

# Todo el mundo puede cambiar el mundo

El objetivo último de los emprendedores sociales  
*por Bill Drayton*



*Documento sin modificar desde la edición de invierno de 2006*

**innovations**

TECHNOLOGY | GOVERNANCE | GLOBALIZATION

*Publicado cerca MIT Press con Harvard University y George Mason University.*



**ASHOKA EMPRENDEDORES SOCIALES**

**Ashoka: Emprendedores Sociales** es una asociación global que agrupa a los emprendedores sociales más importantes del mundo. Les ayuda a comenzar y a tener éxito en sus vidas, a originar un cambio de modelo social a gran escala y tan necesitado. Tratan diversos ámbitos que cubren las necesidades humanas—desde los derechos humanos hasta el medio ambiente, desde la ciudadanía económica plena hasta capacitación de los jóvenes.

De pequeñas inversiones se sacan grandes resultados. Cinco años después de su lanzamiento, entre el 49 y el 60% ya ha cambiado la política nacional y en torno al 90% ha servido de modelo para otras instituciones independientes que han copiado su innovación.

A la vez que trabaja con estos emprendedores sociales, Ashoka crea comunidades de generadores de cambios que trabajan conjuntamente para transformar la sociedad y para diseñar nuevas formas que permitan al sector social ser más productivo, emprendedor y estar más integrado a escala mundial. Contamos ahora con cerca de 1.750 emprendedores sociales en Ashoka, y estamos presentes en más de 60 países

¡El 2006 conmemora el 25 aniversario de Ashoka!

Celebre con nosotros! [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

Reimpreso con el permiso del periódico “Innovations”. Para más información, visite [www.mitpress.mit.edu/innovations](http://www.mitpress.mit.edu/innovations).

© 2006 Tagore LLC

# Todo el mundo puede cambiar el mundo

## El objetivo último de los emprendedores sociales

Rodrigo Baggio creció en Río de Janeiro. Era un apasionado de los ordenadores. Con el paso de los años se convirtió en un hombre alto, esbelto y de amplia sonrisa y trabajó como asesor informático. Sin embargo, desde el principio, fue uno de los pocos de su generación que se dio cuenta y se preocupó porque los jóvenes que crecían en las “favelas” junto a los vecindarios de clase media, no tuvieran acceso al mundo digital.

Él contaba con la tenacidad de observación que caracteriza a un emprendedor y, por medio de la acción, decidió hacer frente a la brecha digital –mucho antes de que el término se acuñara– y, desde entonces, ha continuado por ese camino sin cesar. Empezó a trabajar por este sueño desde que era un adolescente y se dio cuenta de que los jóvenes de las “favelas” estaban muy motivados y eran capaces de aprender. También comprobó que la comunidad era muy competente a la hora de organizarse. Este principio es el eje principal de su proyecto. Y es la mayor razón por la cual tiene un impacto cada vez mayor en todo el mundo.

Rodrigo ofrece solamente aquello que la comunidad no puede: ordenadores básicos, software y formación. La comunidad se encarga de la organización, de buscar un lugar, estudiantes y profesorado así como de facilitar la administración. El resultado es un modelo económico único donde las inversiones afianzan la comunidad entera. Es autosuficiente y será la base para nuevas iniciativas en el futuro.

La cadena de Rodrigo de escuelas de aprendizaje de informática basadas en la comunidad alcanza a cientos de barrios en toda América Latina y Asia. Estas escuelas cuentan actualmente con 700.000 egresados.

Me hice una idea del poder de Rodrigo cuando vino a Washington poco después de haber sido elegido Emprendedor Social de Ashoka. De alguna manera convenció al Banco

Interamericano de Desarrollo (BID) para que le dieran sus ordenadores usados (pero de buena calidad). También de alguna manera convenció primero a las Fuerzas Aéreas brasileñas para almacenar, y luego llevar esos ordenadores a su país ni cómo consiguió persuadir más tarde a las autoridades aduaneras brasileñas para permitir el paso de todos esos ordenadores en un momento en el que Brasil intentaba bloquear las importaciones de ordenadores.

Varios años más tarde, me hice una idea de cómo trabajaba su mente, cuando le pregunté por qué empezaba su trabajo en Asia y más concretamente en Japón. Japón, me dijo, era la única gran fuente asiática de donde podría obtener ordenadores. Así pues, en sus inicios, tuvo que demostrar el valor de su programa a los japoneses en varios de sus barrios.

