

I ♥ CAN

**“This is America, and  
*we love civic banking*”**

En el corazón financiero del mundo, la banca cívica pone su bandera. Su mensaje de transparencia y participación recibe una excelente acogida, sobre todo, entre las entidades sociales que movilizan cada año a cientos de miles de ciudadanos. *Cancha* ha cruzado el charco.



EE UU representa el  
**25% de la economía mundial** > **300 millones** de consumidores > **1.700.000** emprendedores > **8 de cada 10** ciudadanos donan dinero a entidades sociales > Las donaciones suponen el **2% del PIB** > Sólo la American Cancer Society cuenta con **4 millones de voluntarios**  
> **En 2004, 9,4 millones** de personas trabajaban para entidades sociales  
> Obama recaudó en su campaña **750 millones de dólares** a través de Internet, procedentes de pequeñas donaciones.



**Íñigo Jodra, director de  
Desarrollo Internacional de CAN**

## Un equipo de Caja Navarra *difunde la banca cívica desde* su sede en Washington D.C.

*Civic banking.* Así se llama la banca cívica en inglés. Desde hace meses, se abre paso en Estados Unidos. Justo en el epicentro de la crisis financiera. Mientras la marea sigue embarrando las calles de Wall Street con nuevos cierres de bancos y miles de *brokers* se quedan sin trabajo, CAN pone un pie en un país donde todo es posible. Al menos, hasta ahora.

Estados Unidos representa el 25% de la economía mundial, con 300 millones de consumidores con una renta per cápita de 45.000 dólares al año (unos 30.000 euros). También es verdad que el desempleo no había alcanzado allí niveles tan altos desde los años 50 –un 9,7%, frente al 18,5% en España–, y que nunca los contribuyentes habían puesto tanto dinero para financiar a los bancos (787.000 millones de dólares ha inyectado la Administración Obama). Sin embargo, los analistas coinciden en señalar que Estados Unidos será, junto con China, las dos locomotoras que tirarán de la economía para salir de la crisis.

La crisis ha quebrado la confianza de los ciudadanos estadounidenses en su sector bancario, al que critican de falta de transparencia y ausencia de compromiso social. De ahí que la banca cívica representa una clara alternativa para una sociedad dinámica, que cuenta con un 1.700.000 oenegés que mueven 300.000 millones de dólares cada año, y para la cual hacer voluntariado supone casi una obligación moral. Millones de ciudadanos prestan su tiempo gratuitamente para ayudar a sus comunidades y ocho de cada diez donan di-

### De la trinchera internacional, a la banca

El responsable del equipo  
CanAmérica es **Pablo**

**Gato**, un  
periodista de  
origen español  
afincado  
en Estados  
Unidos desde  
hace años.  
Su extensa  
trayectoria  
profesional  
como

corresponsal, productor  
y director de informativos  
en televisión lo han  
dotado de una notable  
experiencia en lidiar  
situaciones complejas  
con espíritu pragmático.  
Ha cubierto guerras,  
desastres naturales e  
infinidad de eventos en  
más de 80 países. Su  
rostro es muy conocido  
en los hogares de habla  
hispana. Sus reportajes  
han merecido varios  
premios y es autor de una  
novela de espionaje, 'El  
Plan Hatuey'.



nero a entidades sociales. Por ejemplo, cuando un estudiante presenta su currículum para solicitar la entrada a una universidad, uno de los puntos que se tiene en cuenta –además del historial académico– es su participación social, es decir, qué ha aportado a su comunidad. Algunas organizaciones, como la American Cancer Society, tienen cuatro millones de voluntarios. ¿Se imaginan todo lo que pueden mover?

### Un futuro prometedor en América

En este escenario, hablar de transparencia y de participación, los valores esenciales de la banca cívica, resulta alentador. Los primeros contactos del equipo CanAmérica con grandes entidades sociales de Estados Unidos auguran un futuro prometedor. Porque ellas son las que mejor entienden el modelo de negocio. Un modelo en el que todos ganan y en donde el poder de decisión queda en manos de los clientes.

Capitaneado por Pablo Gato, el equipo de profesionales de CanAmérica lo integran Alfonso Aramendía, Joshua Deckard, Giancarlo Raffo y Peter Watkins. Desde sus oficinas, situadas en la mítica avenida de Pensilvania, a pocos metros de la Casa Blanca, trabajan por conseguir una masa crítica de negocio para las futuras operaciones bancarias de CAN en Estados Unidos. “Estamos negociando y gestionando alianzas estratégicas con entidades sociales, empresas y multilaterales”, explica Íñigo Jodra, director de Desarrollo Internacional de Caja Navarra.

Por ejemplo, ya hay un compromiso formal de colaboración con World Vision, una de las oenegés más



De izda. a dcha.: Alfonso Aramendía, Peter Watkins, Pablo Gato y Joshua Deckard, del equipo CanAmérica, en la ciudad de Washington.

importantes del mundo (ver entrevista con Cheryl Self en la página 50). Por otro lado, CanAmérica propulsa la presentación de proyectos por parte de oenegés estadounidenses en el programa ‘Tú eliges: tú decides’ que pueden movilizar nuevos clientes para CAN.

Can América también promociona la venta de servicios que ponen en valor la banca cívica, como la asesoría en materia de Responsabilidad Social Corporativa. A tal efecto, CAN ha creado una división de asesoría (CanAdvisory) y un Centro de Excelencia, con Estaban Pardo e Iñaki Velaz al frente respectivamente.

Múltiples universidades y escuelas de negocios punteras, como Harvard, Wharton, Columbia, Georgetown, Stern, George Washington y George Mason, han estudiado y están estudiando el funcionamiento de la banca cívica y sus resultados económicos.

Precisamente, la escuela de negocios Wharton, de la Universidad de Pensilvania, acogió el pasado verano un seminario al que asistieron, entre otros, representantes de United Way, World Vision, Proof, United for DC, que movilizan a más de 17 millones de miembros y voluntarios. En él, catedráticos de economía aportaron interesantes reflexiones para ‘el día después de la crisis’. Por primera vez, la universidad, la banca y el sector social compartieron aula. >>

## Proyectos que vienen de EE UU en ‘Tú eliges: tú decides’

**17.691** / ‘Cuidado y protección de huérfanos y niños vulnerables en Asia’. **17.690** / ‘Distribución de redes insecticidas para prevenir la malaria en África Zambia’.

World Vision International (Washington DC).

**17.624** / ‘Iniciativa a favor de la primera infancia en América Latina’. **17.623** / ‘Born Learning at the Museum’. **17.622** / ‘Aumentar la tasa de permanencia de los jóvenes en los institutos’.

United Way (Washington DC).

**17.331** / ‘Salvando a los bebés y a los niños de los campos de refugiados de Uganda’. Episcopal Relief & Development (Nueva York).

**17.320** / ‘Apoyo a los recicladores informales del sector de basuras y a sus hijos’. The Global Fund for

Children (Washington DC).

**17.138** / ‘The Rescuers: proyecto para prevenir el genocidio y para la construcción de paz’. Proof: Media for Social Justice (Nueva York).

**16.980** / ‘Alfabetización y programa de educación primaria en Nicaragua’. BuildOn (Stamford).

**16.979** / ‘Reading for Life. Libros y formación a comunidades rurales mayas en Guatemala’. Child Aid (Portland).

**16.904** / ‘Protección y cuidado de niños huérfanos en Venezuela’.

**16.903** / ‘Educación nutricional para niños y jóvenes en la República Dominicana’. The Resource Foundation (NY).

**Te presentamos algunos de ellos >>**



**Cheryl Self**, directora de desarrollo corporativo en la sede de World Vision Internacional en Estados Unidos

*“La banca cívica es un soplo de aire fresco en este país”*

**World Vision** es una organización internacional con presencia en casi un centenar de países.

World Vision es un gigante entre las entidades sociales, tan gigante como las necesidades que atiende. Con presencia en 98 países, incluido España, cuenta con una plantilla que oscila entre los 33.000 y los 40.000 empleados en todo el mundo, 3,6 millones de niños apadrinados y 100 millones de personas a las que beneficia con su ayuda.

Hemos visitado su sede en Estados Unidos, ubicada en Washington, un edificio de varias plantas situado en la frontera que divide la ciudad segura de la peligrosa. Nos recibe Cheryl Ennis, una simpática ejecutiva que un día dejó su puesto de trabajo en el departamento de marketing de una empresa de Manhattan por una entidad sin ánimo de lucro. De eso ya hace más de ocho años, y sucedió así: “Una amiga me dio un folleto que World Vision había preparado para conmemorar sus 50 años. En el dorso venían los Objetivos de Desarrollo del Milenio, marcados por Naciones Unidas. Los leí y sentí una corazonada. Después me entrevisté con una persona clave en Florida... y a las seis semanas me encontraba en Tanzania y Uganda haciendo trabajo de campo para World Vision”, relata Cheryl.

