

Liderando una inversión social: el caso de la Fundación Calicanto

MBA Especializado y Global MBA

Enero 2018, Costa Rica

Acerca de la protagonista

Hildegard Vásquez nació en Panamá en 1969. Estudió Arquitectura y Bellas Artes en Rhode Island School of Design. Posteriormente, realizó una Maestría en Restauración Histórica y Conservación en la Universidad Politécnica de Madrid. En 1998 fundó la empresa de arquitectura, diseño y restauración *Hache Uve*. En el 2014 recibió el *Rhode Island School of Design Professional Achievement Award*, en reconocimiento de su trayectoria profesional.

Hildegard ha estado activamente involucrada con la comunidad del Casco Antiguo. Es Presidente de la Fundación Calicanto, fue Directora del Museo del Canal Interoceánico de Panamá, Comisionada del Museo de Arte Contemporáneo de Panamá y es Fellow del *Central American Leadership Initiative*.



Origen de la Fundación CALICANTO

CALICANTO se fundó en 1994 con el propósito de proteger el patrimonio histórico del Casco Antiguo. En 1997, la Fundación tuvo una participación activa en la declaratoria del Casco Antiguo como Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.

Como suele suceder en estos procesos, se produjo la gentrificación del Casco Antiguo y su población fue desplazada por otra de mayor poder adquisitivo. Al percatarse del efecto que tenía la operación de su empresa sobre muchas familias locales, Hildegard creó el programa **CAPTA** en el 2014, con el objetivo de proteger el **patrimonio humano**.

La Fundación también apoyaba otros dos programas: **ESPERANZA** y **ENLACES**. El primero enfocado en la empleabilidad de pandilleros y el segundo en la danza y recreación de niños y niñas. **ESPERANZA** tenía un costo total de \$124,000 y un retorno de un 20% de pandilleros que salían de la pandilla; **ENLACES** tenía un costo total de \$120,000 y un retorno de 40 niños por año, **CAPTA** tenía un costo total de \$180,000 y un retorno del 80% de mujeres que lograba conseguir un empleo.

El programa CAPTA

El programa se enfoca en la **capacitación y superación personal de mujeres** en condición de vulnerabilidad social, estas mujeres adquieren herramientas psico-sociales para la vida en un ciclo de cinco semanas. El programa de capacitación incluye habilidades blandas y técnicas así como apoyo psicológico. Al concluir el programa las mujeres obtienen un certificado para trabajar en la industria hotelera.

Desafíos de Calicanto a finales del 2014

Durante el caso vivo, los participantes tuvieron que situarse en el año 2014, cuando Hildegard debía elaborar un plan estratégico para presentarlo a la Junta Directiva que considerara el **crecimiento y la sostenibilidad de la organización en los próximos años**. En ese momento CAPTA había capacitado a 800 mujeres y existía la posibilidad de replicar el programa en fuera del Casco para aumentar su impacto social.

Los participantes debían analizar y dar recomendaciones sobre tres desafíos administrativos que enfrentaba Calicanto. A continuación, se resumen estos desafíos y se ilustra la discusión en clase y recomendaciones para uno de ellos.

1. Efectos de la gentrificación y proyectos de vivienda social en el Casco Antiguo

Hildegard se preguntaba cómo podía contrarrestar los efectos del proceso de gentrificación del Casco Antiguo. Las preguntas estratégicas que guiaron la discusión fueron las siguientes: **¿Cómo minimizar el impacto negativo que la revitalización del Casco Antiguo tendrá sobre alternativas de vivienda para la población local?**, **¿Cómo promover la inversión en vivienda social?**

Los participantes sugirieron las siguientes opciones:

- Realizar alianzas con empresas inmobiliarias para promover proyectos de vivienda social.
- Promover la colaboración con el gobierno para reubicar a estas personas en la periferia del Casco Antiguo. La Fundación podía ser un intermediario en el proceso y/o apoyar en el diseño.
- No hacer ninguna de las anteriores y no desarrollar ningún proyecto de vivienda social.

Durante el caso vivo, la mayoría de los participantes votó a favor de la generación de alianzas con el gobierno para movilizar de una manera digna las personas en la periferia del Casco Antiguo.

2. Crecimiento de CAPTA

Los estudiantes analizaron si era el momento para hacer crecer la organización, y de hacerlo cuáles opciones eran las más convenientes. Las preguntas que guiaron la discusión fueron las siguientes: **¿Debería crecer la organización? ¿Qué modelo debería utilizarse si decidieran replicar el programa CAPTA?**

Las opciones más sugeridas por los estudiantes fueron las siguientes:

- **Replicar fuera del Casco** en otra comunidad de Panamá, esto incluyó dos opciones distintas:
 - Hacer una alianza con empresas locales
 - Crear un modelo de franquicia social
- **No replicar todavía**

La mayoría de los participantes optó por la opción de no replicar todavía, porque consideraron que era importante continuar evaluando el programa y perfeccionando el mismo antes de decidir expandirse.

3. Liderazgo

Otra de las decisiones que Hildegard debía tomar estaba relacionada con la Junta Directiva de la organización. Al 2014, la recaudación de fondos de los tres programas recaía sobre Hildegard y las tensiones entre la Junta Directiva habían aumentado por el deseo de algunos de los miembros de mantener todos los programas aunque los costos fueran elevados y los programas ENLACES y ESPERANZA no fueran tan eficientes como CAPTA. Dos miembros de la JD lideraban estos dos programas. Las preguntas que guiaron esta decisión fueron las siguientes: **¿Cómo manejar las relaciones con los miembros de la Junta Directiva y sus proyectos dentro de la Fundación?**

Los estudiantes discutieron las siguientes opciones:

- Llegar a un acuerdo con los miembros de la Junta Directiva
- Delegar la responsabilidad de la recaudación de fondos entre los miembros de la Junta Directiva
- Relevar a los actuales miembros de la Junta Directiva y buscar personas más afines o neutras. Los participantes votaron mayoritariamente por la opción de delegar proyectos y responsabilidades para que cada miembro de la Junta Directiva líder de proyecto tuviera la responsabilidad de traer fondos a la Fundación. Además, luego de analizar el “retorno de la inversión” de los diferentes proyectos, recomendaron que la Fundación se enfocara en CAPTA.

Las anteriores son las recomendaciones de los estudiantes que se discutieron en clases, y no necesariamente las decisiones que tomó la presentadora. La riqueza del caso vivo es precisamente que el invitado especial comparte con los estudiantes las alternativas que consideró la organización y las decisiones finales que se tomaron. De esta forma, los participantes reciben retroalimentación en tiempo real de sus recomendaciones.



“Éxito es la felicidad alcanzada al servicio de los demás”

–Hildegard Vásquez