



**ASHOKA**

Ashoka Emprendedores Sociales





# Indice

---

## ASHOKA

Quiénes somos  
Algo de historia  
El modelo de Ashoka  
Principales programas de Ashoka  
Qué hace única a Ashoka

---

## EMPRENDEDORES SOCIALES

Qué es un Emprendedor Social  
Los criterios de selección  
El proceso de selección

---

## PROGRAMAS PARA EL SECTOR CIUDADANO

Jóvenes Emprendedores  
Ashoka, puente con el sector privado  
La Academia Global



## TODOS PODEMOS CAMBIAR EL MUNDO

Ashoka es la primera red mundial de emprendedores sociales innovadores. En España en 2009 son ya 18 los emprendedores que integran esta red de personas motivadas por una visión y un objetivo común: transformar profundamente un problema social a través de un nuevo enfoque. Y su trabajo abarca campos tan diversos y críticos como la atención a la salud, la educación, el periodismo

y la práctica democrática, la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, el medio ambiente, la igualdad de género o el desarrollo de comunidades desfavorecidas. Todas ellas de gran importancia en el contexto socioeconómico actual, y a las que los emprendedores sociales están brindando soluciones nuevas, probadas y con potencial de provocar cambios significativos.

Ésta es, precisamente, la misión de Ashoka: apoyar a estos emprendedores, para que puedan impulsar sus ideas y diseminarlas a otras regiones. Porque el éxito de un emprendedor social consiste en que muchos otros adopten su idea y la lleven también a la práctica; sólo así se produce un cambio sistémico, que modifica profundamente la raíz del problema y la forma en que la sociedad se enfrenta al mismo.

Desde 1981, los emprendedores sociales de Ashoka están demostrando su capacidad de obtener resultados frente a los retos más urgentes de la sociedad, aplicando su capacidad de innovar y de trabajar en red con otros emprendedores y organizaciones. Al fomentar el trabajo en red, los emprendedores están dotando de una nueva eficiencia al sector social, encontrando e impulsando sinergias y acelerando el cambio.

Por esto nuestros objetivos en los próximos años parten de la visión del poder de las redes y de la implicación de muchos. Por un lado, una de las

tendencias más claras en emprendimiento es el aspecto colaborativo: ir más allá del trabajo contagioso de los emprendedores sociales para involucrar a todos los actores implicados alrededor de aquellos problemas que estén maduros para la innovación; ver las ideas de cada emprendedor social en acción en diferentes lugares y hacerlas encajar en "mosaicos" que resalten las innovaciones más importantes y sus múltiples posibilidades de interacción.

Por otro lado, el agravamiento y la generalización en nuestro país de diversos problemas sociales tienen efectos profundos en el desarrollo económico y social. Las recetas de siempre no sirven para afrontar los problemas actuales. El progreso de nuestra sociedad en los próximos años depende en gran medida del número de emprendedores, empresas y organizaciones capaces de impulsar cambios. Las empresas, las universidades, las ciudades y la sociedad necesitan personas capaces de impulsar y liderar

iniciativas en su entorno, "change-makers": personas con capacidad de resolución de problemas, de empatizar y trabajar en equipo, comprometidas con su comunidad.

Los emprendedores sociales también necesitan de estas personas: ellos establecen un nuevo campo o patrón en la sociedad, para que muchos otros agentes de cambio ayuden a implementar la idea, multipliquen el cambio y transformen ese campo.

En los próximos años, nuestro trabajo en España se centrará en continuar acelerando el trabajo de la red de emprendedores: seleccionando a nuevos miembros y estimulando la colaboración entre emprendedores que trabajan en un mismo campo de acción en distintas regiones. Además, seguiremos trabajando con ilusión para difundir su labor e inspirar a que muchos otros sean capaces, con el ejemplo de otros y las herramientas necesarias, de poner en marcha sus ideas para cambiar el mundo.

**Ashoka España**

# Algo de historia

Bill Drayton, fundador y actual presidente de Ashoka, es un emprendedor social nato. Ya de estudiante se forjó como activista de derechos civiles y fundó varias organizaciones. Drayton se licenció en Harvard y estudió en el Balliol College de la Universidad de Oxford, también se licenció por la Facultad de Derecho de Yale y fue profesor en la Facultad de Derecho de Stanford y en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard.