Reconoce que siempre quiso trabajar en algo que tuviera que ver más con su fe cristiana y ayudar a otra gente. Además, su primer contacto con los colaboradores en África, “me impresionó mucho cómo trabajan, en aquellas condiciones”, apunta, influyó en su decisión de dedicarse por entero a esta entidad fundada en 1950, cuya principal diana son los niños, el sector de la población más vulnerable.

### Comunidades sostenibles

Aunque World Vision no esconde su visión cristiana de la vida, nunca hace proselitismo ni discriminan a la gente por sus creencias. “Nos motiva la fe”, afirma Cheryl, “pero respetamos las diferencias”. ¿Cómo operan? Detectan lugares de los que nadie se ocupa y tratan de llevar allí los cinco pilares de la ayuda humanitaria: agua limpia, atención sanitaria, comida, educación (sobre todo, de las niñas) y micro créditos. En esos sectores trabajan durante un promedio de diez a veinte años, hasta que consiguen que aquella comunidad sea sostenible. Y siempre contratan a personal local. Pero las necesidades no solo se detectan en países en desarrollo. Dentro del propio Estados Unidos hay grandes bolsas de pobreza y colectivos que na-

**World Vision España  
presenta dos  
proyectos en CAN: el  
14.310 'Reinserción  
de niños soldado  
en Uganda' y el  
16.227, 'Mejora de la  
seguridad alimentaria  
para 500 familias de  
Töv, Mongolia'.  
[worldvision.es]**

die atiende. Por ejemplo, en la ciudad de Washington disponen de un enorme almacén que funciona como una cooperativa, al que las personas sin recursos pueden acudir para comprar lo básico a precios muy bajos. Un lugar que también resuelve otro tipo de necesidades, como las de las escuelas públicas. Cheryl explica cómo hay profesores que, para disponer de material escolar, deben desembolsar hasta 500 dólares de su bolsillo. Y en el almacén de World Vision pueden encontrar lo que necesitan sus alumnos de forma gratuita.

Una de las consecuencias positivas de la crisis, comenta, es que “la donación en especie ha aumentado porque muchos negocios no pueden vender sus productos y prefieren dárselo a una oenegé. También ha crecido el número de donaciones individuales hechas a través de empresas. Porque en periodos de escasez la gente abre los ojos y se vuelve más solidaria”.

### Una 'broker' con alma social

Cheryl se ocupa de cuidar las relaciones con las empresas donantes de recursos. Para explicarlo utiliza un curioso símil: “Yo soy una *broker* honesta que media entre las necesidades de las corporaciones y las prioridades de mi organización”. Lo que intenta es ofrecerles vías de lo más diverso para que aporten capital, talento, voluntarios, tiempo... todo viene bien. A menudo, esa relación con los que ponen dinero implica invitarles a ver los resultados de su generosidad in situ. Cheryl les acompaña en algunos de esos viajes por África y también por el Centro y Sur de América. Una táctica que, asegura, da muy buenos resultados. Porque además de sentirse reconocidos, los donantes comprueban que ha merecido la pena poner un puñado de arena en la gran montaña.

Desde que conoció la banca cívica, Cheryl no deja de alabar la idea: “La banca cívica es un soplo de aire fresco, sobre todo en Estados Unidos. Será un modelo de negocio cívico al que le seguirán muchos más. Estoy segura. CAN ha conseguido que dar dinero a las entidades sociales produzca beneficios. Tener esa visión hace seis años resulta sorprendente”, concluye esta mujer optimista que se esfuerza para que las grandes fortunas de su país se rasquen el bolsillo aun en época de vacas flacas. Transmite tanta convicción, que será difícil que se resistan.





**Juanita Ortiz**, responsable de las relaciones con los grandes donantes de United Way Worldwide

*“La idea de banca cívica es hermosa por su concepto y por sus valores”*

**La organización United Way lleva más de un siglo promoviendo la unión entre ciudadanos para conseguir mejorar la vida de miles de personas de todo el mundo.**

Un gigante del activismo. Así podríamos calificar a United Way, la mayor red social de Estados Unidos y la tercera más antigua (sus comienzos datan de 1887). En ella participan cerca de 1.300 organizaciones locales a nivel nacional, aunque también está presente en otros 46 países. Recibe fondos de 14 millones de donantes y mueve 5.600 millones de dólares al año. En su sede central de Alexandria, en el estado de Virginia, Juanita Ortiz se ocupa de cuidar la relación con los grandes ‘donors’ o donantes. Su función consiste en darles cancha involucrándolos, por ejemplo, en la toma de decisiones, en acciones concretas de voluntariado o en algo tan simple como favoreciendo que se conozcan entre ellos. De hecho, de las 22 personas de las que se ocupa ella, siete colaboran muy activamente en United Way. Porque además de dinero, aportan talento, experiencia, red de contactos, tiempo... Un valioso tesoro.

“La banca cívica es una idea realmente hermosa de concepto, de valores”, exclama Ortiz. “Es motivador saber que uno trabajando desde el sector sin ánimo de lucro, ahora tiene a alguien con quien colaborar en el sector privado, con quien además comparte una visión más grande del mundo, que incluye el bienestar de todos y busca el bien común”.

#### **Una entidad que potencia el activismo local**

Uno de los principales objetivos de United Way es mejorar la vida diaria de los ciudadanos potenciando el activismo de las comunidades locales. Entre las metas que se han propuesto para 2018, destacan tres: reducir el número de familias con bajos ingresos e inestabilidad financiera; aumentar el número de jóvenes que se gradúan en la universidad; incrementar en un tercio el número de jóvenes y adultos con buena salud y evitar conductas de riesgo.

Uno de los programas que están desarrollando con bastante éxito se centra en mejorar la calidad de la educación de cero a seis años. ‘Success by Six’ (triunfar antes de los seis años) se basa en los estudios de James Heckman, premio Nobel de Economía en 2000 y economista de la Universidad de Chicago, en los que argumenta que invertir en programas de educación temprana de alta calidad redundará a la larga en un mayor beneficio que cualquier otro tipo de inversión social.



## United Way ha presentado **tres proyectos educativos en el programa ‘Tú eliges: tú decides’**. La mayor organización social de EE UU se alía con la banca cívica.

Una educación temprana de calidad conduce al éxito en la escuela y éste a su vez, al éxito en el trabajo y, en consecuencia, también en la vida. La optimización de esa primera fase educativa permite que se reduzca el índice de criminalidad, los embarazos en la adolescencia, el fracaso escolar, los costes de programas de educación complementaria, etc. Se estima que por cada dólar invertido en programas dirigidos a la primera infancia hay un retorno de ocho dólares para la sociedad, según datos de United Way.

### **Un impulso a la educación temprana**

Un dato curioso que citan en United Way: el vocabulario que adquiere un niño desde muy pequeño condiciona sus logros en la escuela. La media de palabras que un niño de clase desfavorecida escucha es de 616, lo que se traduce en un vocabulario de 525 términos. Mientras que si sus padres son profesionales liberales, escuchan 2.153 palabras de promedio e incluyen en su diccionario de uso habitual 1.116, o sea, el doble que los otros niños.

Teniendo en cuenta que uno de cada tres niños nace en situación de pobreza... podemos imaginar la desventaja con la que llegan a la educación primaria.

En esta línea, dos de los proyectos que ha presentado United Way en el programa ‘Tú eliges: tú decides’ se dirigen a la infancia. Uno de ellos pretende mejorar el acceso a una educación temprana de calidad en América Latina y Caribe, en donde se estima que 35 millones de niños de entre 3 y 18 años de edad no asisten a la escuela y la tasa de matriculación en la etapa preescolar era en 2001 de solo el 52%. El otro persigue estimular la educación artística desde muy pequeños implicando a las familias; para ello colaboran con la Asociación de Museos Infantiles en Estados Unidos.

Por último, reducir la tasa de abandono en la enseñanza secundaria es el principal objetivo del tercer proyecto que los clientes de CAN pueden elegir. Padres y profesores se alían con una meta común: que los jóvenes sigan estudiando.

### **Una red global**

United Way Worldwide conforma una red de 4.000 organizaciones locales en 46 países de todo el mundo.

Movilizando la capacidad de prestar cuidados de las comunidades, trabaja para mejorar las condiciones de vida de millones de personas. Sus miembros se benefician del conocimiento, la experiencia y la credibilidad del movimiento United Way. > [unitedway.org/worldwide](http://unitedway.org/worldwide)

**PROYECTO N° 16.903:** 'Educación nutricional para niños y jóvenes en la República Dominicana'. Solicitan: 15.000 euros. **PROYECTO N° 16.904:** 'Protección y cuidado de niños huérfanos en Venezuela'. Solicitan: 26.250 euros.



**Loren Finnell, fundador y presidente de The Resource Foundation (TRF)**

## *Una entidad* **cuatro estrellas**

**Eficiente y responsable. Así califica la agencia de evaluación Charity Navigator a **The Resource Foundation**, que apoya a entidades de Latinoamérica y que ha presentado dos proyectos en CAN, uno en Venezuela y otro en la República Dominicana.**

En español, The Resource Foundation (TRF) se podría traducir como “fundación de recursos”. Esta entidad fue creada en 1987 en la ciudad de Nueva York por iniciativa de una pareja formada por el estadounidense Loren Finnell y su mujer, la ecuatoriana Pilar.

