una generación de emprendedores que crearon riqueza y se enriquecieron a raíz de la segunda industrialización de los Estados Unidos a finales del XIX y principios del XX. Estos emprendedores –Carne-

gie, Rockefeller, Ford, etc.– fueron los creadores de la fundación en su formulación contemporánea y la convirtieron en la organización filantrópica por excelencia. Carnegie fue, además, autor del celeberrimo artículo «The Gospel of Wealth» y de otros escritos que lo convirtieron en el gran publicista de la filantropía científica. Este estilo de hacer filantropía, originado en Gran Bretaña en el siglo XIX al calor de diversas iniciativas de reforma social, se caracteriza por estar orientado al abordaje de las raíces de los problemas, por oposición a la tradicional filantropía benéfica o asistencial, orientada a la paliación de sus síntomas.

Bill Gates, por su parte, representa a la generación de emprendedores que han transformado el sector de las nuevas tecnologías y que, cuando aplican parte de su riqueza a iniciativas filantrópicas, buscan además transferir su *know how* empresarial al sector no lucrativo. De ahí vienen etiquetas como filantropía estratégica o *venture philanthropy* y emprendimiento social. Gates se ha convertido en el gran apóstol de esta nueva filantropía de impacto en el albor de este siglo gracias a la visibilidad global de la Bill & Melinda Gates Foundation, de la que es cofundador. La notoriedad de la mayor fundación privada de los Estados Unidos se ha visto amplificada por la donación multimillonaria recibida de Warren Buffet y por la cruzada de ambos para fomentar los legados filantrópicos entre las grandes fortunas del globo bajo la denominación de «The Giving Pledge» («La promesa de dar»). En 2010, 40 multimillonarios estadounidenses se sumaron a esta campaña y se comprometieron a ceder al menos el 50% de sus fortunas con fines benéficos.

Volviendo a las dos citas, resulta sorprendente que, a pesar del largo periodo de tiempo transcurrido y de las vertiginosas transformaciones socioeconómicas experimentadas en su transcurso, la preocupación que subyace a ambas sentencias sea exactamente la misma: *qué difícil es para los emprendedores de*

éxito *hacer buena filantropía*. Una parte importante de las iniciativas filantrópicas procede precisamente de la creación y acumulación de riqueza por parte de individuos que emprenden y de familias empresarias que recogen su testigo, por eso aquí nos centraremos en las relaciones entre esas familias, las empresas familiares y la filantropía. Mi objetivo último es sugerir mejoras que permitan transformar dichas relaciones en un triángulo virtuoso con impacto positivo sobre nuestra sociedad, y para ello se identificarán previamente los rasgos esenciales del filántropo de éxito y de la filantropía de impacto.

### **De qué hablamos cuando hablamos de filantropía**

Si bien los términos «familia» y «empresa» evocan con relativa precisión y homogeneidad las correspondientes instituciones sociales en cualquier lugar del mundo, el término «filantropía» sugiere significados no consensuales y, en ciertos países, conlleva incluso connotaciones negativas. Aunque la etimología en Occidente es clara –«amor al género humano», como recoge la RAE–, el concepto es más complicado de aterrizar en las distintas realidades institucionales. Ello es así por dos motivos fundamentales: primero, porque la filantropía es un fenómeno multidimensional y, segundo, porque no sólo es sorprendentemente prevalente a lo largo de distintas etapas históricas y a lo ancho de diferentes marcos geográficos, sino que ha mutado en sus manifestaciones a través de todos ellos.

Lo que es indudable es que la filantropía es un fenómeno tan complejo como fascinante, con dimensiones de carácter ético, económico, político y social. En ocasiones, la interpretación del fenómeno filantrópico se hace desde el ámbito moral, haciendo hincapié en su carácter *voluntario* en pro del bien público acorde a *valores éticos* como la caridad, la generosidad, la

solidaridad o la participación cívica; con resultados tanto trascendentes como tangibles, y por lo tanto en buena parte no cuantificables. Dichos valores pueden pertenecer tanto al ámbito religioso como al laico. Históricamente, la filantropía basada en el valor de caridad común a las tres grandes religiones monoteístas –cristianismo, judaísmo e islamismo– ha convivido con iniciativas basadas en una ética de carácter secular.

Esta filantropía secular se ha visto vivificada por distintas vías a lo largo de la edad contemporánea. Desde un punto de vista teórico, gracias a los escritos de ilustrados escoceses como Adam Smith o David Hume, que imaginaron una sociedad civil compuesta de ciudadanos que, además de ser libres para gobernarse mediante un sistema político basado en la separación de poderes y para emprender en una economía de libre mercado, eran libres para participar activamente en la consecución del bien general o comunitario. Históricamente, gracias a los procesos desamortizadores acaecidos al calor de las revoluciones liberales. Y académicamente, a través de la reciente invención estadounidense de un tercer sector o de entidades sin ánimo de lucro independiente de los sectores público y empresarial, y también de la Iglesia, y merecedor de un tratamiento fiscal favorable.