En 1970 empezó su carrera profesional en la consultora

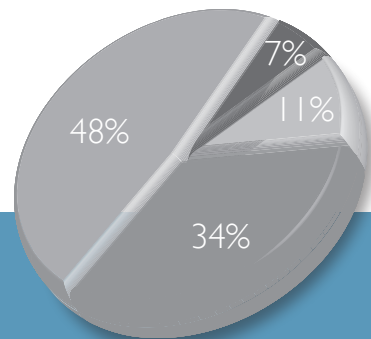


internacional McKinsey & Company en Nueva York. En el periodo 1977-1981 Drayton trabajó para la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos (EPA), donde puso en marcha diferentes reformas, incluyendo proyectos sobre el mercado de emisiones contaminantes (que posteriormente fueron la base del Protocolo de Kyoto). En 2005 Drayton fue elegido uno de los 25 líderes más importantes de EEUU por *US News & World* y el *Centro de Liderazgo Público de la Universidad de Harvard*.

Recientemente el ex-presidente de Estados Unidos Bill Clinton ha pedido públicamente la nominación de Bill Drayton como Premio Nobel de la Paz, destacando en su último libro *Giving* la labor de Drayton y de Ashoka.

En la última década, el presupuesto anual de Ashoka se ha incrementado desde los 2 millones de dólares hasta los más de 34 millones actuales. Ashoka recibe fondos procedentes exclusivamente de personas individuales y del sector privado. Su presupuesto está compuesto por aportaciones de:

Ashoka se funda en 1980



- 7% Corporaciones
  - 11% Filántropos particulares
  - 34% Fundaciones
  - 48% Emprendedores de negocios (empresarios) y sus empresas
- \*Datos a Diciembre 2008

# Quiénes Somos

Ashoka es la primera red mundial de emprendedores sociales líderes en sus campos de acción. Identifica y apoya a estos emprendedores sociales que implementan soluciones innovadoras para resolver los principales problemas de sus regiones, crea oportunidades para que, colaborando entre ellos, alcancen un mayor impacto en la sociedad y promueve una nueva infraestructura para el sector ciudadano.

Ashoka lidera un proceso de transformación social profundo, en el que los emprendedores sociales están forjando el camino para el crecimiento del sector ciudadano. Estos emprendedores representan una fuerza innovadora y poderosa para mejorar las condiciones y la calidad de vida en el mundo.

## VISIÓN:

La visión de Ashoka es la de un mundo donde todas las personas son impulsoras de cambios en una sociedad que responde de manera rápida y eficaz a los problemas y retos sociales, y en la que todos tienen la libertad, la confianza y el apoyo para resolver sus necesidades. Una sociedad en la que se

fomenta la innovación y el deseo de cambio, de manera que las personas encuentren en ellas mismas la fuerza y el poder necesarios para generar esta transformación.

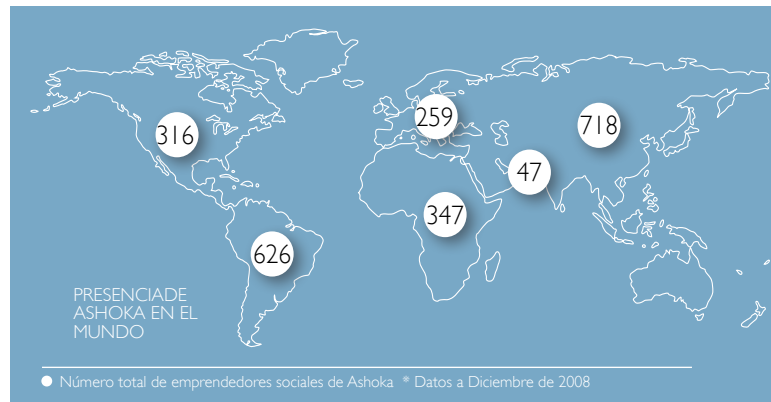
## MISIÓN:

Para desarrollar un mundo donde sea posible una constante innovación, se necesita un sector ciudadano fuerte y establecido. Por eso Ashoka lleva a cabo acciones cuyo objetivo son la transformación del sector ciudadano para que sea más emprendedor,

integrado y eficiente.