Tras una dilatada experiencia internacional como asesor de organizaciones no lucrativas, Loren vio la necesidad de apoyar a los países en vías de desarrollo para que el dinero que recibían en forma de subvenciones y ayudas para programas sociales fuera utilizado de un modo más eficiente.

Así nació TRF, como una herramienta de ayuda a las oenegés locales, y hoy trabaja con 163 entidades de 25 países de Latinoamérica y Caribe. Su filosofía se basa en colaborar con organizaciones que forman y capacitan a sus comunidades. Esto se concreta, por ejemplo, en que si existe un programa de acceso a una vivienda, la persona beneficiada aporta algo, bien sea el terreno, o mano de obra, o solicita un microcrédito...

### **La comunidad participa activamente**

Otro ejemplo, la construcción de un colegio: las familias participan cuidando las aulas, aprendiendo nociones básicas de higiene. El fin último es generar una conciencia de comunidad y un sentido de pertenencia porque, a la larga, resulta clave para el éxito del proyecto.

TRF puede presumir de haber recibido cuatro estrellas de Charity Navigator –la principal agencia de evaluación de entidades sociales– durante dos años consecutivos, algo que solo el 19% de las entidades evaluadas consigue. Para ello, intentan reducir al máximo los gastos administrativos, operan con organizaciones estables, exigen criterios de eficiencia y rinden cuentas a las personas que han donado fondos mediante informes anuales.

Acaban de presentar dos proyectos a los clientes de Caja Navarra: uno, destinado a un hogar para niños huérfanos y abandonados en Caracas (Venezuela), y otro, para mejorar la educación nutricional y crear



## Hogar Bambi Venezuela proporcionará **cuidados completos a sesenta niños de 0 a 13 años** que carecen de un entorno familiar estable. Lidera el proyecto **una emprendedora, Erika Spillman.**

un huerto en dos escuelas necesitadas de El Peñón (República Dominicana).

En el primer caso, Hogar Bambi Venezuela (nº 16.904) proporcionará cuidados completos a 60 niños de 0 a 13 años que carecen de un entorno familiar estable. El proyecto está liderado por una emprendedora, Erika Spillman, licenciada en educación preescolar e hija de un conocido médico de origen suizo que puso en marcha los Hogares Bambi en Colombia.

El segundo proyecto (nº 16.903) lo desarrolla Mujeres en Desarrollo Dominicana, una oenegé que surgió hace treinta años, por iniciativa de la norteamericana Jean Hurwitch, con la idea de mejorar la situación de las mujeres de escasos recursos y favorecer su integración en el desarrollo socioeconómico del país. A partir del cuidado de un huerto, el programa nutricional formará en hábitos saludables tanto a niños, como a padres y profesores.

## Una guía para donar con inteligencia

Fundada en 2001, Charity Navigator es la principal agencia de evaluación de entidades sociales en Estados Unidos. Nació con la misión de ayudar a las personas que quieran donar dinero a encontrar una oenegé, asociación u organismo a los que confiar su donación. Hasta la fecha, más de 5.000 entidades han sido examinadas por sus expertos analistas. Se trata de diagnosticar su salud financiera teniendo en cuenta dos variables: la responsabilidad en el funcionamiento diario y su capacidad para afrontar los proyectos que tiene en marcha. Tras



la evaluación, conceden entre cero y cuatro estrellas. En 2006, la web de Charity Navigator fue seleccionada como una de las 50 páginas web más 'cool' (moderna, a la última) de América y el año pasado la revista Esquire decía a sus lectores que utilizar esa página era una de las 41 formas de salvar el mundo. Charity Navigator es una organización

no gubernamental que se financia gracias a la aportación de particulares, empresas y fundaciones, y, para asegurar su independencia, no acepta fondos de ninguna de las entidades que evalúa. > [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org)



ARMANDO WAAK

Entrevista con **Bill Drayton**,  
fundador y director general de Ashoka

## “Cambia las cosas. *No esperes a que otros lo hagan*”

**Desde hace treinta años la organización Ashoka apoya a ciudadanos de todo el mundo que dedican su talento y energía a mejorar la sociedad. Hablamos con su fundador, Bill Drayton, un visionario que en 2005 fue elegido uno de los 25 líderes más influyentes de Estados Unidos.**

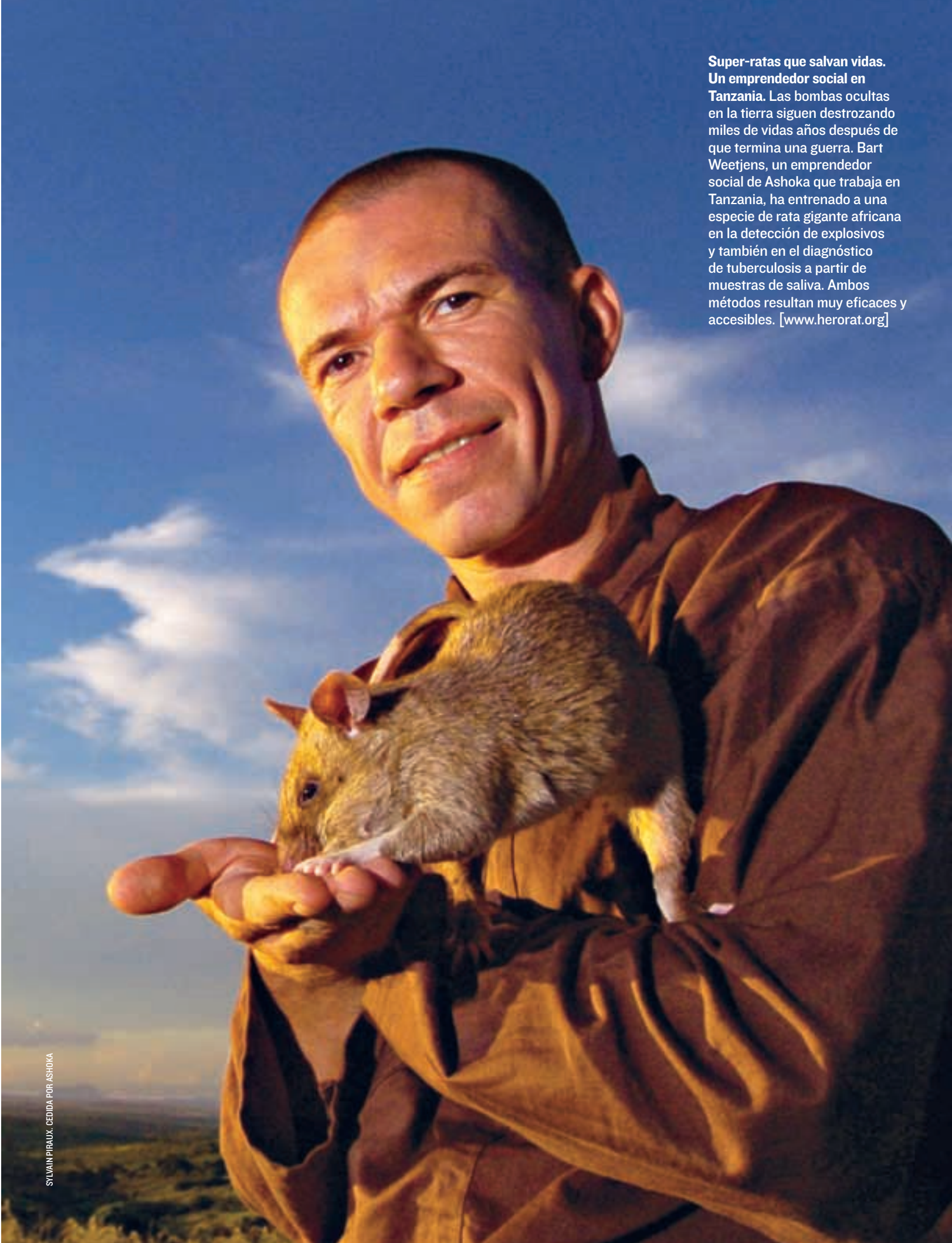
“**Todos podemos cambiar la sociedad**”. En esta frase se resume la filosofía de Ashoka, una organización no lucrativa fundada en 1980 con el objetivo de dar apoyo a emprendedores... sociales de cualquier parte del mundo. La idea se le ocurrió a Bill Drayton, un neoyorkino formado en economía y derecho en universidades tan prestigiosas como Yale, Harvard, Oxford... que desde niño se mostró preocupado por mejorar su entorno. Dada la sintonía de Ashoka con los valores de la banca cívica, en *Cancha* quisimos que nos contara en primera persona su experiencia. Alto, muy delgado, de tez pálida y sonrisa beatífica, nadie diría que quien nos recibe es lo que se dice un señor “importante”, que fue designado en 2005 como uno de los 25 líderes más influyentes de los Estados Unidos y propuesto para candidato al Nobel de la Paz.