Esta formulación teórica de un sector no lucrativo independiente del Estado, la empresa y la religión no responde, sin embargo, a la realidad contemporánea de las organizaciones que lo componen, que es mucho más rica. Cada vez más empresas integran la creación de valor compartido, económico y social, en sus estrategias responsables de negocio; o crean fundaciones sin ánimo de lucro instrumentales. En cuanto a la dependencia del sector público y la vinculación directa o indirecta con la Iglesia católica, es notoria, por ejemplo, en el caso de buena parte de las organizaciones no lucrativas de países como España o Portugal. Pero no se trata de un fenómeno exclusivo

de la Europa meridional. No hay que olvidar que entre las fundaciones familiares de los Estados Unidos, país que suele tomarse como referencia en el ámbito filantrópico, la contribución económica a las respectivas iglesias es todavía hoy una de las finalidades más frecuentes. Y volviendo al propio Carnegie, y a pesar de su inicial distanciamiento de la religión institucional, sus escritos sobre filantropía deben ser interpretados en el marco de sus creencias trascendentes, incluida la cita más célebre de su *Gospel*:

*... the man who dies leaving behind him millions of available wealth, which was his to administer during life, will pass away «unwept, unhonored, and unsung», no matter to what uses he leaves the dross which he cannot take with him. Of such as these the public verdict will then be: «The man who dies thus rich dies disgraced».*

El hombre que muere dejando tras de sí muchos millones de riqueza disponible, pasará «sin honores y sin reconocimiento alguno», no importa para qué usos deja la escoria que no puede llevarse con él. El veredicto público entonces será: «El hombre que muere así de rico muere desgraciado».

En muchas otras ocasiones, se le da una interpretación más empírica a la filantropía como *donación* –en el sentido más amplio de la palabra– privada para fines de interés general, esto es, como una transferencia cuantificable de recursos privados a la esfera del bien público. En esta línea, en el mundo anglosajón el término *giving* (dar) prevalece, reservándose *philanthropy* (filantropía) de modo específico para la actividad de las fundaciones y otras fórmulas de filantropía organizada o institucional (las iniciativas privadas en pro de fines de interés general que se articulan a través de entidades *ad hoc* como *endowments* o *charitable trusts*). En esta línea que podríamos calificar de eco-

nomicista, el fenómeno filantrópico se reduce con frecuencia todavía un poco más, y acaba identificándose con la donación que cuenta con un tratamiento fiscal favorable, o con aquella que desarrollan las empresas, o con la referida específicamente al ámbito de la cultura (utilizándose con frecuencia, en estos casos, el término *mecenazgo*).

A mi juicio, el problema de esta cadena de reducciones conceptuales es que puede acabar desnaturalizando la esencia de un fenómeno, la filantropía, que debería englobar todo tipo de iniciativas privadas y voluntarias en pro de fines de interés general, cuenten o no con un tratamiento fiscal favorable, sean o no cuantificables en su totalidad, se basen en valores laicos o religiosos, y ya sean promovidas por individuos, familias, empresas o entidades no lucrativas como las fundaciones. Un fenómeno extraordinariamente resiliente desde una perspectiva histórica, a pesar de los recelos que ha despertado –y aún despierta– en gobiernos de todo signo y en determinados contextos sociales. El concepto de filantropía así entendido se construye sobre múltiples dimensiones, entre las que destacaría las siguientes:

- las motivaciones (*¿por qué?*)
- las intenciones (*¿para qué?*)
- los beneficiarios (*¿para quién?*)
- el proceso de intercambio con ellos (*¿cómo y cuánto?*)
- los resultados finalmente obtenidos por la iniciativa filantrópica (*¿qué?*)

El *porqué* incluye gratificaciones intrínsecas, incentivos económicos, el reconocimiento de los demás, el sentido de pertenencia a una comunidad, y motivaciones éticas o trascendentes. Una amplia revisión de investigaciones empíricas sobre las motivaciones del comportamiento filantrópico más habitual, esto

es, personas que donan a entidades no lucrativas, ha identificado ocho grandes mecanismos:

1. Conciencia de una necesidad insatisfecha
2. Existencia de una petición de ayuda
3. Examen de los costes y beneficios de donar
4. Altruismo o preocupación por los beneficiarios
5. Consecuencias reputacionales o sociales
6. Beneficios psicológicos, incluida la imagen que el donante tiene de sí mismo
7. Valores
8. Eficacia o la convicción de que la donación tendrá un impacto positivo.

