



Daniel fue el primer consultor español que recibió el Premio Rising Star de la revista *Campaigns & Elections*, y ha sido galardonado con varios premios “Pollie Awards”, concedidos por la American Association of Political Consultants (AAPC). En 2011 recibió también en Washington D.C. el “Victory Award”.

Daniel Ureña

Daniel Ureña es Socio-Director General de MAS Consulting Group. Es Vicepresidente de la European Association of Political Consultants (EAPC), la organización profesional de consultores políticos de referencia en Europa. Actualmente es profesor de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) y director de los postgrados de Dirección de Asuntos Públicos y de Dirección de Campañas Electorales. También dirige el Aula de Liderazgo Público.

Es Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra y completó su formación en The George Washington University (Washington, D.C) y en el IESE Business School con un postgrado en Dirección General.



» <https://twitter.com/danielurena>

CLAVES PARA UNA POLÍTICA HISPANA: cómo fortalecer el papel de España en EE.UU.

Daniel Ureña

Desde el año 2000 las diferentes campañas presidenciales han demostrado que los hispanos, un grupo que hasta el momento estaba encasillado como una minoría más, tenían la llave para determinar quién iba a acceder a la Casa Blanca. Esta minoría, que poco a poco y con los años ha dejado de serlo, no sólo ha crecido en número y en extensión, sino que comienza a tener una mayor presencia en las instituciones, en puestos políticos relevantes y en sectores donde hasta ahora no habían tenido cabida.

Los hispanos, o latinos, han superado ya los 50,5 millones de personas en Estados Unidos, lo que supone un 16,3% de la población total según el United Census Bureau de 2010¹. Unas cifras que, lejos de detenerse, presentan una tendencia positiva de crecimiento, que tendrá como consecuencia que un cuarto de la población del país sea de origen hispano en 2025. Sin quererlo, o queriéndolo, los hispanos están llamados a ser la fuerza del futuro dentro de las minorías de Estados Unidos.

De cumplirse estas previsiones, el cambio que la comunidad latina provocará en Estados Unidos será enorme desde el punto vista

cultural, social y político. Por todo, España tiene ante sí una oportunidad estratégica para repensar sus relaciones atlánticas. Por este motivo, cabe plantearse la necesidad de trabajar en el desarrollo de una política hispana que ayude a España a fortalecer su posición de cara a la cada vez más influyente comunidad hispana de Estados Unidos a medio y largo plazo.

1 *Hispanos en política*

En las últimas décadas Estados Unidos ha establecido diversos acuerdos e intercambios con los países de origen de las personas que conforman la comunidad hispana, España entre ellos.

Los datos objetivos, como el censo y otras estadísticas nacionales, muestran la envergadura de una comunidad que ya comienza a situarse en el primer plano de la política y que los propios políticos estadounidenses empiezan a reconocer como una fuerza relevante. El pasado mes de septiembre uno de los más explícitos fue el vicepresidente Joe Biden, que durante su discurso de la gala anual de los premios del

¹ ENNIS, Sharon R., RÍOS VARGAS, Merarys y ALBERT, Nora G., *The Hispanic Population: 2012*, United States Census Bureau, Mayo 2011. Web: <<http://www.census.gov/prod/cen2010/briefs/c2010br-04.pdf>>.



Congressional Hispanic Caucus Institute (CHCI)² comentó que “los hispanos se convertirán en la fuerza política más poderosa en Estados Unidos”, pidiéndoles que usen su influencia “de manera apropiada”.

Con sus palabras, el vicepresidente Biden reconoció que una comunidad de origen distinto al estadounidense tiene el potencial y los medios para convertirse en una parte fundamental del sistema norteamericano.

Desde hace varios años, poco más de una década, la fuerza de la comunidad hispana ya se está viendo en el terreno político de aquellos estados donde su presencia es predominante. El 45% de los latinos se concentran en diez áreas metropolitanas de seis estados³: California (Los Ángeles-Long Beach, Riverside-San Bernardino y San Francisco-Oakland-Vallejo), Texas (Houston-Brazoria, Dallas-Forth Worth y San Antonio), Nueva Jersey (New York-Northeastern), Illinois (Chicago), Florida (Miami-Hialeah) y Arizona (Phoenix). Es en estas zonas donde los partidos políticos emplean más recursos para captar el voto latino en tiempo de elecciones y donde los cargos políticos se están comenzando a ocupar por políticos de origen hispano.