A los 19 años, viajó a la India en compañía de tres amigos: compraron un viejo Volkswagen en Alemania y desde allí partieron rumbo a Oriente. Eran los años 60, la época de las utopías, las revueltas por los derechos civiles en Estados Unidos... Aquella aventura marcó el futuro profesional de los cuatro jóvenes. Ellos, procedentes de un país boyante, se sentían conmovidos por la gente que empezaban a conocer y que, en su mayoría, carecía de lo más básico. Además, en esa época en Estados Unidos se estaba difundiendo la filosofía de no violencia impulsada por Gandhi. “Si quieres cambiar el mundo empieza por cambiar tú mismo”, decía el enjuto pacifista indio a quien nuestro entrevistado cita varias veces a lo largo de la conversación.

Hijo de una violonchelista australiana que emigró muy joven a los Estados Unidos, y de un explorador americano, Bill Drayton confiesa que vivió una infancia privilegiada en la ciudad multicultural de Nueva York. “Tenías libertad, y cualquier cosa que te interesaba la podías buscar y explorar. Cogías el metro y en unas paradas descubrías otro continente”, afirma.

¿Y qué le interesaba a él? Desde niño, detestaba las matemáticas, el latín y, en cambio, sentía atracción por la historia, la geografía y la lengua “porque me ayudaban a comprender cómo funciona la sociedad, lo cual resulta fascinante”, explica, y reconoce haber tenido mucha suerte, “el entorno familiar, la escuela, la ciudad... eran un gran apoyo”.

La entrevista tiene lugar en su despacho de las oficinas centrales de Ashoka, en Arlington. Desde ese piso número 20 se pueden contemplar los lugares más visitados de Washington DC: la Casa Blanca, el monumento

A close-up photograph of a man with a short haircut, wearing a brown long-sleeved shirt, holding a large, greyish-brown rat. The man is looking towards the camera with a slight smile. The background is a bright, hazy sky with soft clouds, suggesting a sunset or sunrise. The lighting is warm and golden, highlighting the man's face and the rat's fur.

**Super-ratas que salvan vidas. Un emprendedor social en Tanzania.** Las bombas ocultas en la tierra siguen destrozando miles de vidas años después de que termina una guerra. Bart Weetjens, un emprendedor social de Ashoka que trabaja en Tanzania, ha entrenado a una especie de rata gigante africana en la detección de explosivos y también en el diagnóstico de tuberculosis a partir de muestras de saliva. Ambos métodos resultan muy eficaces y accesibles. [[www.herorat.org](http://www.herorat.org)]

## Un activista formado en las universidades 'top'

Bill Drayton (Nueva York, 1946) fue el primero en acuñar el término 'emprendedor social' en 1972. Estudió Economía en la Universidad de Harvard y obtuvo un máster en la de Oxford. También se licenció en Derecho por Yale. Tras varios años en la consultora McKinsey, en 1980 fundó la organización no lucrativa Ashoka de apoyo a emprendedores sociales y más tarde, Youth Venture, dedicada a los jóvenes. El pasado mes de mayo Drayton recibió la máxima distinción que concede la Universidad de Yale (en pasadas ediciones recayó en Martin Luther King y J.F. Kennedy, entre otros): 'Honorary Doctor of Humane Letters', "por aportar soluciones creativas a los problemas sociales más acuciantes, guiando y apoyando a más de 2.000 emprendedores sociales". Vive a caballo entre Nueva York, su ciudad natal, y Washington, donde tiene la sede Ashoka.

**“Vivimos un momento histórico, porque miles de personas se han puesto en pie y se han convertido en agentes de cambio social”**



a Lincoln, el Pentágono, el Capitolio... Nuestro anfitrión nos los muestra uno a uno nada más llegar. Ya sentados a la mesa, nos enseña unas fotografías tomadas el fin de semana en una excursión amistosa a una zona montañosa no muy alejada de Washington a la que nos sugiere ir. En unos minutos, lo que este tipo inteligente ha conseguido no es otra cosa que la empatía de la que tanto se habla en Ashoka. ¿Por qué es importante la empatía? Los más de 300 emprendedores sociales de todo el mundo que trabajan en el ámbito educativo y que han sido 'apadrinados' por Ashoka intercambiaron experiencias y llegaron a una conclusión: sin empatía no es posible hacer cambios. Por tanto, ésta es una de las habilidades sociales que fomentan –y enseñan–, esa capacidad de ponerse en el lugar del otro.

**¿En qué momento empezó usted a interesarse por cambiar la sociedad?** Siempre he sido un emprendedor y me han interesado los temas sociales, sobre todo, cómo funciona la sociedad humana. Todavía me parece fascinante y es una de las razones por las que estoy en Ashoka. Nuestra gente está por todo el mundo, movida por valores; son emprendedores que están cambiando la estructura de la sociedad para mejor y en todos los campos. No en la teoría, sino en la práctica. Cuando hablas con ellos apren-

des un montón, porque prueban, experimentan y desarrollan sus ideas.

**¿Qué define a los emprendedores que apoya Ashoka?** Somos como una gran familia. La mayoría de nuestros fellows (miembros) tienen valores sólidos, excepcionalmente sólidos. Da igual que sean de izquierdas, de derechas, religiosos o no... siempre les preocupa su entorno inmediato. Y algo común a todos los emprendedores, sociales o de negocios, es que ya en su adolescencia iniciaron algún proyecto. Antes

de hacerse adultos ya sabían que tenían la capacidad de soñar, de organizar a otras personas y transformar en realidad ese sueño para cambiar la sociedad a mejor. Una vez que te das cuenta de ese poder, el resto viene dado.

**Usted fue el primero en utilizar el término 'emprendedor social'. ¿En qué se diferencia del clásico emprendedor?** En cierta medida ambos se parecen mucho. Los buenos emprendedores, sociales o de negocios, saben cómo cambiar la sociedad y no pararán hasta conseguirlo. Sin embargo, el social se centra en asuntos que el emprendedor clásico no puede abordar, porque no encaja en el modelo de obtención de beneficios. Ocurre en la sociedad, también, que hay asuntos, como la educación o la protección del medio ambiente, que no se adecuan al modelo empresarial de negocio. En Ashoka hemos creado un puente entre ambos sectores, el social y el de negocio, un punto de conexión necesario para que la sociedad avance. En el futuro, ambos sectores se irán aproximando. De hecho, ya está ocurriendo.

**Pasar de la idea al cambio efectivo. ¿Cómo consigue hacerlo una persona sola?** Con la colaboración de mucha gente a nivel local. Las ideas de los emprendedores sociales se propagan en el aire, y

## “El sector cívico empuja con fuerza, y creo que jugará un papel crítico a la hora de forzar a los gobiernos a que cambien y se modernicen”

llegan a miles de personas de su entorno inmediato. Ahora vivimos un momento histórico, porque miles de personas se han puesto en pie y se han convertido en agentes de cambio social. Y éstas, a su vez, contagian a otras. Cuanta más gente se involucre, más fácil resultará para los emprendedores sociales. Hemos pasado de un mundo en el que unas pocas elites dominan a otro en el que cualquier individuo tiene el poder de realizar cambios. Cada emprendedor social moviliza a una masa importante de ciudadanos.

**Parece una gran revolución ciudadana, pero silenciosa.** Sí, pero además existe un factor añadido, porque los gobiernos están estancados, se han quedado en una fase pre-moderna. El año 1980 fue el punto de inflexión para el sector social ciudadano, lo que nos llevó a crear Ashoka en ese momento. En tres décadas, con la excepción de lugares como Birmania, esta revolución se ha extendido por todo el mundo y ha producido un crecimiento en puestos de trabajo tres veces mayor que en el resto de la sociedad. Esto supone un gran cambio respecto a épocas anteriores. El sector cívico empuja con fuerza, y creo que jugará un papel crítico a la hora de forzar a los gobiernos a que cambien y se modernicen.

**¿Qué tipo de gestión de recursos humanos requiere este nuevo paradigma?** Está muy claro porque se ve lo que está funcionando en el mundo. Nos dirigimos a gran velocidad hacia un mundo global formado por un caleidoscopio de equipos, integrados a su vez por equipos, que interactúan entre sí y producen un número infinito de combinaciones. El resultado es un cambio permanente. Internet está construyendo un sistema nervioso que permite, por ejemplo, a una persona situada en una esquina de Teherán fotografiar a un amigo suyo que acaba de ser tiroteado y difundir esa imagen por todo el mundo. Esto es parte del proceso de conexión conjunta. Eso es la dimensión global. En Ashoka trabajamos para que ese caleidoscopio global de equipos crezca y se expanda más rápidamente.



**Sabías que... Peridis**, arquitecto y humorista político figura entre los emprendedores sociales de Ashoka que mayor impacto ha conseguido. Ha creado un modelo de Escuelas Taller para promover el empleo de jóvenes en riesgo de exclusión e impulsar el desarrollo local. Partió de la idea de que la conservación del patrimonio cultural podía ser la base para crear puestos de trabajo y enseñar nuevas habilidades. Este modelo se ha consolidado en España y en América Latina, y se está expandiendo en África.