Las intenciones filantrópicas del *para qué* también pueden oscilar ampliamente: entre cambiar el mundo y mantener el *statu quo*; entre dar peces y enseñar a pescar; entre hacer y hacer que otros hagan; entre hacer hoy y hacer mañana; entre la empatía con las necesidades del otro y la preocupación por los propios intereses; entre complementar la acción del sector público y sustituirla; entre la idea de que no sepa tu mano izquierda lo que hace tu derecha y la vocación decidida de influir sobre el entorno y, en particular, sobre los procesos de formulación de políticas públicas. El abanico es amplio y las combinaciones infinitas. Además, en la realidad, muchas fundaciones se constituyen por un *porqué* (por ejemplo, después de examinar los costes y beneficios de fundar, incluidos los de naturaleza fiscal), y emprenden con posterioridad la búsqueda finalista de su *para qué*.

El *para quién* es clave, dado que la acción filantrópica debe necesariamente redundar en la mejora del bienestar de un grupo de personas distinto al compuesto por el filántropo, los fundadores y su círculo más cercano. En cuanto al *cómo* y

cuánto, el intercambio entre donante y beneficiario puede consistir en dinero, bienes, tiempo, conocimiento experto, valor de marca... El voluntariado, como la participación no remunerada en órganos de gobierno de entidades no lucrativas, pertenecen al ámbito filantrópico. En cuanto a las expectativas de retorno del donante, pueden hacerse más o menos explícitas. Aunque es obvio que los comportamientos filantrópicos generan distintos tipos de utilidad para los donantes, el *cuánto* es siempre asimétrico en la medida en que el principal resultado de la iniciativa filantrópica debiera consistir en una mejora del bienestar de los beneficiarios últimos a quien va dirigida. Si no hay un mínimo componente de altruismo, si el donante espera obtener un retorno comparable al valor de su aportación para sí mismo, abandonamos el ámbito de la filantropía para entrar de lleno en el de la contraprestación, el patrocinio publicitario, la mera inversión o la prestación de servicios.

Y, por último, el *qué*, los resultados: ¿qué impacto ha conseguido la acción filantrópica? O, dicho de otro modo, ¿qué valor social perciben que han recibido los beneficiarios de la iniciativa y quienes les rodean? ¿Ha redundado ésta en mejoras sostenibles de su bienestar?

Desgraciadamente, el interés social sobre la filantropía y los filántropos en España suele centrarse sobre las motivaciones y las intenciones; y en mucha menor medida sobre el análisis de los resultados que se consiguen. La imbricación natural entre empresa y filantropía, combinada con los prejuicios desgraciadamente existentes en nuestro país respecto a la clase empresarial, ha hecho en ocasiones que los gestos filantrópicos de grandes empresarios sean recibidos con desconfianza e incluso con abierto rechazo, sin dar tiempo a explicar cómo se utilizarán esos recursos y mucho menos a examinar qué resultados concretos se han obtenido. Preocupa el *porqué* y el *para qué*, pero menos el *qué*.

Tanto filántropos y fundaciones donantes como las entidades no lucrativas que son las receptoras de esos gestos, tienen pendiente una labor pedagógica con la sociedad sobre los resultados obtenidos por sus iniciativas en pro de fines de interés general basada en la transparencia y la rendición de cuentas.

### **Filantropía, familia, empresa: ¿por qué crean fundaciones las familias empresarias?**

Así entendida la filantropía y a la luz del somero apunte histórico, parece claro que ni todos los individuos o familias que triunfan en el ámbito de la empresa quieren o pueden replicar esos logros en el ámbito filantrópico; ni todos los miembros de familias empresarias que donan hacen buena filantropía; ni todos los filántropos efectivos son o han sido empresarios; ni todos los filántropos han creado o necesitan crear una fundación; ni todas las fundaciones se dedican a hacer buena filantropía. Y sin embargo, el desarrollo de la filantropía organizada ha estado inextricablemente unido al de dos instituciones fundamentales: la familia y la empresa.