Ashoka invierte en emprendedores sociales destacados, ya que considera que ellos son la fuerza más poderosa para provocar transformaciones sociales. Su impacto conduce a otros individuos a adoptar y difundir sus innovaciones y además contribuye a que personas de cualquier lugar del mundo se atrevan a imaginar o probar sus propias ideas para producir cambios sociales significativos.

- ★ Más de 2300 Emprendedores Sociales seleccionados desde 1981
- ★ Los primeros Emprendedores se eligieron en India, Indonesia, Brasil, México y Nepal
- ★ Ashoka selecciona cada año una media de 150 nuevos Emprendedores Sociales
- ★ Ashoka selecciona emprendedores en más de 63 países

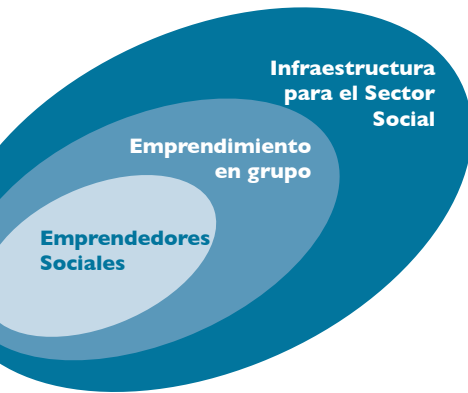


# El modelo de Ashoka

La misión de ASHOKA es **CONTRIBUIR**  
a **CREAR** un sector ciudadano  
**EMPRENDEDOR**, eficiente y globalmente  
**INTEGRADO** donde todas las personas sean  
**IMPULSORAS** de **CAMBIO**



Para lograrlo Ashoka  
trabaja integralmente  
a tres niveles:



## Los Emprendedores Sociales de Ashoka:

Ashoka apoya la punta de lanza de la innovación en el cambio social impulsando Emprendedores Sociales que cumplen una serie de criterios y pasan un riguroso proceso de selección. Una vez seleccionados, Ashoka les apoya profesional y económicamente para que puedan dedicarse al desarrollo y consolidación de su idea a tiempo completo durante tres años. Además, los Emprendedores Sociales ingresan en la mayor red internacional de este tipo en el mundo.

## Emprendimiento en grupo:

Ashoka cree que sólo hay una cosa más poderosa que una nueva idea en manos de un

Emprendedor Social, y es un grupo de emprendedores trabajando de manera conjunta en la solución de un problema. Por eso, Ashoka desarrolla metodologías y ofrece oportunidades para que los Emprendedores potencien sus ideas y experiencias trabajando de forma colaborativa.

## Infraestructura para el Sector Social:

Ashoka, enfocada en el cambio social sistémico, trabaja para desarrollar y crear las herramientas necesarias que respondan a los retos sociales y que cambien los sistemas actuales a nivel estructural. Por eso trabaja con los jóvenes, las fuentes de financiación y los mecanismos para involucrar a todos los sectores de la sociedad, etc.

