

## **ADRIANA CISNEROS**

*Vicepresidente de la Junta Directiva y*

*Director de Estrategias de la Organización Cisneros*

*Presidente 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 presidente 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.