**¿Qué significa ‘equipos de equipos’?** Por definición, en un equipo todos sus miembros juegan, si no, no es un equipo. Y para ser jugador en un mundo que cambia a toda velocidad debes ser un innovador, un agente de cambio (change-maker). Para ello necesitas adquirir ciertas habilidades –porque no naces con ellas– como son la empatía en las relaciones, la capacidad de trabajar en equipo, saber liderar y ser un promotor de cambios sociales.

**Esto exige un cambio de funcionamiento en muchos ámbitos.** Por supuesto. Cualquier institución que no haga la transición hacia un equipo de equipos se convertirá en un dinosaurio, y desaparecerá. El modelo laboral de Henry Ford, en el que unos pocos deciden las rutinas de trabajo y que acaba convirtiendo a las personas en meras máquinas, es pésimo. Ese dinosaurio no se puede adaptar a un mundo en constante movimiento. El cambio no es posible cuando unas pocas personas dicen a la mayoría qué hacer. No funciona así. Debe ser un equipo de equipos en el que todas tengan la habilidad de la empatía y cada uno busque su oportunidad de contribuir en la mejora del proceso y en el resultado final. Esto resulta mucho más enriquecedor. No hay forma de que el mo-



**Debe su nombre** al emperador Ashoka, que reinó en el subcontinente indio y fue un gran renovador social y económico, filántropo, seguidor de la no violencia y muy tolerante. Vivió en el siglo III antes de Cristo. Además, en sánscrito, 'ashoka' significa "ausencia de tristeza".

### 18 'fellows' en España

Ashoka cuenta con una red de más de 2.000 emprendedores sociales de muy diversos ámbitos y en 60 países; de todos ellos, un total de 18 proceden de España. La entidad está financiada por personas, fundaciones y empresas, y no acepta subvenciones de ningún gobierno.

>>Visita sus páginas:  
[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)  
[changemakers.net](http://changemakers.net)  
[universitynetwork.org](http://universitynetwork.org)  
 En España:  
[www.ashoka.es](http://www.ashoka.es)

**“Si España no cuenta con un gran porcentaje de jóvenes que estén cambiando la sociedad en la práctica –no en la teoría, porque eso no funciona–, no ganará”**

delo dinosaurio “unos pocos gestionando a todos los demás” sobreviva.

**¿Podría poner un ejemplo?** Durante ocho meses he mantenido conversaciones con el dueño de una enorme cadena de hoteles con miles de empleados que funciona con el modelo de fabricación en cadena que impulsó Henry Ford a principios del siglo XX: cada empleado reciben instrucciones precisas de cómo hacer las camas, colocar las almohadas, etc. Si no cambia ese modelo, dejarán de ser competitivos. Mi consejo para esta empresa es que inviten a sus empleados a observar a los huéspedes, a los viajeros, y se pregunten qué necesitan y qué servicios pueden ofrecerles. Los dinosaurios desaparecerán y solo los mamíferos sobrevivirán.

**¿Y dónde podemos encontrar a esos mamíferos?** En Silicon Valley, en Bangalore... Allí se reúnen los innovadores. Los mamíferos se unen con sus semejantes. No hay forma de que Detroit o Calcuta puedan competir con ellos. ¿Y qué ocurre en España, México, Estados Unidos, Polonia, Tailandia...? ¿Ganarán o perderán en esa carrera?

**¿Qué necesitan para ganar?** La clave para que una ciudad, un país, una empresa, un grupo religioso, o un grupo étnico figure entre los ganadores depende de la proporción de personas generadoras de cambios sociales que haya en la población. Y no puedes llegar ahí si no cambias. Por ejemplo, si España no cuenta con un gran porcentaje de jóvenes que estén cambiando la sociedad en la práctica, no en la teoría, porque eso no funciona, no ganará. No importa lo que pongas en marcha, desde un servicio de tutoría en la escuela, una academia de danza, una línea telefónica para adolescentes, una emisora de radio virtual... Desde el momento en que tienes un sueño, creas un equipo y dejas algo en marcha, ya has cambiado la sociedad.

**¿Qué podemos hacer los padres para que nuestros hijos pasen a la acción?** Cada vez que veas cómo nace un sueño,



apóyalo, para contrarrestar al resto de voces que dicen “no es posible”. Ahora la cultura entre los jóvenes dice “no puedes”, las autoridades te dicen “no puedes”. Es un mundo dinosaurio. La gente piensa como dinosaurios. Porque los pasivos temen los cambios. Cuando la gente no ha adquirido habilidades para cambiar la sociedad, se siente frustrada. Y les dicen a los jóvenes “no lo hagas”. La primera pareja de jóvenes que se plante y decida hacerlo lo pasará mal al principio, pero provocarán cambios en otros jóvenes. Por el contrario, si encuentras a otros padres a los que les importa este asunto, te resultará más fácil. También los medios de comunicación pueden apoyar a los jóvenes que quieran mejorar la sociedad.

**En vuestra iniciativa Youth Venture tenéis mucho contacto con jóvenes de todo el mundo. ¿Qué ha aprendido de ellos?** Nuestra experiencia nos demuestra que en un grupo de jóvenes siempre encuentras como mínimo uno con una idea interesante, incluso más de uno. Pero el entorno no les apoya para nada. Y las primeras experiencias de emprendimiento son muy



importantes. Luego pueden servir de modelo para otros jóvenes, por lo que deberíamos hacerlas visibles y darles apoyo.

**Para terminar, cuéntenos algún caso de emprendedor social que haya aportado una importante mejora en su entorno.** Hay muchos, pero uno de los primeros que apoyamos en Ashoka fue el caso de Ibrahim Sobhan, un joven de Bangladesh que ideó un sistema educativo en el que los niños aprenden lo básico pero también conocimientos prácticos que en poco tiempo podrán reportarles un beneficio económico. No hacen exámenes ni llevan tareas a casa. Pero sus padres ven la utilidad de la escuela para su economía familiar y quieren que acudan a clase. Con mucho ingenio, Ibrahim ha logrado reducir el absentismo escolar en todo el país. En cuatro años, consiguió convencer a 7.000 escuelas de Bangladesh para que adoptaran ese modelo. Y a través de Ashoka la idea se ha implantado en Brasilia, se está estudiando en India y en otros países... El efecto contagio de una buena idea llevada a la práctica es

poderosísimo. Esta es solo una historia, pero podría contar muchísimas más.

**Esto demuestra el poder de las ideas. ¿Qué podemos hacer los ciudadanos?** Los padres, las escuelas, las instituciones... deberían garantizar que todos los niños y jóvenes aprendan las destrezas sociales que les permitirán convertirse en agentes de cambio social. Quien no sepa actuar con empatía, ejercer el liderazgo y trabajar en equipo, se quedará al margen. No es complicado, pero primero tienes que darte cuenta de que es necesario. Y desde Ashoka podemos ayudar.

**¿Estamos en un momento crucial de la historia?** Es fundamental darse cuenta de que vivimos una época de cambios sin precedentes. El milenio en donde una pequeña elite podía cambiar las cosas está llegando a su fin. Dentro de una generación, entre el 20 y el 30% de la población mundial –y posteriormente, entre el 50 y el 70%– serán generadores de cambios y emprendedores sociales. Ese mundo será no solo diferente, sino un lugar más seguro, más justo y más feliz.

**Revolución en Brooklyn**  
 Cuando solo tenía 17 años, y con la ayuda de la organización Youth Venture, el brazo joven de Ashoka, Divine Bradley puso en marcha Team Revolution (equipo revolución) en el porche de su casa. Se trataba de ayudar a los jóvenes del barrio neoyorkino de Brooklyn a soñar y a conseguir sus metas. Fue en 1999, y hoy es un centro cívico que da servicio a miles de jóvenes. [[www.teamrevolution.org](http://www.teamrevolution.org)]



**Claudia Ricci, voluntaria del Mary's Center, un dispensario médico para personas sin recursos en Washington DC**

## *“En Estados Unidos, entre 47 y 50 millones de personas no van al médico porque no pueden pagárselo”*

“Soy jardinera”, afirma sonriente Claudia Ricci. De hecho, se ocupa del pequeño jardín de acceso al Mary's Center, uno de los dispensarios de salud más conocidos por los inmigrantes que viven en la ciudad de Washington. Mientras crecen las flores, Claudia aplica su talento de escritora a dar a conocer las múltiples actividades que desarrolla el Mary's Center.

En su currículum figuran una larga temporada como reportera del Wall Street Journal –uno de los periódicos económicos más influyentes del mundo– y un premio periodístico en el Chicago Sun-Times; también es profesora de periodismo y escritura creativa en la State University of New York, ha publicado una novela, *Dreaming Apples*, y edita un espacio en Internet llamado ‘MyStoryLives’.

Hace unos meses, se trasladó desde el estado de Nueva York a Washington. Su marido ha sido contratado por el gobierno de Obama como asesor de la reforma sanitaria. Claudia, acostumbrada a una vida activa, no quiso quedarse de brazos cruzados. Buscó en Internet alguna oportunidad para hacer voluntariado y dio con la página web del Mary's Center, donde sollicitaban voluntarios.