# Principales Programas de Ashoka

Nivel	Programa	Descripción
Emprendedores Sociales	Programa de Apoyo a la Red de Emprendedores Sociales	<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la conexión con otros emprendedores con los que intercambiar ideas, estrategias o implementar en conjunto proyectos globales</li> <li>• el apoyo profesional de socios en el ámbito de la consultoría estratégica, legal, de comunicaciones, etc.</li> <li>• la asesoría y acompañamiento de emprendedores de negocios exitosos que ponen a disposición su experiencia</li> </ul>
Emprendimiento en grupo	<p>Jóvenes Emprendedores Sociales</p> <hr/> <p>Changemakers™</p> <hr/> <p>Colaboraciones temáticas</p>	<p>Permite a jóvenes de todo el mundo tener un papel más activo en el diseño de sus propias iniciativas para la transformación y mejora de sus comunidades</p> <hr/> <p>Primer foro online que permite el intercambio de ideas y soluciones para la innovación social. Ashoka apoya competiciones temáticas colaborativas. Los participantes proponen sus ideas y colectivamente identifican las mejores soluciones sociales, se enriquecen, mejoran e implementan</p> <hr/> <p>Muchos Emprendedores Sociales de Ashoka están trabajando en las mismas áreas sociales. Sin embargo, cada emprendedor suele centrarse en un sólo aspecto. Este programa reúne a todos aquellos emprendedores trabajando en los mismos ámbitos para crear sinergias y acelerar el cambio del sistema</p>
Infraestructura para el Sector	<p>Ciudadanía Económica Global</p> <hr/> <p>Servicios Financieros Alternativos</p>	<p>Enfocada en encontrar nuevas soluciones, su principal objetivo es que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de participar en las economías locales y globales, es decir, de ejercer plenamente su ciudadanía económica: acceso a la vivienda, electricidad, educación, cadenas de distribución para su producción, etc.</p> <hr/> <p>Persigue mejorar el acceso a la financiación del sector ciudadano y modificar la forma en la que los gestores se aproximan a la inversión social</p>

# Qué hace única a Ashoka



## Su trayectoria y experiencia

Ashoka lleva casi 30 años identificando e invirtiendo en los emprendedores sociales más destacados y exitosos del mundo. Lo hace a través de un riguroso proceso de selección en el que participan expertos locales e internacionales para encontrar las ideas más innovadoras y a los emprendedores sociales más destacados de cada región.

## Enfoque en las personas y la innovación

Ashoka invierte en personas y no en proyectos. Además, el apoyo económico se da en el momento crítico de lanzamiento de la idea innovadora. Ashoka se compromete a apoyar al Emprendedor Social a lo largo de todo el desarrollo y consolidación de su idea. Creando y facilitando colaboraciones globales, ayuda al emprendedor a acelerar y expandir su impacto.

## MEDICIÓN DE IMPACTO

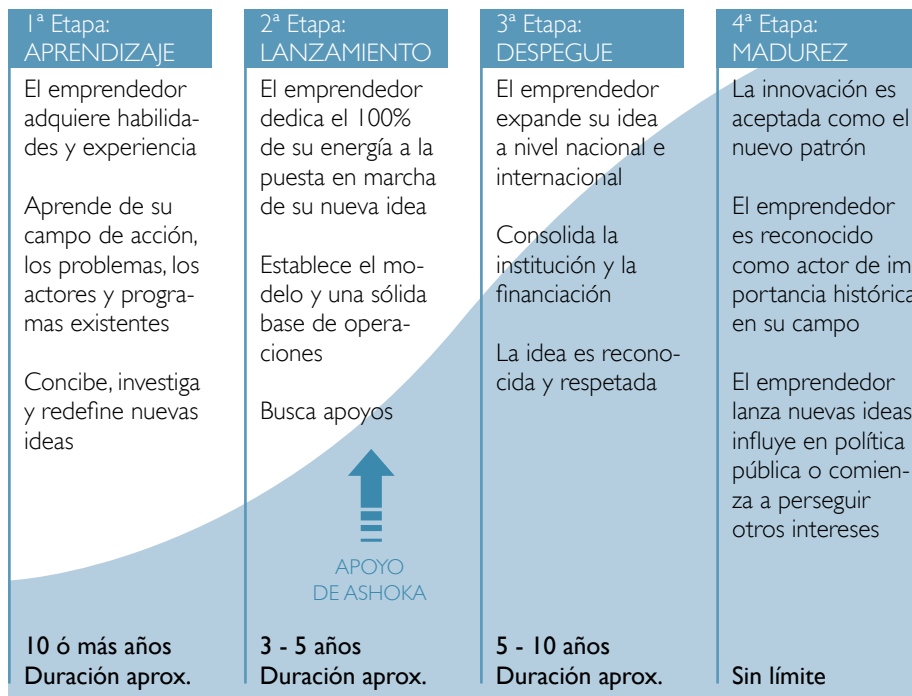
DEPUÉS DE 5 AÑOS DE SU ELECCIÓN, LOS EMPRENDEDORES SOCIALES DE ASHOKA:



## Algunos ejemplos:

- ★ **Howard Weinstein**, Emprendedor Social en Brasil, ha llevado aparatos auditivos que pueden operar con baterías y cargadores solares a más de 20.000 personas en 30 países. Ahora está trabajando para llevar estas innovaciones a Oriente Medio, China e India
- ★ **Alicia Cytrynblum**, Emprendedora Social en Argentina ha creado una red de Diarios para difundir el impacto del periodismo ciudadano en Argentina. Su red alcanza a más de 2.2 millones de lectores.