Cualquier individuo que decide donar una parte de su patrimonio para crear una fundación suele tomar en consideración factores de índole familiar: si cuenta o no con herederos directos y cuál es su relación con ellos, qué otros miembros de la familia pueden acompañarle en la iniciativa filantrópica o qué tipo de valores personales y familiares quiere socializar. Si se trata de un empresario, debe además encajar la iniciativa filantrópica en tres sistemas complejos –familia, empresa y propiedad– que cristalizan en una constelación de organizaciones y órganos a medida que la empresa familiar consigue perdurar en el tiempo. Si la iniciativa filantrópica acaba insti-

tucionalizándose por la vía de crear una fundación o entidad no lucrativa similar, la nueva entidad con personalidad jurídica propia se incorpora a esa constelación, en la cual no sólo se incluyen sociedades mercantiles, sino también *family offices*, consejos de familia, *trusts*, etc.

En cuanto a las empresas, familiares o no, han tendido a utilizar en cada vez mayor medida a fundaciones para articular sus compromisos con su entorno social o con grupos de interés relevantes en particular. Muchas familias controlan empresas que a su vez fundan; en otros casos sus miembros crean fundaciones a título personal, conjunta o separadamente. Al dotarlas pueden decidir aportar participaciones de sus empresas, cerrando así el círculo de control y convirtiendo a la fundación en pieza clave en el proceso de transmisión de la riqueza familiar a lo largo del tiempo. Tanto es así, que la decisión de fundar de un empresario no sólo se toma en muchas ocasiones en un determinado –y determinante– contexto familiar, sino que además puede tener efectos duraderos sobre el gobierno y gestión de la empresa familiar.

La evidencia disponible confirma que la prevalencia de la condición de fundadores entre las familias empresarias es muy notoria en las democracias de mercado occidentales. En una investigación de reciente publicación con la profesora Nuria Puig de la Universidad Complutense, exploramos los efectos de la globalización sobre la filantropía organizada de familias empresarias en el hemisferio occidental. Analizamos en profundidad la evolución del fenómeno fundacional en tres países –Estados Unidos, Alemania y España– y estimamos la propensión filantrópica definida como porcentaje de familias empresarias que controlan fundaciones en cada uno de ellos, bien directamente o a través de sus empresas.

Si tenemos en cuenta que en España el fenómeno de la filantropía institucional se desmantela a raíz de la desamorti-

zación de principios del xix y que hasta 1994 no se promulga la primera ley de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general, la propensión filantrópica resultante en este país es cuando menos notoria. 53 de las familias empresarias que controlan las 245 empresas familiares multigeneracionales españolas de mayor tamaño cuentan con fundaciones propias para canalizar sus iniciativas filantrópicas (69 fundaciones en total). En otro estudio, hemos vinculado además este fenómeno a la modernización e internacionalización de la empresa familiar española y al avance de sus estrategias de acción colectiva.

¿Por que crean o mantienen fundaciones las familias empresarias? La motivación fiscal suele ser la explicación más popular, seguida de la motivación reputacional o de mera imagen; pero en absoluto son las únicas y, en ocasiones, ni siquiera las más importantes. En otro estudio hemos apuntado hacia la emulación como palanca relevante: la filantropía como gasto señalizador de estatus o incluso, como ha sugerido algún medio como el prestigioso *The Economist*, como consumo suntuario. Y hemos señalado, asimismo, muchos otros beneficios potenciales: la elección de áreas de actividad fundacional que gustan a la familia; la socialización de sus valores, ideología, intereses o problemas; la mejora de su capacidad de influir sobre el entorno; el acceso a determinadas redes de relación o a oportunidades de colaboración con ciertos grupos de interés relevantes; la despersonalización de las negativas a los peticionarios de recursos; el poner orden por la vía de la profesionalización en las iniciativas filantrópicas dispersas de la familia para conseguir un mayor retorno y mejores resultados; el favorecer la cohesión familiar en torno a un proyecto extramuros de la empresa; o el facilitar la educación en valores prosociales de los hijos e incluso evitar que un exceso de riqueza heredada les prive de sentido de propósito vital.

Sin embargo, casi todos estos factores explicarían igualmente las iniciativas fundacionales de individuos y familias ajenos al mundo de la empresa. No hay que olvidar que la empresa familiar se define como aquella que se transmite a la siguiente generación de la familia para su control y gestión, y existe un claro consenso acerca de que la sucesión es el reto más crítico al que se enfrenta. Y las fundaciones pueden servir, bajo ciertas condiciones específicas, para facilitar tanto el control como la sucesión.