Ni corta ni perezosa, se dirigió al dispensario. Allí le recibió la propia María Gómez, fundadora en 1988 de esa clínica materno-infantil, quien le presentó a Lyda Vanegas, una colombiana que empezó siendo usuaria del centro y acabó trabajando en él como responsable de relaciones externas.

Ahora, Lyda y Claudia forman un sólido equipo. Ambas se complementan entre sí. Claudia pule los textos que Lyda prepara y han creado un blog para difundir

### **Cómo nació el Mary's Center**

María Gómez tenía 13 años cuando emigró de Colombia a Estados Unidos con su madre. Con mucho esfuerzo, se graduó en la Universidad de Georgetown y obtuvo un posgrado en salud pública en Berkeley. Cuando empezó a trabajar en un hospital de Washington DC, se dio cuenta de que muchas mujeres latinas llegaban solas huyendo de la guerra y en situación de desamparo. María empezó a ayudarlas en sus necesidades más básicas y poco a poco se embarcó en la creación de un pequeño consultorio, hoy llamado Mary's Center, y al que dedica el 100% de su tiempo.

> [www.maryscenter.org](http://www.maryscenter.org)

la valiosa labor que el Mary's Center desarrolla. En una pequeña mesa que comparten, bullen infinitas ideas. Esos días piensan cómo sacarle partido a una visita excepcional, la de Michelle Obama, primera dama de Estados Unidos, el pasado mes de febrero.

### **“¿Usted no habla español, señora Obama?”**

Lyda explica cómo sucedió, las extremadas medidas de seguridad que requirió el evento, la calidez de la señora Obama, el impulso que supone haber sido la primera entidad social que visitaba oficialmente la nueva inquilina de la Casa Blanca. “¿Usted no habla español?”, le preguntó una niña a Michelle Obama. “No, y es ridículo”, le respondió. Se reunió con un grupo de niños y adolescentes a los que dirigió palabras de estímulo en línea con el estilo de su marido, y les instó a no esperar a que las leyes o el gobierno les cambien la vida. “Do the right thing!” (haced lo correcto, obrad bien), porque la responsabilidad de ser buenos ciudadanos es individual, apuntó. Y les explicó que ella y su marido no habían llegado tan lejos por efecto de una varita mágica, sino a base de esfuerzo, trabajo, constancia y determinación.

Lo que sí parece un milagro es que se produjera esa visita oficial. Pero María Gómez se mueve como pez en el agua en las altas instancias. Todo el mundo sabe que, en materia de salud y servicios sociales, el Mary's Center cumple una función esencial. Empezó con 200 pacientes al año, hace dos décadas, y ahora son 10.000 personas, la mayoría madres y niños, las que reciben asistencia anualmente.

El impacto de esta labor asistencial se refleja en las



FOTOGRAFÍAS: ARMANDO WAAK

## 140 trabajadores y unos 60 voluntarios trabajan en el Mary's Center ofreciendo atención sanitaria y servicios sociales a 10.000 personas cada año, la mayoría mujeres y niños, procedentes de varios países.

numerosas vidas que salva. Así, han logrado que el 97% de los niños nazca con un peso adecuado, que se prevengan el 96% de los embarazos en adolescentes, y que en el 99% de las visitas a domicilio no se hayan detectado casos de abuso infantil o negligencia familiar.

### “O pagas la hipoteca o el seguro”

En un país en el que “entre 47 y 50 millones de ciudadanos no van al médico porque no se lo pueden permitir”, apunta Claudia, lugares como el Mary's Center, que ofrecen atención gratuita, resultan cuando menos imprescindibles. En su opinión, “en Estados Unidos, o pagas la hipoteca o pagas el seguro médico. Aun si la reforma sanitaria propuesta por Obama sale adelante, él mismo admite que tardará tres años en aplicarse”.

Mientras tanto, el Mary's Center sigue ejerciendo su labor. Con una plantilla de 140 trabajadores y alrededor de 60 voluntarios, hasta él llegan usuarios procedentes de diversos países, la mayoría son latinos, con una notable presencia de salvadoreños.



Arriba, dos adolescentes usuarias del Mary's Center. Les han hecho una revisión médica. Debajo, un momento de la visita de Michelle Obama, el pasado mes de febrero.

Lo que empezó siendo un refugio para mujeres embarazadas que huían de las guerras en sus países de origen, se ha convertido en un punto de encuentro entre culturas, un espacio cívico donde la gente construye comunidad.

Cuando María Gómez lo fundó, logró recaudar 250.000 dólares para ponerlo en marcha;

hoy el presupuesto que manejan asciende a 14 millones de dólares al año, procedentes de subvenciones públicas y también de donantes privados.

Nuestra visita concluye. La sala de espera rebosa de gente de diversas nacionalidades. En una habitación contigua, un grupo de niños juegan mientras sus madres reciben atención sanitaria. En otra, una adolescente se hace la prueba del sida. Al fondo, una joven médico voluntaria revisa el peso de un pequeño de cinco años. La verdad es que se respira mucha vida en este austero ambulatorio del barrio Adams Morgan.



**Saúl Solorzano, director ejecutivo de Carecen, un centro de recursos para la comunidad latina en EE UU**

## “Los latinoamericanos *nos hemos tenido que buscar la vida. La reforma de inmigración sigue pendiente*”

Saúl nació en El Salvador aunque lleva doce años en Washington. Él muestra la cara menos dulce de la inmigración. “Hay muchos niños de origen latino que han nacido en Estados Unidos pero no saben inglés”, relata en un espartano despacho de la organización Carecen, un centro de servicios para la comunidad latina, creado en 1981 bajo el impulso de Joaquín Domínguez, un abogado salvadoreño que quería ayudar a los refugiados que llegaban a Washington huyendo de la cruenta guerra civil que azotaba su país (entre 1980 y 1992 murieron por ella 75.000 personas).

En la tarjeta de Saúl Solorzano dice que es director ejecutivo de Carecen, pero no parece ostentar cargo alguno. Habla con sencillez y en tono asertivo. Vivió en carne propia la dificultad de adaptación al nuevo mundo, “por supuesto, yo también tuve que organizarme en pandilla, para sobrevivir”.

Solorzano fue testigo de un incidente que le marcó: un día fue con sus compañeros de colegio latinos y afroamericanos a una piscina de blancos en Pennsylvania; nada más llegar, sacaron a los niños blancos de la cubeta. No es historia lejana, sucedió hace unos doce años. “Se habla mucho de la violencia callejera, de los barrios peligrosos... pero al hijo del presidente de El Salvador lo mataron en París”, señala con una pizca de acritud.

En cualquier caso, ahí sigue él y todo el equipo de Carecen, que han convertido su dificultad en una lucha activa por dignificar la vida de sus compatriotas. Así, poco a poco el término

### **El Salvador, un país que emigra**

**Aprovechamos nuestro encuentro con Saúl Solorzano para conocer algo más de El Salvador, el país de Centroamérica más pequeño en extensión y con más alta densidad de población. Un tercio de sus más de siete millones de habitantes ha emigrado, la mayoría a Estados Unidos. El pasado mes de marzo ganó las elecciones un periodista, Mauricio Funes, candidato del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional. Si quieres saber más, lee “Un día en la vida” (Editorial Tlalparta), una novela de Manlio Argueta, el escritor salvadoreño más universal.**

“carecen” se transforma en “crecen”, como reza su eslogan en la web.