# Qué es un Emprendedor Social



CICLO DE VIDA DE UN EMPRENDEDOR SOCIAL

Una persona que posee la visión, la creatividad y la extraordinaria determinación para desarrollar e implementar soluciones innovadoras dando respuesta a problemas sociales.

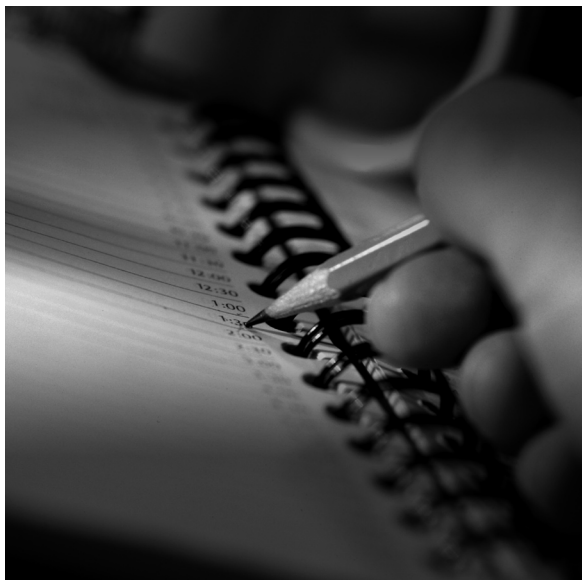
Los emprendedores sociales identifican un problema social y lo abordan cambiando el sistema que lo provoca y difundiendo la solución para que sociedades enteras puedan adoptarla.

El emprendedor social está absolutamente comprometido con su visión y no descansa hasta verla convertida en una realidad. Trabaja, prueba, corrige, ajusta y mejora la solución que plantea hasta conseguir que su visión de cambio social se lleve a cabo.

Igual que los emprendedores de negocios de éxito consiguen redefinir industrias o sectores económicos enteros, los emprendedores sociales son constantes y no cejan en su empeño, independientemente de lo largo que sea el proceso, hasta que cambian la realidad social que les rodea.

# Los criterios de selección

*Ashoka sólo considera ideas que han sido probadas (aunque sea a pequeña escala); debe existir al menos un programa piloto que demuestre que la idea consigue la transformación social que persigue.*



Al evaluar a los candidatos, Ashoka considera la nueva idea como el requisito clave para continuar con el proceso y posteriormente, otros cuatro criterios de selección.

**LA NUEVA IDEA:** Ashoka selecciona Emprendedores Sociales que están profundamente comprometidos con una nueva idea, es decir, con una solución innovadora a un problema social, que cambiará los patrones de trabajo y conducta en un campo de acción.

**CREATIVIDAD:** Los emprendedores sociales deben ser creativos en la acción, tanto en la definición de metas como en la manera de resolver los problemas que surgen a lo largo del camino.

**CALIDAD EMPRENDEDORA:** Son personas perseverantes, dispuestas a pulir su idea, a perfeccionarla, a depurarla, a ponerla a prueba y luego a difundirla hasta que se convierta en un nuevo patrón para la sociedad en su conjunto. Si bien existe mucha

gente que tiene la habilidad de liderar, administrar o conseguir que las cosas se hagan, muy pocas son capaces de cambiar los patrones vigentes en la sociedad en lo referente a su campo de acción.

**IMPACTO SOCIAL:** Un emprendedor social desarrollará una idea nueva, convincente y práctica, que se difundirá e imitará por mérito propio. A cuántas personas beneficia esta idea y en qué medida lo hace son preguntas claves para entender el potencial impacto de una transformación social.