La intrínseca naturaleza de la fórmula fundacional maximiza el potencial de control. Las fundaciones no tienen propietarios ni miembros, y su órgano de gobierno se renueva por cooptación. Ese potencial de control puede facilitar la continuidad tanto de la empresa familiar como, una vez desaparecida ésta, de la familia empresaria. Cualquier fundación sirve inicialmente para institucionalizar el legado, material o inmaterial, de los fundadores y para encapsular sus intenciones filantrópicas con el objetivo de que perduren en un futuro. En el caso específico de las fundaciones familiares, ese legado suele incluir, por un lado, una dotación material y, por otro, los valores propios de la familia, su marca familiar y su capital relacional. El ejemplo más obvio de fundaciones familiares que sirven para garantizar la continuidad de la empresa familiar es el de aquellas cuyas dotaciones incluyen participaciones de control o influencia dominante en la misma. Éste es un modelo prevalente entre las alemanas, inexistente en EE.UU. y residual en España a día de hoy. En cualquier caso, las fundaciones sirven también como «puerto refugio» para el día después a las familias que venden su empresa o pierden el control sobre ella.

En cuanto a la sucesión, tanto el órgano de gobierno de la fundación como sus cargos de gestión proporcionan oportunidades de proyección personal y desarrollo profesional alternativas a los miembros de la familia que abandonan la empresa

en las sucesivas «podas del árbol» o nunca llegan a incorporarse a su gestión. Dado que la medida del tiempo en filantropía difiere de la del mundo empresarial, las fundaciones familiares bien estructuradas pueden facilitar transiciones graduales entre distintas generaciones de la familia, y sobre todo entre la primera y la segunda. Ésta es la transición más arriesgada, por requerir de un puente entre el emprendedor que lo ha sido y lo ha hecho todo y sus descendientes, quienes, además de necesitar cualidades humanas sobresalientes para poder convertirse en sucesores, requieren de la colaboración de profesionales externos en la gestión de la empresa para poder preservar el futuro de la misma.

Las fundaciones familiares bien gobernadas, en definitiva, pueden ayudar en la necesaria labor de simplificación y estabilización de los sistemas familiar y empresarial, que inevitablemente se complican con el transcurso del tiempo.

### **¿Fundar desde la empresa o fundar desde la familia? Fundaciones familiares y responsabilidad social empresarial**

Una vez adoptada por la familia la decisión de crear una fundación, el siguiente hito consiste en elegir a los fundadores que la constituirán. ¿Serán miembros de la familia a título personal, será la empresa familiar o una combinación de ambas? El auge de las fundaciones empresariales o corporativas, entendiendo por tales aquellas que están controladas por empresas o grupos empresariales –generalmente porque han sido fundadas y/o están fundamentalmente financiadas por ellos–, ha ido parejo al desarrollo del fenómeno de la responsabilidad social. Se trata de un tipo de fundación que tiene ya casi un siglo de historia a sus espaldas. En Estados Unidos la Bausch & Lomb

(1935) y el Chicago Sun-Times Charity Trust (1936) se cuentan entre las fundaciones corporativas pioneras. Desde entonces, y con especial intensidad desde los 80 del pasado siglo, el número de fundaciones empresariales ha crecido tanto en los países desarrollados como en los emergentes, convirtiéndolas en la fórmula de articulación de la filantropía corporativa más visible y en una de las herramientas clave de las estrategias de responsabilidad social adoptadas de manera creciente por la empresa contemporánea.

En España, las fundaciones creadas y, en consecuencia y salvo casos excepcionales, también controladas por corporaciones o personas jurídicas, han proliferado exponencialmente desde los primeros 90. No sólo las sociedades mercantiles, familiares o no, sino también las entidades de la economía social (cajas de ahorro, mutualidades, cooperativas) se han lanzado a fundar con profusión. Otro tanto podríamos decir de las fundaciones privadas impulsadas a iniciativa de administraciones y organismos públicos, que en 2009 significaban nada menos que el 9% de las fundaciones activas en nuestro país. Curiosamente, así como las fundaciones privadas de iniciativa pública han sido objeto de un intenso debate académico en cuanto a potenciales herramientas de mejora de eficiencia y huida del derecho administrativo, las fundaciones instrumentales de las empresas han merecido menos atención. Si las primeras han proliferado al calor del desarrollo del Estado de las autonomías, las segundas se han multiplicado en paralelo a la adopción de estrategias y tácticas de responsabilidad social por parte de grandes empresas españolas.

Entre las motivaciones más frecuentes alegadas por una empresa para crear una fundación se encuentran la fiscalidad; el proveerse de una estructura de gobierno formalmente independiente pero controlada *de facto* por la empresa para gestionar las demandas sociales; el focalizar, ordenar y profesio-

nalizar las actividades de mecenazgo y la acción social de la empresa; el lanzar un mensaje a la sociedad de compromiso social a largo plazo que se traduzca en mejoras reputacionales o institucionales gracias al *plus* de credibilidad que ser entidad no lucrativa confiere; o el institucionalizar los intereses filantrópicos de los fundadores, propietarios o altos directivos de la compañía a través de una plataforma organizativa externa a su línea ejecutiva. Otras motivaciones menos exploradas son las relacionadas con el potencial de la figura fundacional como herramienta de control empresarial, ya mencionado en el apartado anterior y obvio en todos aquellos entornos normativos donde no existe un límite a la toma de participaciones en el capital de sociedades mercantiles donde se limita la responsabilidad de los socios, como es el caso de España o de Alemania.