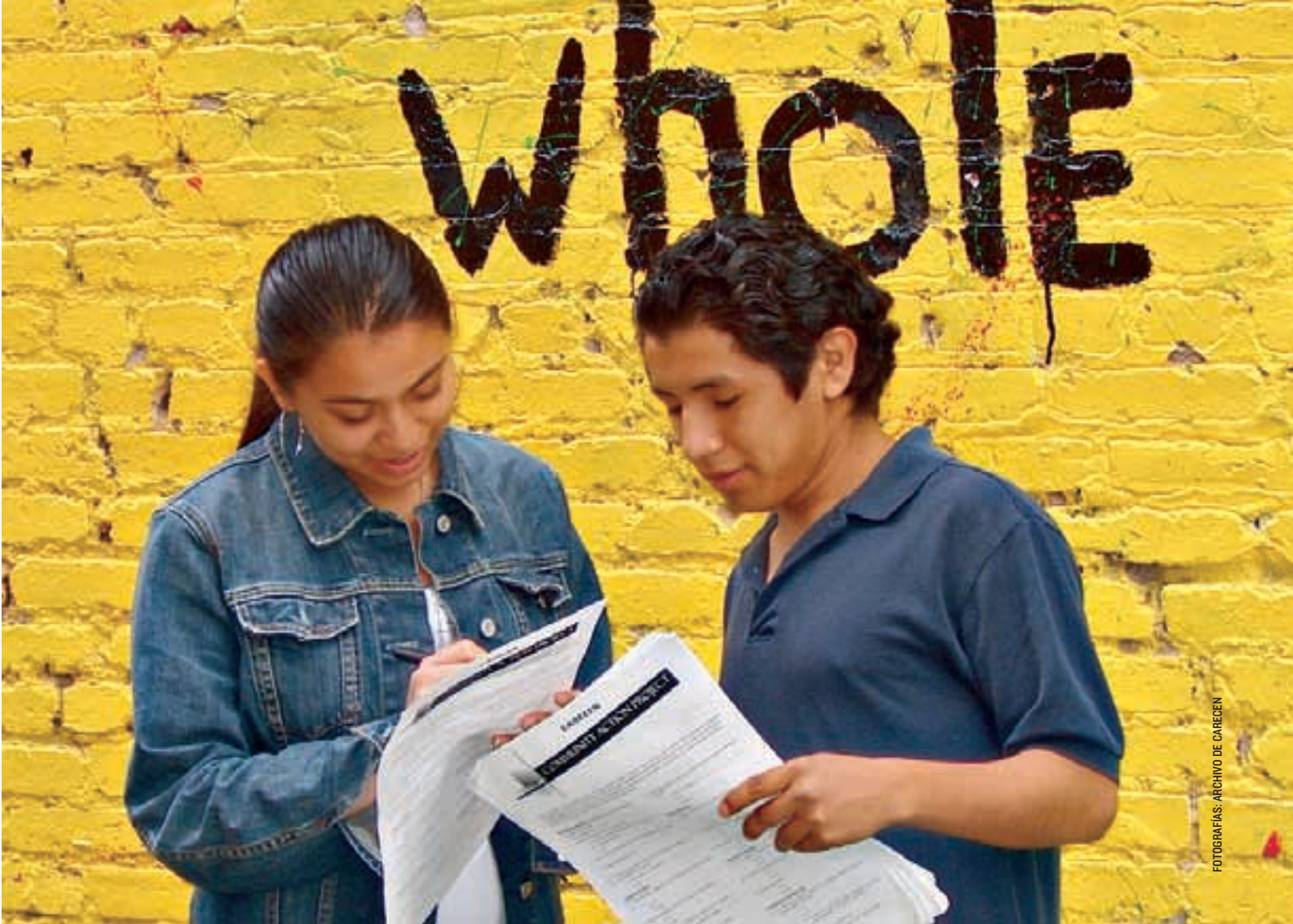
El aislamiento lingüístico al que se ven sometidos muchos inmigrantes frena la integración, explica Solorzano. “Con los latinoamericanos no se han elaborado programas de ningún tipo, y nos hemos tenido que buscar la vida”, explica con un marcado acento. Queda pendiente una reforma de inmigración en la que ponen muchas esperanzas los latinos que dieron su voto a Obama (el 65%), y con la que se pretende equiparar las condiciones con otros inmigrantes.

### **Una jueza latina en la Corte Suprema**

El nombramiento de una latina, Sonia Sotomayor, como jueza asociada de la Corte Suprema supone un paso, “pero no es suficiente”, afirma Saúl, “ahora esperamos acciones concretas para que nuestra situación se legalice”.

Mientras, en Carecen suplen las carencias de la población latina en las ciudades de Los Ángeles, San Francisco, Houston, Nueva York y Washington DC. Por ejemplo, prestan servicios legales: en 2004 Carecen formó parte de una coalición que promovió la creación de un seguro legal gratuito para todos los residentes en la ciudad de Washington, algo que solo ocurre en dos o tres ciudades de Estados Unidos. Esto supone que los 48.000 latinos que viven en la capital tienen cobertura legal. Es decir, reciben apoyo para realizar trámites, papeleos, permisos de trabajo y de residencia, reagrupamiento de familias, etc. Todo un logro.

Carecen también imparte cursos de preparación para el examen de ciudadanía en inglés que las



FOTOGRAFÍAS: ARCHIVO DE CARECEN

## “Se habla mucho de **violencia callejera, barrios peligrosos...** de mi país, pero al hijo del presidente de El Salvador lo mataron en París”

autoridades exigen aprobar antes de expedir el permiso de residencia. Esa preparación resulta fundamental para que los nuevos ciudadanos puedan involucrarse activamente en su comunidad. Otro servicio interesante que prestan es el de vivienda. Saúl nos enseña un panel con las fotografías de un proyecto reciente, el de las Randolph Towers: están remodelando un edificio de 138 apartamentos de dos habitaciones para venderlos a precio de coste (185.000 dólares frente a los 600.000 del precio de mercado). Además, negocian hipotecas en buenas condiciones, de modo que la cuota mensual a pagar resulte muy similar a la de un alquiler.

Dos voluntarios de Carecen. A la derecha, una de tantas manifestaciones en las que los latinos que residen en Washington DC reclaman sus derechos.





**Adrian Tschoegl, profesor de la escuela de negocios Wharton y miembro de Saviálogos, la 'think factory' de CAN**

## “Hoy mucha gente cree en los valores cívicos, y se los toma en serio a la hora de elegir una entidad”

El profesor Adrian Tschoegl no parece lo que es. Viste sombrero y corbatas llamativas, habla para que le entiendan, medita sus frases, hace una pausa antes de responder... y justo cuando empieza a hablar deja traslucir su fina inteligencia. Nació en Australia pero se considera estadounidense porque lleva casi toda su vida allí. Estudió Administración de Empresas en UCLA (la Universidad de Los Ángeles, California) pero lo que sin duda le imprimió carácter fue su paso por el mítico Massachusetts Institute of Technology (MIT) en donde obtuvo el doctorado en negocios internacionales. “El MIT resultó una experiencia muy dura”, reconoce Tschoegl, “siempre me sentía que no daba la talla, que iba a fracasar. Allí te dejan a tu aire, sin guía alguna, sin mentores, sin nada, para que te las apañes tú solo. Y el resultado es... peculiar, la gente sale de allí con ideas propias, se nota algo diferente en su forma de abordar los problemas. Yo diría que es muy idiosincrático”. Lejos de palmaditas en la espalda, el MIT daba a sus alumnos empujones al vacío. “Pero descubrí que hasta los más brillantes se sentían pequeños allí. Era de una exigencia exagerada”, corrobora.

Mientras nos confiesa su calvario intelectual, recorreremos el campus de la Universidad de Pennsylvania, una gran ciudad universitaria próxima al centro de Filadelfia, donde cohabitan las diversas facultades. También la prestigiosa Wharton, incubadora de muchos de los talentos que hoy dirigen las empresas más punteras. Y ocurre un poco como con el profesor Tschoegl, que nada

### ¿Qué ocurrirá tras la crisis?

El pasado mes de julio, CAN y la escuela de negocios Wharton organizaron un seminario de verano para profundizar en los efectos posteriores a la recuperación de la actual crisis financiera. Siete profesores de la Wharton y el español Emilio Ontiveros ofrecieron clases magistrales a un público heterogéneo. Enrique Goñi, director general de CAN, explicó las claves de la banca cívica, un modelo de negocio que, dados los buenos resultados económicos y sociales que está obteniendo, se presenta como una alternativa interesante en su sector.

exterior hace sospechar que nos encontramos en una de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos. Wharton figura entre las tres punteras del país. Pero Tschoegl apuntala esta afirmación con ese toque de agudeza: “Eso es lo que dicen, pero en realidad hay 20 universidades de primera línea en Estados Unidos, y apenas hay diferencias entre ellas en cuanto a calidad de la enseñanza”.

### La excelencia, en femenino

Lo cierto es que estudiar en Wharton exige contar con un expediente 10 y el bolsillo bien equipado. Cada curso cuesta la friolera cifra de 40.000 dólares (unos 30.000 euros), solo la matrícula. Sumen la residencia, libros, manutención... Existen ayudas a los buenos estudiantes sin recursos, pero la mayoría acaban endeudándose por muchos años. Entramos en una de las aulas de Wharton en donde el profesor Tschoegl da sus clases de gestión. Sus grupos los integran un máximo de 20 personas. A él le gusta moverse, interactuar con sus alumnos, hacerles preguntas... el atril le sirve para proyectar presentaciones desde su portátil, pero prefiere la relación directa con la gente. Le preguntamos por el nivel de sus alumnos. “Tengo algunos buenos, pero extraordinarios... pocos, y cuando los hay suelen ser mujeres en su mayoría”.

Al salir del edificio principal, nos detenemos en una pared repleta de placas en las que figuran los nombres de las personas que han financiado cada una de las aulas. Ciudadanos que, a título

individual, decidieron donar parte de sus fortunas a una obra social por antonomasia, la universidad. El año pasado, Adrian Tschoegl participó por primera vez en Saviálogos, la 'fábrica de ideas' de Caja Navarra. Pudo conocer de cerca la banca cívica, las canchas, el programa 'Tú eliges: tú decides'... En definitiva, todo el arsenal CAN. En su opinión, el principal valor de la banca cívica es "dar a las personas la oportunidad de involucrarse en una institución. Quizás a algunos clientes les dé igual, pero hay mucha gente que cree en los valores cívicos y se lo toma en serio", explica. "Muchas personas se harán clientes de CAN por la banca cívica, por su acción social. Eso es la clave, que encuentren un banco donde se reflejen sus valores, su conciencia social".