**ÉTICA INCUESTIONABLE:** Para Ashoka es tan importante este criterio que pide a todas las personas involucradas en el proceso de selección que evalúen rigurosamente esta cualidad en todos y cada uno de los candidatos. Para introducir cambios estructurales en una sociedad se necesita transformar la manera de actuar de mucha gente. Si la gente desconfía de una persona, difícilmente podrá ejecutar con éxito su idea.

# El proceso de selección

Ashoka es una red de pares basada en la confianza mutua. El proceso de selección es muy riguroso y en él participan entre 10 y 15 personas que toman las decisiones por consenso.

Al analizar las candidaturas, Ashoka no emite ningún tipo de juicio de valor sobre las ideas o las personas. Se analiza el punto de desarrollo en el que se encuentra la idea para garantizar que la iniciativa y el emprendedor puedan aprovechar al máximo todo el potencial que ofrece la Red. Ashoka no establece ningún tipo de requisito previo ni de edad ni de logros académicos, ni cupo alguno en su proceso de selección. Dado que no existe un límite, ni por país ni por campo de trabajo, los candidatos no compiten entre sí por el apoyo de Ashoka, sino que se trata de comprobar si cumplen o no con los criterios de selección.

## NOMINACIÓN

Ashoka se apoya en una red de expertos en diferentes campos de acción social, académicos, periodistas, consultores, etc. Con su experiencia explora los principales retos y problemáticas sociales e identifica las innovaciones que se están desarrollando para afrontarlas

## PRESENTACIÓN PRELIMINAR / ENTREVISTAS

Tras completar una solicitud formal, Ashoka revisa todos los materiales y se realiza una ronda de entrevistas y visita de campo

## LA EVALUACIÓN DE SEGUNDA OPINIÓN

Se realiza por un miembro del equipo profesional de Ashoka Internacional o de la Junta Directiva Internacional. Consiste en una entrevista para explorar su historia de vida, su nueva idea y la estrategia que ha diseñado para desarrollarla y difundirla

## PANEL DE SELECCIÓN

Compuesto por 3-4 nominadores, Emprendedores Sociales de Ashoka y otras personas que conocen en profundidad los criterios de selección de Ashoka. Los panelistas entrevistan individualmente al candidato y finalmente se toma una decisión consensuada

## APROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA INTERNACIONAL

La Junta Directiva actúa como instancia final en el proceso de selección para garantizar que todos los candidatos se ajusten a los estándares de calidad internacional.

# Programa Jóvenes Emprendedores

*“La mayoría de los Emprendedores Sociales de Ashoka emprendieron aún siendo jóvenes, promovieron acciones sociales que cambiaron su vida, fijaron nuevas metas y demostraron que eran capaces de dirigir y crear un cambio social positivo”. Ashoka*

Todo joven puede ser un impulsor del cambio por la energía, pasión e idealismo que caracteriza esta etapa de la vida.



Uno de los resultados de la transformación liderada por los emprendedores sociales es que cada vez están surgiendo más impulsores de cambios locales. Éstos expanden los logros de los emprendedores y, a la vez, animan a otros a convertirse también en impulsores de cambio. Se inicia así un círculo virtuoso que nos mueve hacia una sociedad en la que “todo el mundo puede cambiar el mundo”.

Sin embargo, más allá de esta dinámica, otros cambios deben ocurrir para que la sociedad pueda entrar en esta transición: no se puede cambiar la proporción de adultos que son impulsores de cambio y que poseen las habilidades necesarias hasta que no se cambie la forma en que se viven los años de juventud.

Ashoka está convencida de que los emprendedores sociales de mañana dependerán de la cantera de niños y jóvenes que hoy puedan imaginar, experimentar, arriesgar, probar y, en definitiva, emprender para otros.

Para fomentar las oportunidades de emprendimiento entre los jóvenes y canalizar su energía hacia la búsqueda creativa de soluciones, Ashoka inspira y apoya equipos de jóvenes que lanzan y coordinan sus propios proyectos. Además, Ashoka les conecta a través de una red de jóvenes impulsores de cambio en todo el mundo. Actualmente el programa opera en más de 10 países.