Sean las que fueren las motivaciones iniciales de los fundadores, las fundaciones empresariales son instrumento para la gestión de las relaciones entre las empresas, sus grupos de interés más relevantes y la sociedad en general. Como cualquier fundación española, están obligadas a dedicar una buena parte de sus ingresos a fines de interés general para crear valor social, pero además pueden crear valor para la empresa, y ésta es precisamente la *ratio* última de su existencia. No hay que olvidar que una empresa deseosa de impulsar fines de interés general puede hacerlo sin crear una fundación propia, esto es, colaborando como mecenas con otras entidades sin ánimo de lucro que no se encuentren bajo su control. Si lo hace a través de su propia fundación es porque entiende que así construye mejor relaciones de confianza con sus grupos de interés clave o que, siguiendo el artículo ya clásico de Michael Porter y Mark Kramer sobre la filantropía corporativa estratégica, considera que esa fórmula organizativa le permite mejorar en mayor medida el entorno competitivo de la empresa (factores

de *input*, condiciones de demanda, industrias relacionadas y contexto institucional).

Las fundaciones corporativas deben por tanto reconciliar dos lógicas distintas, la de la maximización de los beneficios empresariales y la de la creación de valor social, que tienden a colisionar en entornos cortoplacistas o en manos de administradores irresponsables. De ahí que las haya calificado como «equilibristas sobre el alambre» en mi artículo para el monográfico que les ha dedicado la revista *Compromiso Empresarial* en 2012. Y en ese contexto de equilibrio inestable, tanto la empresa como la sociedad tienen que percibir con claridad el impacto positivo generado por la fundación corporativa en términos de eficiencia y de eficacia, en cuantía suficiente como para aventajar a otras fórmulas alternativas de articulación de la filantropía empresarial. Para ello son claves un patronato donde coexista el lenguaje empresarial del dueño (la familia y/o la empresa) con las voces de los agentes sociales, una dirección ejecutiva profesionalizada y con un foco estratégico claro, y un franco consenso entre ambos acerca de la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia cuando se trata de cumplir fines de interés general con la posibilidad de optar por un tratamiento fiscal favorable.

En resumen, si la familia empresaria opta por fundar desde la compañía o grupo de compañías bajo su control, ha de ser plenamente consciente de dos limitaciones. Primero, que ese modelo conlleva la necesidad de alinear estratégicamente la actividad fundacional con la empresarial; restando como es lógico grados de libertad a las preferencias filantrópicas de la familia. Segundo, que este tipo de fundación, para bien y para mal, vincula a los ojos de la sociedad el devenir de la marca familiar con el de la marca empresarial en el medio y largo plazo.

## **Los cinco rasgos esenciales del filántropo eficaz: impacto social de la filantropía**

Los rasgos comunes a los filántropos efectivos, entendiendo por tal a cualquier persona que lidera o promueve iniciativas filantrópicas que consiguen con eficiencia un impacto social positivo, son a mi juicio los siguientes cinco:

1. Generosidad
2. Sentido de propósito
3. Fruición
4. Orientación a resultados
5. Paciencia

El buen filántropo requiere de un impulso de generosidad para aportar voluntariamente tiempo, dinero, conocimiento, energía, reputación, relaciones u otros activos a una causa de interés general. Requiere de empatía con las necesidades de un beneficiario que no puede –ni debe– devolverle un retorno comparable a su donación. Pero no basta con el requisito obvio de la generosidad o el altruismo. El buen filántropo necesita una misión, una formulación clara –consciente y libre– de su sentido de propósito más allá del primer impulso, una ética teleológica.

Además, el buen filántropo se apasiona con sus iniciativas, se entretiene, se ilusiona. Pero no basta con perfeccionar las buenas intenciones y el deleite. Los filántropos efectivos están orientados a resultados, y disponen, al menos, de un pequeño modelo que conecta su propósito con el tipo de iniciativa filantrópica que escogen y con los resultados últimos que pretenden para la sociedad. Por último, el buen filántropo es paciente. La materia con la que trabaja son personas libres que viven en sociedad. Los problemas que pretende resolver son complejos y requieren de abordajes colaborativos, humildes-

mente pacientes y dispuestos a integrar el fracaso en cualquier pequeño éxito. Los verdaderos protagonistas de la buena filantropía no son los filántropos, sino los beneficiarios que asumen su iniciativa como una oportunidad propia. El filántropo efectivo los escucha activamente. Por este motivo, estilos de hacer filantropía como la *venture philanthropy*, donde la orientación a resultados se fija en un horizonte de corto plazo y el fracaso no se metaboliza fácilmente, suelen acabar con frecuencia en decepción.