#### **Adrian elige... medio ambiente**

¿Qué tipo de organizaciones apoya él? "Cada año envío dinero a The Nature Conservancy, una organización creada en los años 50 para proteger el medio ambiente. Claro que, si mi banco me diera la opción de aportar un 30% de los beneficios que genere mi dinero a esa entidad, como hace CAN, sería estupendo", apunta Tschoegl al tiempo que mira el reloj para planificar el almuerzo. Propone el Pod, un local de diseño pegado al campus. Comprobamos que está cerrado. La fuerza del destino nos lleva a la segunda opción, un pintoresco café llamado The White Dog (el perro blanco) instalado en un edificio donde residió en 1875 Madame Blavatsky, fundadora de la Sociedad Teosófica, "una excéntrica", la define Tschoegl nada más entrar.



## **Entidades sociales que movilizan a más de 17 millones de ciudadanos acogen con entusiasmo la llegada de la banca cívica a Estados Unidos**

Lo divertido del asunto es que la emprendedora que ha montado este restaurante, Judy Wick, ha recibido varios premios por la labor social que realiza su establecimiento. La carta, multicultural. La comida, exquisita. Lo mejor, la conversación con este sabio escéptico que habla varios idiomas, entre ellos japonés (vivió varios años en Japón, cuando trabajaba para una filial del Swiss Bank), ha viajado por medio mundo e investiga en banca y negocios internacionales. Este año de nuevo ha venido a España para participar en Saviálogos. En una mesa integrada en su mayoría por expertos en macroeconomía, Tschoegl reivindicó una mayor implicación de las universidades en la creación de empresas y apuntó una idea a tener en cuenta: fomentar la movilidad laboral, algo que sí diferencia a Estados Unidos de Europa.



Arriba, una de las clases impartidas por el profesor Mauro Guillén durante el seminario celebrado en Wharton; sentado, Enrique Goñi, director general de CAN. Debajo, el profesor Tschoegl, en clase.



**Ángelo Amador, director ejecutivo en la Cámara de Comercio de Estados Unidos, con sede en Washington**

## “La banca cívica es necesaria *porque el gobierno no es eficiente en lo social*”

Facilitar la creación de empresas, sus relaciones comerciales, supervivencia en un entorno que cambia a la velocidad del rayo... éstas son algunas de las funciones de la US Chamber of Commerce, la Cámara de Comercio de Estados Unidos, a la que pertenecen tres millones de empresas, incluida CanAmérica. Ángel Amador conoce bien el paño. No en vano lleva varios años trabajando en las turbinas de ese motor de la economía, el más potente del mundo.

Conversamos con él a pocos metros del monumental edificio que alberga este organismo, uno de los más respetados en Washington, que lucha por la libertad empresarial ante el Congreso, la Casa Blanca, las instancias judiciales, las agencias regulatorias y los gobiernos de todo el mundo.

Amador conoce el modelo de banca cívica. “La banca cívica es necesaria, porque el gobierno aquí no es eficiente para proveer beneficios a la comunidad. El sector de las entidades sociales hacen mejor esa labor”, explica Amador con marcado acento portorriqueño. En su opinión, la banca cívica ofrece un excelente instrumento de responsabilidad social corporativa para a las empresas. “En Estados Unidos la gente sí cree en el sistema de donaciones. Mantienen los impuestos bajos. Los demócratas intentaron bajar el ‘premio’ a los grandes donantes, pero las entidades sociales se opusieron de lleno”. De hecho, casi todas las organizaciones empresariales invitan a sus empleados a que realicen labores de voluntariado. El propio Amador dedica cuatro días al año a una escuela en calidad de voluntario.

### Google promueve el voluntariado

Servir comidas en un comedor social, pintar las paredes de una escuela, limpiar un parque, organizar un sorteo para recaudar fondos solidarios, por citar solo unos ejemplos del tipo de actividad que desarrollan

### El turbodiesel de la economía

Tres millones de empresas (el 96% pymes) son miembros de la US Chamber of Commerce, la Cámara de Comercio de EE UU. Su sede principal está en Washington. Algunos llegan a pagar un millón de dólares, y hasta cinco, por estar en ese organismo cuyo presupuesto asciende a 170 millones de dólares. La crisis les está afectando en cuanto a que algunas de las grandes empresas que lo integran, como General Motors, Chrysler o Ford, atraviesan serias dificultades y, por tanto, quizás bajen su aportación anual.

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

tanto las grandes como las pequeñas empresas.

Un caso concreto: Google. El buscador líder pide a sus empleados que dediquen el 20% de su jornada laboral a hacer voluntariado. Si no lo toman, lo pierden. También Starbucks, la mega cadena de cafeterías, incluye programas de RSC. Otro ejemplo al que alude Amador, Microsoft: “La gente tiene una buena opinión de la Fundación Gates pero no así de la empresa”. A menudo las compañías se quejan de que al final su política de responsabilidad social no redundan en una mejora de su imagen y de su reputación por lo que terminan por reducir sus aportaciones a ese tipo de fines. Más aún ahora, en plena crisis.

### La crisis genera oportunidades

¿Cómo se vive la crisis en la Cámara de Comercio? Amador reconoce que el impacto se nota, sobre todo en la membresía (número de empresas miembro). Pero, se muestra optimista en lo que supone la crisis como dinamizador de negocios y rompe una lanza en favor del sistema capitalista. “Mientras Starbucks cerró 600 locales en un solo día, McDonald’s crece como la espuma porque ofrece café a mejor precio; tienen una lista de espera de dos años y medio para abrir una franquicia. También las petroleras están haciendo dinero. Y Walmart, la cadena de supermercados, empieza a incorporar en sus etiquetas el origen ‘social’ del producto como modo de diferenciarse”. Acostumbrado a lidiar a favor de las empresas, Amador reconoce que “ser rico no es malo. Lo importante es dar con un modelo de negocio adecuado. La banca cívica va en esa línea”. Y advierte que, si consigue hacerse hueco en Estados Unidos, la competencia responderá rápido. “Lo que mantiene la economía en este país es la innovación. Aquí existe el derecho al fracaso, aunque ahora se intenta evitar”, concluye antes de volver a su despacho.

Vista del Capitolio, sede de las dos cámaras del Congreso de los EE UU. Inaugurado en 1800, es uno de los lugares más visitados en la ciudad de Washington.



### El BID tiende una mano a la banca cívica

A pocos metros se encuentra la sede del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), otro organismo que se esfuerza en dinamizar las economías de los países en vías de desarrollo. Allí, el español Carlos Serrano trabaja como especialista financiero principal de la Corporación Interamericana de Inversiones. Ayudan a las pymes de América Latina y Caribe. “Tienen los mismos problemas: falta de financiación, debilidad del gobierno corporativo, acceso limitado a tecnologías y a mercados externos”, comenta Serrano.

Para introducir el modelo de banca cívica en Latinoamérica, el BID será un buen aliado. “Podemos generar sinergias porque tanto el BID como Caja Navarra sintonizan en cuanto a dar poder a los ciudadanos, estimular el emprendimiento y desarrollar la responsabilidad social coporativa de forma innovadora”, afirma este ‘banquero internacional’, como se autodefine. Lleva 21 años con el BBVA en su mochila y un profundo expertise en finanzas. Le pedimos que nos dibuje el mapa del futuro y lo hace con trazos rápidos: una población envejecida, se acabó la era del petróleo barato, el cambio climático y la emergencia de inmensas clases medias en países emergentes, como China e India, por efecto de la globalización. “El tradicional poder económico se ha trasladado de Estados Unidos a India y China”, concluye. ✕

## “Si la banca cívica se implanta en EE UU, puede morir de éxito”

**Diego Belmonte** es hijo de españoles pero nació en Estados Unidos. Estudió ingeniería medioambiental en la Universidad de California, Santa

Bárbara. “Te podías llevar el perro a clase”, nos cuenta recordando el ambiente hippy que se vivía en aquel vivero de los futuros ejecutivos de Silicon Valley. Al poco de graduarse consiguió un trabajo en el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Su misión consistía en valorar las inversiones del banco y el impacto ambiental de obras de infraestructura acometidas por este organismo en América Latina. “Fueron ocho años de aventura, sobre todo los cuatro primeros. Viajaba la mayor parte del tiempo por lugares maravillosos. Recorría ríos en canoa acompañado de indígenas de la zona, dormía en hamacas en medio de la selva, comía lo que había... Aprendí un montón.



Siempre he sido muy emprendedor, me encantaba lo que hacía”, relata Belmonte. Tras una etapa como presidente y director ejecutivo

de Fotowatio USA –una de las empresas líderes en el sector de la energía solar–, acaba de fundar su propia compañía, ESound Energy [esoundenergy.com], desde la que promueve las energías renovables en EE UU y en países en vías de desarrollo. Conoce el modelo de banca cívica e incluso piensa presentar algún proyecto en ‘Tú eliges: tú decides’, porque colabora en la recuperación de bosques en Costa Rica, Honduras y Guatemala. “Si el modelo de banca cívica se implanta aquí, puede morir de éxito. Este es un país con una facilidad asombrosa para cambiar y adaptarse, y este cambio en la mentalidad de la banca sería muy bien venido aquí”.