## EL PROGRAMA DE JÓVENES EMPRENDEDORES BUSCA LA TRANSFORMACIÓN DE:

- ★ Cada joven participante, que crecerá en empatía, seguridad y autoestima a través de la experiencia de lanzar su propio proyecto social
- ★ Los equipos de jóvenes, a través del desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, aprendizaje colaborativo y del reconocimiento de que los esfuerzos creativos conjuntos pueden generar cambios
- ★ Las comunidades y la sociedad en general, que ven redefinido el papel de los jóvenes como ciudadanos activos

# La Academia Global

La Academia Global para el Emprendimiento Social es una institución promovida por Ashoka que reúne a líderes globales que representan el campo del emprendimiento social a la vez que proporcionan un "liderazgo intelectual" del movimiento. Los miembros de la Academia, cuyas ideas transformadoras han tenido impacto a escala global, sirven como arquitectos para la construcción del sector ciudadano del futuro. La Academia demuestra y define cómo los Emprendedores Sociales pueden dar solución a problemas globales en una escala internacional.

**Muhammad Yunus** Fundador de Grameen Bank, premio Nobel de la Paz 2006 y creador del microcrédito. Ha expandido el concepto de microcrédito a escala global y fue pionero en la creación de empresas sociales como Grameen Telecom que ha convertido a mujeres del mundo rural en agentes de ventas de servicios de telecomunicaciones en sus comunidades, consiguiendo así ingresos suficientes para vivir.

**Alice Tepper Martin** Fundadora del Consejo de Prioridades Económicas que promueve

la responsabilidad social corporativa y las buenas prácticas ambientales de las empresas, también fundó "Social Accountability Internacional", la primera organización que fijó estándares y acreditación para mejorar las condiciones de trabajo y el impacto en las comunidades de las empresas. Su norma SA8000 se utiliza en 47 países y en más de 50 grandes corporaciones de todo el mundo.

**Ela Bhatt** Fundadora de SEWA (Asociación de Mujeres Autoempleadas) el sindicato más importante de mujeres trabajadoras y pequeños productores del sur de Asia. SEWA ha proporcionado asistencia médica, microcréditos, centros de formación profesional, seguros, un banco y una academia a más de 700.000 socias. SEWA es el sindicato más grande de la India y está también funcionando en Sudáfrica, Yemen, y Turquía.

**Fazle Abed** Fundador de BRAC, la organización más grande del sector ciudadano del mundo, ha puesto en marcha innovaciones en el campo de la educación, la salud, la economía social, etc. y ha promovido el desarrollo local. Está ayudando a decenas de millones de personas necesitadas

"organizando a los pobres para el poder" en Bangladesh, Afganistán, Sri Lanka, Sudán, Kenia, Tanzania y Uganda.

**Oded Grajew** Fundador del Instituto Ethos para la responsabilidad social en el que participan más de 1.000 empresas que suponen más del 38% del PIB de Brasil, es además fundador del Foro Social Mundial en el que participan anualmente cerca de 80.000 ONG.

**Peter Eigen** Fundador del "Transparency International" (Transparencia Internacional) y líder de varias coaliciones globales de lucha contra la corrupción, ha desarrollado índices y encuestas que miden los niveles de corrupción en todos los niveles de sociedad. Su impulso está produciendo cambios en los sistemas de monitorización y gobernabilidad a nivel global.

## **Bill Drayton**

Fundador de Ashoka.

Recientemente han entrado a formar parte de la Academia Global Ronald Grzywinski and Mary Houghton del ShoreBank y Hernando de Soto del Instituto para la Libertad y Democracia.



[www.emprendedoresociales.es](http://www.emprendedoresociales.es)  
[www.ashoka.es](http://www.ashoka.es)

**ASHOKA ESPAÑA**  
c/ San Bernardo, 97-99  
Edificio Colomina, 3º I-C  
Madrid 28015  
Tel.(34) 91 448 99 62 / 92 55  
[infoespana@ashoka.org](mailto:infoespana@ashoka.org)

Socios estratégicos

---



Grupo de Apoyo a **Ashoka**  
**Ashoka** Support Network – **ASN**

Socios colaboradores

---

**LATHAM & WATKINS** LLP

**best**relations  
relacionespublicas.es  
mediosociales.es

McKinsey & Company