Cuando la iniciativa filantrópica le corresponde a una fundación de carácter familiar, estos cinco rasgos deberían adornar no sólo al fundador o fundadora, sino también a los miembros de la familia que se incorporan al patronato que tiene la responsabilidad de gobernarla. A los tradicionales deberes de diligencia y lealtad de los patronos se suma el reto, nada despreciable, de transformar la misión de la fundación en impacto social. Y es que la principal preocupación de las organizaciones no lucrativas en general, y de las fundaciones en particular, debiera consistir precisamente en saber en qué medida consiguen transformar su misión en resultados positivos para la sociedad. No hay que olvidar que se trata de organizaciones con su propia personalidad jurídica y autonomía de gobierno, que requieren, para ser efectivas, de cuatro rasgos propios:

### *Buen gobierno*

Las familias empresarias saben que, para garantizar la continuidad de la empresa familiar, deben seleccionar cuidadosamente a aquellos miembros que participarán en la gestión, al tiempo que impulsan en paralelo su profesionalización. Deben ser igualmente conscientes de que no todos sus miembros podrán dedicarse con éxito a la filantropía o, en caso de crear una fundación, estarán capacitados para formar parte del ór-

gano de gobierno. Además, si el emprendimiento fundacional cuaja y crece, es probable que necesiten apoyarse en profesionales de la gestión no lucrativa para que la fundación sea efectiva, esto es, consiga transformar su misión en verdadero impacto social.

### *Foco estratégico*

Una fundación, para ser efectiva, necesita además una misión de interés general claramente formulada, que tenga alcance de largo plazo y sea ilusionante; pero que al tiempo esté lo suficientemente centrada para que, al evitar que el órgano de gobierno y el equipo de gestión se dispersen, sea un anhelo factible que se transforme en un impacto social concreto y real. No hay que olvidar que la fundación privada mejor dotada cuenta con recursos limitados en comparación con la capacidad de gasto en fines de interés público de las administraciones.

### *Orientación a resultados*

Las fundaciones efectivas empiezan por cuantificar sus *outputs* (unidades de servicio, actividades, proyectos), pero no se quedan ahí. Se preguntan a continuación por los *outcomes* de su actividad, esto es, los cambios directos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales que resultan de ella; y muy especialmente por el valor aportado a los beneficiarios sobre los que pretenden incidir. Y, aunque sea difícilmente mensurable, intentan reflexionar también sobre su *impacto*, definido como los efectos últimos de su actividad que resultan en cambios duraderos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales.

## *Rendición de cuentas*

En un contexto crítico como el que vivimos, no sólo el tratamiento fiscal diferenciado al que pueden acceder las fundaciones, sino también su propia legitimidad social, dependen de que la sociedad perciba con claridad que sirven a fines de interés general con eficiencia y eficacia. La transparencia en la rendición de cuentas y en la comunicación con grupos de interés relevantes es clave para construir esa percepción.

La cuestión del impacto social de las fundaciones es tan importante como difícil de estimar en la práctica. El interés por la evaluación ha sido intenso y creciente entre las organizaciones no lucrativas de todo el mundo, fundaciones incluidas. Ese interés ha sido alimentado sobre todo por las empresas donantes y fundadoras, que esperan un retorno social a su aportación. Sin embargo, tal interés no ha tenido un reflejo análogo en la práctica diaria del sector, y España no es una excepción a esta tendencia, como sugiere el último informe sobre fundaciones corporativas y familiares que bajo el título de *Construir confianza* ha publicado la Fundación Compromiso y Transparencia.

¿Por qué las fundaciones en general, y las familiares en particular, tienen todavía un largo recorrido de mejora en la medición y comunicación de los resultados de sus actividades filantrópicas? La pregunta no se responde con la tradicional presunción de opacidad de parte del sector, porque las razones son mucho más complejas. Primero, porque para saber qué resultados se han conseguido, la organización debe haber formulado previamente una propuesta de creación de valor social. En esta propuesta de valor social debieran articularse con claridad los objetivos que se persiguen, los medios con que se cuenta para conseguirlos, el modelo de cambio social que dicta los criterios de asignación de esos recursos escasos, y los indicadores que se utilizarán para medir los resultados obtenidos.