Actualmente hay representantes de origen latino en todas las instancias del Gobierno federal. Las alcaldías de Los Ángeles y San Antonio están ocupadas por Antonio Villaraigosa y Julián Castro desde 2005 y 2009, respectivamente, ambos de origen mexicano; Marco Rubio, de familia cubana, obtuvo en las pasadas elecciones legislativas de 2010 su escaño en el Senado como representante republicano de Florida y Rubén Hinojosa mantiene su puesto en el Congreso como representante de Texas desde 1997. A la lista también se pueden unir otros políticos de origen latino que desempeñan su labor en altas instancias de la Administración Obama, como la secretaria de Trabajo, a cargo de Hilda Solís (de padre nicaragüense y madre mejicana) o la directora de Política Interior de



Julián Castro (derecha), Alcalde de San Antonio, y su hermano gemelo Joaquín Castro, Representante en el Congreso por Texas.

la Casa Blanca, Cecilia Muñoz (de descendencia boliviana).

Estos ejemplos demuestran como lo hispano, al margen de ser destinatario de las políticas aprobadas por el Gobierno, también se está ganando su lugar en el bando de quienes piensan, elaboran y crean dichas políticas. Por mayor conocimiento, sensibilidad con sus orígenes, arraigo o necesidad, cuantos más políticos de origen hispano ocupen los lugares de influencia, más políticas favorables a esta comunidad serán aprobadas.

Sin embargo, para que se aumente la presencia de líderes latinos en la política, los ciudadanos hispanos tendrán que aumentar su

participación. Si bien el grupo se ha convertido en determinante en periodos electorales, no toda la comunidad hispana que reside legalmente en Estados Unidos se registra para votar. Por desconocimiento de su poder, por trabas legislativas que dificultan demostrar que son ciudadanos o por incapacidad para hacerlo, el nivel de participación de los hispanos es todavía bajo. De acuerdo con un estudio realizado por Census Bureau para el Pew Hispanic Center⁴, en las elecciones de 2012 se ha alcanzado el récord de latinos con capacidad para votar, superando los 24 millones de personas. Este aumento de 4 millones respecto a las elecciones de 2008 es un ejemplo más del crecimiento de esta comunidad.

2 Clave para la creación de una Política Hispana

Bajo el concepto de “Política Hispana” nos referimos a la planificación de acciones de gobierno desde el punto de vista cultural, social, económico y político que ayuden a reforzar el papel estratégico de España en los Estados Unidos, aprovechando el importante crecimiento demográfico que esta comunidad experimentará en los próximos años. Para ello, se proponen en este artículo cinco ejes de trabajo que podrían impulsarse desde las instituciones españolas.

² La gala anual del Congressional Hispanic Caucus Institute de septiembre de 2012 fue la primera vez que el presidente Barack Obama no dio el discurso central. En su lugar acudió el vicepresidente Joe Biden.

³ MOTEL, Seth y PATTEN, Eileen, *Characteristics of the 60 Largest Metropolitan Areas by Hispanic Population*. Pew Hispanic Center, 19 de septiembre 2012. Web: <<http://www.pewhispanic.org/2012/09/19/characteristics-of-the-60-largest-metropolitan-areas-by-hispanic-population/>>.

⁴ LÓPEZ, Mark Hugo, MOTEL, Seth y PATTEN, Eileen, *A Record 24 Million Latinos Are Eligible to Vote, But Turnout Rate Has Lagged That of Whites, Blacks*. Pew Hispanic Center, 1 de octubre de 2012. Web: <<http://www.pewhispanic.org/2012/10/01/a-record-24-million-latinos-are-eligible-to-vote/>>.



2.1. Fomentar la colaboración con centros universitarios

La Universidad es el centro de estudio y de investigación de mayor rango. Además de la obtención de grados superiores en especialidades concretas, la universidad es el lugar de trabajo de académicos que dedican gran parte de su tiempo a la investigación, al estudio y a la transmisión del conocimiento.