Este es el trabajo del emprendedor social. Después de decidir que el mundo debe cambiar de una manera importante, encuentran y construyen autopistas que conduzcan inexorablemente hacia ese resultado. Donde otros ven barreras, ellos disfrutan buscando soluciones que permitan crear patrones sociales nuevos y concretos.

Esto es fácil de ver, pero esconde mucho trabajo detrás. De algún modo, un joven, desconocido y larguirucho Rodrigo, presidente de una nueva y desconocida organización de ciudadanos, convenció, uno por uno, a los directivos de grandes instituciones para hacer lo que nunca habrían imaginado. Él sabía lo que era lógico y correcto. En cierta medida, ellos sintieron esa confianza interna y lo vieron como una persona tremendamente persuasiva. ¿Qué sentían? Sin duda, las palabras y los argumentos de Rodrigo le ayudaron, pero poca gente va más allá de lo convencional simplemente por buenas palabras. Rodrigo era persuasivo porque los que le escuchaban se daban cuenta de que había algo más profundo.

Lo que Rodrigo proponía no sólo era una idea, sino era el eje central de su vida –tal y como lo es para cada uno de los grandes emprendedores sociales–. Dominó y fue un apasionado de la nueva era de las tecnologías desde niño. Y lo que es más importante, sus valores desde joven le llevaron a preocuparse por la pobreza y la desigualdad que emergía de aquellas laderas de colinas ante la clase media de Río en la que él se crió. Sus valores y su temperamento le

llevaron a abordar la brecha digital, mucho antes de que el término fuera siquiera acuñado.

Como resultado, cuando Rodrigo tenía que convencer a los poderosos dirigentes, quienes se encontraban no sólo con una buena idea, sino también con valores arraigados que definen la vida: la falta de egoísmo, una determinación comprensiva y el compromiso.

Esta fe basada en valores es el poder máximo de los más importantes emprendedores. Es lo que hace que los otros sientan algo más profundo y confíen, aunque no hayan captado la idea intelectualmente; aunque en una situación normal ellos nunca hubieran dado ese paso. Una voz interior les decía que confiaran en Rodrigo y en su visión.

Cualquier análisis del impacto de Rodrigo que cuestione su idea o rechace su plan estratégico comercial, no logrará disminuir poder. Nuestro campo se ha visto empobrecido por muchos análisis que no captan la esencia.

Sus escuelas, el cambio de vida y la formación que proporciona a los



*Estudiantes de Rodrigo Baggio en una favela Brasileña*

estudiantes tampoco es lo más importante del impacto de Rodrigo. Consideren el impacto que Rodrigo tiene cuando introduce en una comunidad su programa. No es una escuela creada por el gobierno u otros actores externos. Se trata de una escuela creada, fundada y dirigida por gente de la comunidad. Los estudiantes son responsables de su aprendizaje y de su propio futuro. Piensen en todos los patrones y estereotipos que se eliminan con estos simples y obvios hechos. El impacto psicológico se asemeja al de India, que tras tener una economía en declive durante 50 años, es considerada de repente como el nuevo competidor a la vanguardia de las economías mundiales más avanzadas.

Junto con esa disrupción de los viejos patrones sociales de acción y de percepción se encuentra otra contribución que considero

que es la más importante de Rodrigo y de todos los emprendedores sociales: la idea de catalizar nuevos emprendedores locales. A menos que el emprendedor social cuente gente en cada comunidad que se ofrezca y dispersa su idea, nunca conseguirá la cobertura necesaria para el éxito. Por lo tanto, los emprendedores presentan su idea a la comunidad local de la manera más tentadora, segura, comprensible y fácil posible.

---

*Hace diez años, la probabilidad de que una idea de Bangladesh afectara a una comunidad en Brasil, Polonia o Estados Unidos era poco posible. Hoy en día, es algo normal (el mejor ejemplo es el impacto de Muhammad Yunus con la extensión a escala mundial del microcrédito) y cada año se convierte en algo más normal.*

---

Por supuesto, la propia historia del emprendedor es en sí misma un modelo que anima a cientos de otros a seguir sus pasos. De esta manera, también se aumenta el número de generadores de cambios locales. Cuando estos líderes locales forman sus propios equipos para lanzar su nueva

idea, están proporcionando no sólo fuerza y ánimo sino también formación a los posibles futuros generadores de cambios.

El hecho de que los emprendedores sociales hayan crecido, se hayan multiplicado y unido en todo el mundo durante los últimos 25 años, ha repercutido también en el ámbito local. Hace diez años, la probabilidad de que una idea de Bangladesh afectara a una comunidad en Brasil, Polonia o Estados Unidos era poco posible. Hoy en día, es algo normal (el mejor ejemplo es el impacto de Muhammad Yunus con la extensión a escala mundial del microcrédito) y cada año se convierte en algo más normal.