En segundo lugar, no hay que olvidar que cuantificar de modo adecuado los resultados de la actividad de las fundaciones en términos exclusivamente monetarios es poco menos que imposible. El valor social creado depende fundamentalmente de las percepciones de los beneficiarios de la acción no lucrativa en particular y de los grupos de interés relevantes de la fundación en general.

En tercer y último lugar, existe un repertorio abundante de experiencias y metodologías evaluadoras, pero a las fundaciones, como al resto de entidades no lucrativas, les cuesta seleccionar herramientas que reúnan tres requisitos clave: ser relevantes (la metodología evaluadora sirve para nuestro propósito, ya sea éste reportar o aprender), ser asequibles (la metodología evaluadora puede incorporarse a nuestra práctica diaria de modo sencillo y a un coste razonable), y ser rigurosas (la metodología evaluadora sirve para reducir incertidumbre a los responsables de gobernar y gestionar la organización).

### **Para terminar: desiderata para los filántropos del presente y del futuro**

Cabe esperar que tanto el sector fundacional como la sociedad en general estén maduros para priorizar por encima de cualquier otra consideración el *qué* de la acción filantrópica, esto es, la estimación y mejora del impacto social que genera. Hay que abandonar las buenas intenciones como eje central de la filantropía y orientar el discurso a demostrar resultados y avanzar basándose en la prueba y error y las mejores prácticas. Para ello es esencial que el alma de esas iniciativas, que son los donantes en el más amplio sentido –desde los mecenases hasta los voluntarios, pasando por los miembros no remunerados del órgano de gobierno–, se conviertan en filántropos

efectivos. Que aprendan de los errores propios y de los aciertos de sus pares, y que se apoyen en profesionales de la gestión filantrópica. Que sean conscientes de que la filantropía efectiva no puede ser *prêt-à-porter*, porque debe ajustarse como un personalísimo traje a medida de las necesidades sociales que pretende atender, de las metodologías más idóneas para abordarlas, y de las preferencias, emociones y valores del donante y de los beneficiarios, que deberían ser los verdaderos protagonistas de la iniciativa filantrópica.

En aquellos países donde las entidades no lucrativas pueden acogerse al régimen fiscal favorable previsto para ellas, cabe esperar que las fundaciones que optan por él sean conscientes de las expectativas que dicha decisión puede generar en su entorno. No hay que olvidar que en la actual coyuntura las demandas sociales son acuciantes y las expectativas que muchos ciudadanos depositan en las instituciones cada vez más exigentes en un marco de desconfianza generalizada. La sociedad espera, en primer lugar, que ese incentivo fiscal se traduzca en una creación de valor social que supere el coste de oportunidad que supone para las arcas públicas. En segundo lugar, espera que las fundaciones que se acojan a un régimen fiscal que nace de la generosidad de todos los contribuyentes estén dispuestas a rendir cuentas de modo transparente.

Dicho esto, creo firmemente que el fenómeno filantrópico desborda con creces el marco del tratamiento fiscal que el gobierno al mando le depara en cada momento. La buena filantropía, cuando confluye con las instituciones de la familia y la empresa, tiene que ver, sobre todo, con la vocación de influir en positivo sobre el entorno social a través del servicio. Tiene que ver con el liderazgo y por lo tanto con la responsabilidad social que las familias empresarias pueden, si así lo desean, ejercer a través de la filantropía. Para hacerlo de manera efectiva requieren de sensibilidad altruista, compromiso con la iniciativa

y pensamiento de impacto. Las buenas intenciones y objetivos positivos no se traducen sin más en estrategia filantrópica; la realización de actividades sin ánimo de lucro no redundan necesariamente en resultados significativos para el interés general.

Por eso, y a sabiendas del enorme reto que supone, sólo me resta animar a las familias empresarias a que el emprendimiento que han desplegado con éxito en el ámbito económico lo trasladen también al ámbito social. Si ello sirve para socializar valores como la generosidad, el trabajo, el esfuerzo y la iniciativa, bienvenido sea. Si ello sirve para concienciar a sus herederos de las responsabilidades que debieran ir parejas a sus privilegios como sucesores, bienvenido sea. Si ello sirve para fortalecer una sociedad civil diversa y rica que dé contrapeso y contrapunto a otros estamentos, bienvenido sea. Si ello sirve para transformar el impulso de dar en un impacto social positivo, claro y sostenible, bienvenido sea.



Su opinión es importante.  
En futuras ediciones, estaremos encantados  
de recoger sus comentarios sobre este libro.

Por favor, háganoslos llegar a través de nuestra web:

[www.plataformaeditorial.com](http://www.plataformaeditorial.com)