El intercambio, tanto de profesores como de alumnos universitarios, con universidades de Estados Unidos, y viceversa, es esencial para compartir conocimiento, experiencias y proyectos en los que ambos países descubran con trabajo conjunto cómo hacer frente a los cambios y a las nuevas realidades.

Actualmente, España y Estados Unidos cuentan con programas de becas y de intercambio que facilitan a los estudiantes y profesores la estancia y el trabajo en ambos países. El Instituto Franklin-UAH, centro de referencia sobre los EE.UU. en España, ha desarrollado este tipo de acciones durante los últimos 25 años. Pero todavía se podrían generar muchas oportunidades en esta línea.

Quizá uno de los programas más prestigiosos es la Comisión de Intercambio Cultural, Educativo y Científico⁵ entre España y Estados Unidos establecida en 1958 (y renovada en 1994), más conocida como la Comisión Fulbright por las becas que administra todos los años. Este programa, creado por el senador J. Willian Fullbright para facilitar los intercambios educativos, sobre todo universitarios, ha conseguido en sus más de 50 años de historia cumplir con su principal objetivo:

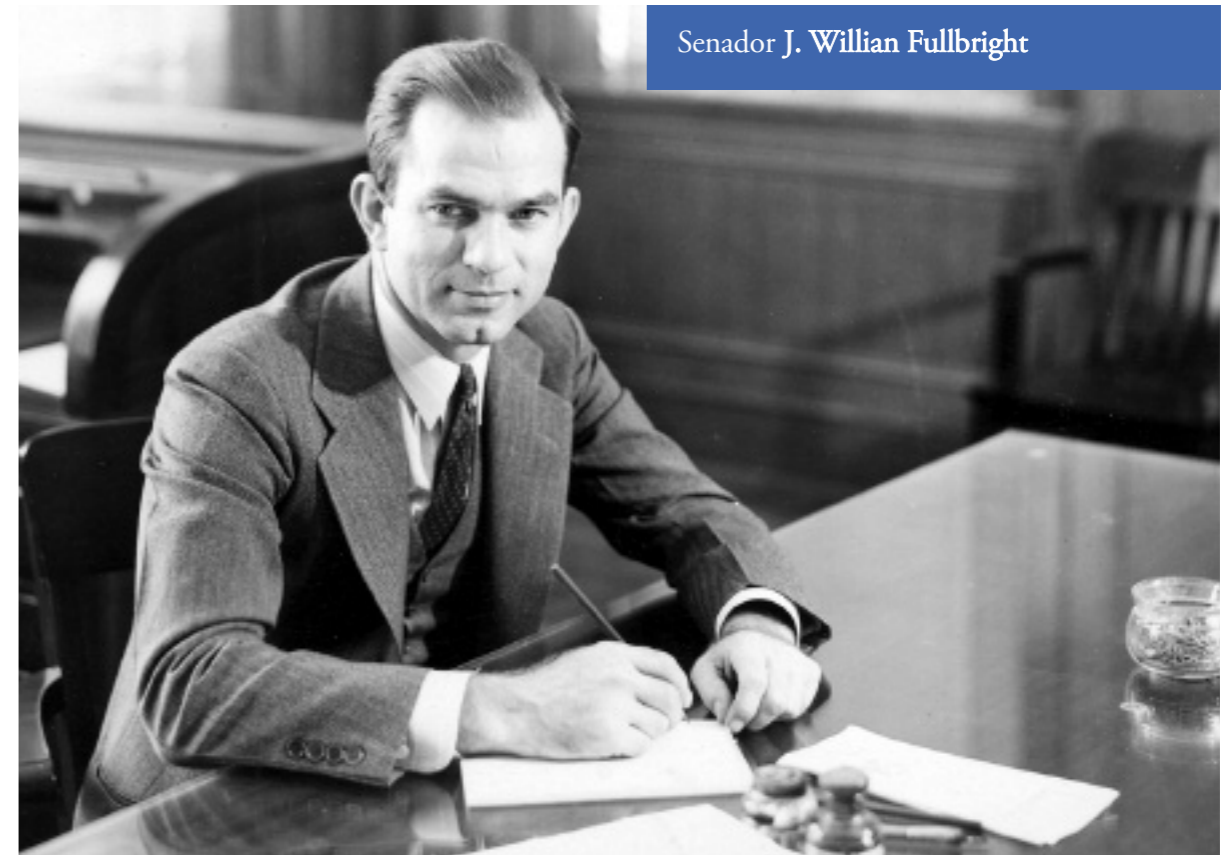
“The Fulbright Program aims to bring a little more knowledge, a little more reason, and a little more compassion into world affairs and thereby to increase the chance that nations will learn at last to live in peace and friendship.” / “El Programa Fulbright se propone aportar un poco más de conocimiento, un poco más de razón y un poco más de compasión a los asuntos mundiales y