El hecho de que aumente el número de emprendedores sociales que introducen patrones de cambio en la sociedad, y que el alcance geográfico de sus ideas sea cada vez más rápido, hace que la velocidad con que consiguen su impacto se haya multiplicado. Y también el número de generadores de cambios locales.

El proceso es enormemente contagioso. Al aumentar la cantidad de emprendedores sociales y de generadores de cambios

locales, también aumenta el número de instituciones de apoyo, lo que contribuye a que la próxima generación de emprendedores e generadores de cambios tenga el camino allanado. La sociedad, no sólo no opone resistencia, sino que responde inmediatamente a este cambio. ¿Quién quiere ser un objeto cuando puede ser un impulsor de cambio, cuando puede hacer que su vida sea más creativa y contributiva para ser así respetado y valorado?

Igual de importante que el impacto de Rodrigo en la brecha digital y en la vida de las comunidades con las que trabaja, es la segunda dimensión de su impacto –sobre todo en este momento transitorio de la historia–.

La contribución más importante que cada uno de nosotros puede hacer no es cómo resolver un problema concreto. No importa lo urgente que sea la energía, el medio ambiente o la regulación financiera. Lo que debemos hacer ahora es aumentar la proporción de seres humanos que sabemos que pueden generar el cambio. Y estos, a semejanza de células blancas inteligentes corriendo por la sociedad, se detendrán donde vean que algo no funciona o donde haya una oportunidad que aprovechar. Multiplicar la capacidad de la sociedad para adaptarse y cambiar de manera inteligente y constructiva y generar las estructuras subyacentes necesarias para la colaboración, es la oportunidad más importante que tiene el mundo. Los emprendedores sociales más son el factor fundamental para catalizar y lograr la transformación.<sup>1</sup>

## TODO EL MUNDO PUEDE CAMBIAR EL MUNDO

La revolución agrícola produjo escasos beneficios, por lo que sólo un reducido número de personas pudieron mudarse a las ciudades e idear algo que marcará la historia. Este modelo ha persistido desde entonces: sólo unos pocos tenían en su poder el monopolio de iniciativas porque eran los únicos que disponían de las herramientas sociales.

Ésta es la razón por la que la renta per cápita en Occidente permaneció estancada desde la caída del Imperio Romano hasta el año 1700. Fue entonces cuando se empezó a desarrollar en el norte de Europa un nuevo esquema: negocios emprendedores y competitivos sustentados por una política más tolerante y dirigida al exterior. El nuevo modelo de negocio favoreció a la gente que

creaba mejores ideas y las aplicaba exitosamente, lo que condujo a ganancias en la productividad, al surgimiento de un mayor número de emprendedores y de nuevas innovaciones de éxito.

Como resultado, el mundo occidental puso fin a 1200 años de estancamiento y pronto alcanzó cifras de crecimiento nunca antes vistas. La renta media per cápita creció un 20% en el siglo XVII, 200% en el siglo XVIII y 740% en el siglo pasado<sup>2</sup>.

La prensa informó de las guerras y otros acontecimientos pero es esta profunda innovación en la manera de organizarse de los seres humanos lo que ha permitido, en los últimos 300 años, convertir la fuerza de trabajo definitiva y decisivamente.

Sin embargo, hasta 1980, esta transformación no traspaso a la parte social del mundo<sup>3</sup>. La sociedad aprovechó la nueva riqueza creada por los negocios para pagar sus carreteras y canales, escuelas y sistemas de bienestar. No había necesidad de cambiar. Además, ningún monopolio, ya fuera público o privado, veía con buenos ojos la competencia porque se podía perder. Así, el sector social no parecía necesitar el cambio y tampoco disponía de un sistema de incentivos que lo motivara a cambiar.

De ahí, la pequeñez del sector social. La actividad social decayó a un ritmo acelerado, lo que generó una mala reputación, trabajos mal pagados y una autoestima baja.