El intercambio, tanto de profesores como de alumnos universitarios, con universidades de Estados Unidos, y viceversa, es esencial para compartir conocimiento, experiencias y proyectos en los que ambos países descubran con trabajo conjunto cómo hacer frente a los cambios y a las nuevas realidades.

aumentar de esa manera la posibilidad de que al fin las naciones aprendan a vivir en paz y amistad”.

Un objetivo complejo del que tanto España como Estados Unidos (y el resto de países con los que el Gobierno norteamericano ha formado esta comisión) son corresponsables.

Sin embargo, a pesar de estos programas oficiales y las asociaciones y empresas que gestionan intercambios con Estados Unidos, el mundo universitario es tan amplio que las posibilidades de cooperación y relación entre los países pueden extenderse. Por ello, sería beneficioso para ambas naciones el gestionar más becas para doctorado y postgrado (financiando temas concretos que hasta ahora no cuenta con tantas ayudas, como el estudio de las tendencias sociológicas, o de la incipiente formación de una política hispana), ayudas para viajes y estancias cortas de profesores y estudiantes que demuestren mejores resultados y proyectos de investigación, o la puesta en marcha de seminarios y congresos que analicen el desarrollo de la comunidad hispana en Estados Unidos y ayuden a generar nuevas propuestas de intercambio.



Senador J. Willian Fullbright

2.2. Cobertura en los medios

Desde el punto de vista profesional, el intercambio de experiencias entre profesionales y directivos de ambos países ayudará a un entendimiento mutuo. En 2008 cuando en Estados Unidos se comenzó a estudiar la posibilidad de introducir el tren de alta velocidad para mejorar las comunicaciones en el país, los profesionales de varias empresas españolas fueron consultados sobre los proyectos de construcción. De hecho, cuatro empresas españolas siguen en el concurso para construir el sistema de transporte. Y, por su parte, Estados Unidos seguirá ofreciendo a otros países, incluyendo a España, su gran experiencia en el sector de la tecnología y la programación informática.

Las oportunidades que presentan estos intercambios profesionales son una de las actividades desarrolladas por la Cámara de Comercio España-Estados Unidos/The Spain-

US Commerce Chamber⁶ fundada en 1959. Desde la Cámara se facilita el traslado de profesionales a Estados Unidos para participar en programas de formación y proyectos profesionales en sectores de derecho y administración pública, empresa (comercio, finanzas, gestión y administración empresarial) y medios de comunicación e información. Una organización que fomenta el intercambio y los acuerdos entre los dos países para formar equipos internacionales mejor preparados.

Además, otras muchas empresas con presencia en el extranjero promueven internamente la movilidad entre sus empleados por ciertos periodos de tiempo y las escuelas de negocio y cursos de posgrado intentan ofrecer en sus programas y bolsas de trabajo ofertas laborales en Estados Unidos. Sin embargo, todavía quedan muchos proyectos por llevar a cabo. Desde los gobiernos, se podrían establecer alianzas para flexibilizar y abaratar costes de los trámites administrativos de residencia y traslado



(tanto de los profesionales como de sus familias) o fomentar las alianzas y redes de intercambio (similares a las de los estudiantes) entre empresas que desempeñen su labor en el mismo sector. También se podría apostar por el intercambio de ideas y conocimientos del mundo profesional en más foros de debate celebrados con cierta periodicidad, especializados en sectores concretos, donde los profesionales de ambos países puedan compartir experiencias y proyectos de éxito.

Sin olvidar que estas redes de intercambio y foros habría que incluir a las empresas (grandes, medianas y pequeñas) hispanas, un segmento que ha crecido en Estados Unidos más de un 44% en los últimos cinco años, generando nuevas compañías a un ritmo tres veces mayor que las empresas norteamericanas⁷. El mundo de la empresa y los negocios está en continua evolución, de ahí que el intercambio constante sea una de las claves para el desarrollo económico de ambos países.

2.3. Acercar España a futuros líderes hispanos

La población hispana de Estados Unidos tiene una edad media de 27 años, frente a los 37 de la población norteamericana⁸, y un 13% de los hispanos de 25 años o más tiene títulos superiores a *bachelor degree*, frente al 28% de los estadounidenses⁹. Esta juventud y, poco a poco, interés en ampliar los estudios y especializarse, se convierte en un gran valor para la comunidad que va dejando de lado los estereotipos extendidos sobre su falta de educación y cultura.

Para identificar a los jóvenes líderes en áreas de gobierno, política, medios de comunicación, educación, artes, negocios y otras

áreas clave, el Departamento de Estado de Estados Unidos lanzó en 1940 el Programa de Liderazgo para Visitantes Internacionales/ International Visitors Leadership Program (IVLP)¹⁰. Con este programa de intercambio cultural y profesional se busca fomentar el acercamiento mutuo entre Estados Unidos y otras naciones, entre las que se encuentra España, a través de visitas de corta duración al país diseñadas según los intereses profesionales de los visitantes internacionales y los objetivos de política exterior de Estados Unidos.

Se trata de un programa por el que han pasado más de 326 jefes y ex jefes de Estado y Gobierno, miles de ministros y líderes del sector público y privado que fueron nominados por miembros del cuerpo diplomático de las Embajadas de Estados Unidos en todo el mundo. Además de conocer aspectos de la cultura, sociedad y política americana, los visitantes tienen la oportunidad de compartir la cultura, historia y política de su país a través de entrevistas, encuentros y clases en diferentes universidades y colegios. Este enriquecimiento mutuo, entre los visitantes y Estados Unidos, no sólo colabora con que los jóvenes elegidos conozcan de cerca la realidad americana, sino que les convierte en embajadores de la realidad del país de procedencia para expandirla donde tengan oportunidad.

Esta clase de programas de intercambio son básicos a la hora de mantener los lazos de conocimiento entre naciones, para mostrar la realidad de ambos países a los jóvenes que, si la identificación se ha hecho correctamente, como suele, llegarán a ser líderes en un futuro a medio plazo.

La Fundación Consejo de España-Estados Unidos puso en marcha el Programa de Jóvenes Líderes Hispanos, una iniciativa muy positiva que debería fortalecerse y ampliar su



Participantes del Programa de Liderazgo para Visitantes Internacionales.

alcance y contenido. España debería apostar de manera estratégica por este tipo de programas, que siempre tienen su retorno en el medio y largo plazo. Identificar a los futuros líderes hispanos que dirigirán las empresas, las organizaciones y las instituciones será clave para generar un buen clima de entendimiento en los próximos años.

2.4. Promover el aprendizaje del español entre líderes hispanos

El español es segunda lengua más hablada del mundo por el número de personas que la tienen como lengua materna, tras el chino mandarín con 420 millones de hablantes nativos. Se estima que lo hablan como primera y segunda lengua más de 460 millones, superando los 500 millones de personas si se cuentan los que lo han aprendido como lengua extranjera, considerándose la tercera lengua más hablada en el mundo por el total de habitantes. Además, el

español es el segundo idioma más estudiado a nivel internacional tras el inglés, con más de 20 millones de estudiantes y la tercera lengua con más usuarios de Internet (146 millones, un 7,8% del total).

Todo ello hace que el español sea una de las principales fortalezas que España cuenta. Teniendo en cuenta la creciente influencia de la población hispana, sería deseable el fomento de actividades que faciliten y permitan el aprendizaje del español entre las nuevas clases de dirigentes de ámbito hispano. En numerosas ocasiones, existen dificultades para el aprendizaje de nuestra lengua, ya que el inglés suele ser la lengua principal. No obstante, es una realidad que las nuevas generaciones de hispanos no quieren renunciar a una parte fundamental de sus raíces y, por tanto, existe un importante interés por conocer el idioma español. Desde 1991 el Instituto Cervantes viene realizando una ingente labor para promover el español en todo el mundo. Hoy ya está presente en 77 ciudades

⁷ TheUnitedStatesHispanicChamber of Commerce (USHCC), PressRelease. Web: <https://ushcc.com/_data/n_0001/resources/live/HBE%20Top%20ten%20release.pdf>.

⁸ MOTEL, Seth y PATTEN, Eileen, *TheLargest Hispanic OriginGroups: Characteristics, Rankings, Top counties*. Pew Hispanic Center, 12 de julio 2012. Web:<<http://www.pewhispanic.org/2012/06/27/ii-demographics-3/>>.

⁹ MOTEL, Seth y PATTEN, Eileen, *TheLargest Hispanic OriginGroups: Characteristics, Rankings, Top counties*. Pew Hispanic Center, 12 de julio 2012. Web:<<http://www.pewhispanic.org/2012/06/27/iii-educational-attainment/>>.

¹⁰ Bureau of Educational and cultural Affairs, Department of State. Web: <<http://exchanges.state.gov/ivlp/index.html>>.



de 44 países en los cinco continentes. De cara a los próximos años el mercado hispano de Estados Unidos debería ser una prioridad estratégica.

2.5. Mejorar la imagen de España en los medios de comunicación estadounidenses

Una de las grandes asignaturas pendientes que España tiene por delante ha de ser la de mejorar su proyección en los grandes medios de comunicación internacionales, especialmente de Estados Unidos. A finales del pasado mes de septiembre el diario *The New York Times*, posiblemente el más influyente, publicó un reportaje en el que transmitía una imagen muy negativa sobre la realidad social de España ilustrado con la imagen, entre otras, de un desempleado buscando comida en un cubo de basura. Y es que con la crisis económica que España viene sufriendo desde 2008, los principales diarios de Estados Unidos han dedicado mucha atención a las medidas, los ajustes y las protestas que acontecen en nuestro país. Las malas noticias siempre venden mucho más, y las informaciones de los últimos años protagonizadas por España, sobre todo las económicas, han sido muy negativas.

La imagen de un país líder, vanguardista y puntero que se consiguió en los últimos años se ha ido transformado en la de un país en problemas cuya recuperación parece muy lejana. Ya en 2010 *The Wall Street Journal* publicó una dura información contra España con motivo de la visita del entonces Presidente, José Luis Rodríguez Zapatero, a Nueva York. Pocos después de una visita institucional, el

diario neoyorquino lanzó en su web un vídeo de 16 minutos de duración en el que cuestionaba si España es un país muy grande para caer o muy grande para salvar¹¹. Con imágenes del folclore, las fiestas y bailes regionales y jóvenes divirtiéndose, el periódico cerraba el vídeo con un rotundo “décadas de subsidio del Gobierno ya han terminado”, reforzando el mensaje de que parte del problema que ha llevado a España a la situación actual ha sido la falta del esfuerzo y trabajo, sobre todo por parte de los jóvenes que han vivido durante años gracias a las generosas ayudas ofrecidas por el Gobierno de turno.

Esta tendencia negativa y crítica siguió en 2011. Por citar algunos ejemplos, *The Washington Post* dedicó el 18 de septiembre una de las columnas de opinión a España a la que situaba en “(...) el valle de la muerte del espíritu empresarial” con el título “What Spain Could Learn From Its Former Colony” (“Lo que España podría aprender de su antigua colonia”)¹², dejando en evidencia la falta de creatividad e innovación española en el terreno empresarial.

En la misma línea, el 26 de mayo apareció otro artículo de *The New York Times* en el que se mostraba los graves problemas de crédito a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas españolas (“As Bank Loans Dry Up in Spain, Small and Medium Businesses Fight for Life” / “Mientras los créditos bancarios se secan, las pequeñas y medianas empresas luchan por sobrevivir”)¹³ o el reportaje publicado el 29 de julio, que mostraba la situación de muchas familias que han visto como sus hijos, y muchas veces sus nietos, vuelven a sus casas por falta de recursos para mantenerse (*Spain's Jobless Rely On Family, a Fail Crutch/ La confianza de los desempleados españoles en sus familias, una frágil muleta*)¹⁴.

La imagen de un país líder, vanguardista y puntero que se consiguió en los últimos años se ha ido transformado en la de un país en problemas cuya recuperación parece muy lejana.

Como vemos, la realidad política y económica de España no está en su mejor momento. Esto, unido al desconocimiento general de muchos aspectos de nuestro país y de la relevancia de los tópicos relacionados con el ocio y el turismo, ofrece un panorama realmente complejo que se presenta mucho más duro y pesimista de lo que realmente es, o podría llegar a ser.

Por todo ello, España debe trabajar en una política de Estado que ayude a la redefinición de la imagen de nuestro país. En este sentido, la creación del Alto Comisionado para la Marca España, con la figura de Carlos Espinosa de los Monteros al frente, es un importante paso hacia delante. El nuevo equipo debería tratar de condensar los tres o cuatro aspectos esenciales que la definen como país, identificando los atributos que reflejen su mayor potencial y que al mismo tiempo la diferencian de otros competidores.

España, con su rica historia, su pluralidad y su talento tiene mucho que aportar al mundo. Nuestro país goza de una privilegiada situación geopolítica que le permite ser el nexo de unión entre diferentes continentes, con un acceso a 1.250 millones de consumidores. Es la cuarta economía de la zona euro y el cuarto país por población, con 47 millones de usuarios y 57 millones de turistas al año. Además, se encuentra entre los diez países del mundo con mejor calidad de infraestructuras y es la primera red europea de autovías y autopistas (14.262 km). Ocupa la

quinta posición entre los países de la UE-15 por extensión ferroviaria (13.853 km) y es el tercer país por tráfico aéreo de pasajeros en Europa (153.387.014 personas) y mantiene la cuarta posición de la Unión Europea en transporte marítimo de mercancías (376.391.000 T).

La estructura de las exportaciones españolas es el resultado de un tejido empresarial diversificado, dinámico y competitivo a nivel internacional, que cuenta con empresas líderes a nivel internacional en sectores como el desarrollo de infraestructuras, las energías renovables, el turismo, la banca, la industria textil, la tecnología sanitaria y aeronáutica, el sector agroalimentario o la industria automovilística.

Por todo ello, hay motivos para el optimismo, ya que España saldrá adelante. Para ello, la clave será la colaboración entre los diferentes sectores de la sociedad: los dirigentes políticos, pero también las empresas, las instituciones, las universidades y, en definitiva, los diferentes actores de la sociedad civil. Y en este camino la mirada hacia el Atlántico y, en particular, hacia la comunidad hispana de los Estados Unidos supone una oportunidad histórica desde el punto de vista político, cultural, económico y social. España, si quiere recuperar su influencia a nivel internacional en las próximas décadas deberá fortalecer sus relaciones transatlánticas adaptándose a la nueva realidad sociodemográfica que marcarán los hispanos de Estados Unidos.

¹¹ *The Wall Street Journal*, *Cutting Back: Spain Hits Hard Times*. 29 de septiembre de 2010. Web: <<http://live.wsj.com/video/cutting-back-spain-hits-hard-times/D0E90E8A-D94E-4C1F-A05F-953F3FA6BD5B.html#!D0E90E8A-D94E-4C1F-A05F-953F3FA6BD5B>>.

¹² WADHWA, Vivek. *What Spain Could Learn from a Former Colony*. *The Washington Post*, 18 de septiembre de 2011. Web: <http://www.washingtonpost.com/national/on-innovations/what-spain-could-learn-from-a-former-colony/2011/09/14/gIQAQVwVFCK_story.html>.

¹³ DALEY, Suzanne. *As Bank Loans Dry Up in Spain, Small and Medium Businesses Fight for Life*. *The New York Times*, 27 de mayo de 2012. Web: <<http://www.nytimes.com/2012/05/27/world/europe/small-and-medium-businesses-suffer-as-spain-bank-loans-shrivel.html?pagewanted=all>>.

¹⁴ DALEY, Suzanne. *Spain's Jobless Rely On Family, a Frail Crutch*. *The New York Times*, 29 de julio de 2012. Web: <<http://www.nytimes.com/2012/07/29/world/europe/spains-elders-bearing-burden-of-recession.html?pagewanted=all>>.