En el siglo XIX, empezaron a aparecer unos cuantos emprendedores sociales modernos. Las asociaciones antiesclavitud y Florence Nightingale son algunos de los ejemplos que se pueden destacar. Pero seguían siendo pocos. No fue hasta 1980 cuando el hielo se empezó a quebrar y el campo social constituyó el salto estructural hacia esta nueva arquitectura competitiva emprendedora.<sup>4</sup>

Vale destacar que una vez roto el hielo, el cambio vino rápido. Y ocurrió en todo el mundo, exceptuando ciertas áreas donde los gobiernos no lo permitieron. El sector social tuvo la ventaja de que no era el pionero, sino que tenía que imitar el camino emprendido por los negocios. Esta segunda gran transformación ha permitido acrecentar la productividad a un ritmo muy rápido. En esto se asemeja a países en vías de desarrollo que han tenido mucho éxito, como Tailandia. Ashoka calcula que el sector social está reduciendo a la mitad la brecha que existe entre su nivel de productividad y el de los negocios y que lo alcanzaría en un tiempo que oscila entre

los 10 y 12 años.

Este rápido ascenso de la productividad significa que el coste de los bienes y servicios producidos por el sector social está cayendo en relación de los producidos por los negocios –revirtiendo el patrón social de la cultura del consumo que ha prevalecido en estos últimos siglos–.

Así pues, como el sector social cuenta con recursos crecientes, aumenta de manera exponencial. Genera

trabajo dos veces y media o tres, más rápido que los negocios. Actualmente, existen millones de grupos sociales modernos y competitivos, incluyendo a organizaciones de segunda generación sofisticadas, en cada uno de los cuatro ámbitos de trabajo donde esta actividad encontró

un impulso mayor: América del Sur, centrándonos en Brasil, México, EEUU, Canadá, Europa, y el Sur y el Sureste de Asia. (Crece también con fuerza en África, Oriente Próximo, el Este de Asia y Australia/Nueva Zelanda, aunque son grupos mucho más pequeños). Todo esto ha alterado significativamente el ímpetu y el atractivo del sector generando un aumento de trabajo, e incluyendo los trabajos más desafiantes, valorados e incluso bien pagados. Sólo hay que escuchar a los estudiantes de las escuelas de negocios para darse una idea de este fenómeno.

Dado el poder que otorgan los resultados de esta transformación dirigida por el sector social, cada vez están surgiendo más generadores de cambios locales. Algunos de estos aprenden y más tarde expanden los logros de los emprendedores sociales más importantes. En el momento en que tienen éxito en el ámbito local, toman conciencia de que verdaderamente su idea es buena, animan a sus vecinos a convertirse también en generadores de cambios y crean instituciones y actos para que puedan surgir nuevos generadores de cambios locales de manera más fácil y natural. Todo esto facilita las tareas a las que

---

*[L]a sociedad no puede aumentar en gran medida la proporción de adultos que son, y saben que son, generadores de cambios y que poseen las habilidades necesarias hasta que no se cambie la forma en que se viven los años de juventud.*

---

se enfrentará la próxima generación de emprendedores primarios para el cambio de patrones sociales. El ciclo virtuoso llevado a cabo por emprendedores sociales y generadores de cambios locales es la máquina que nos mueve hacia un mundo en el que “todo el mundo pueda cambiar el mundo”.

Sin embargo más allá de esta poderosa dinámica, otros cambios deben ocurrir para que la sociedad pueda enfrentar esta transición exitosamente:

- Fundamentalmente, la sociedad no puede aumentar en gran medida la proporción de adultos que son, y saben que son, generadores de cambios y que poseen las habilidades necesarias hasta que no se cambie la forma en que se viven los años.

- Aunque se considera normal el apoyo a ámbitos como el de las microfinanzas, el sector social corre ahora un riesgo enorme si no genera cambios estructurales, tanto a escala financiera como en las fuentes de financiamiento para proyectos avanzados.

## TRANSFORMAR LOS AÑOS DE JUVENTUD

Son más de 400 emprendedores sociales de Ashoka los que incluyen entre sus objetivos primordiales conseguir que se ayude a los niños y a los jóvenes a aprender y crecer con éxito. Todos cuentan con un enfoque poderoso, probado y amplio (entre el 49 y el 60% de los emprendedores seleccionados por Ashoka cambiaron las políticas públicas de su país en los cinco años siguientes a su elección como emprendedores sociales de Ashoka).

Sin embargo, cada uno de estos enfoques es una solución parcial. Se elabora en torno a una perspectiva, se trabaja por medio de un sistema deliberado y se dirige a uno o dos grupos de beneficiarios. El trabajo “mosaico” de Ashoka consiste en unir todos estos elementos, extraer los principios universales que permitan desarrollar estrategias de actuación para aquellas personas que tomen decisiones en un campo concreto (por ejemplo, para aquellos que dirigen escuelas y programas de juventud) y luego llevar a la práctica estos principios.

De hecho, estas colaboraciones otorgan a nuestra comunidad la capacidad de emprender nuevas ideas en conjunto y así, tener más impacto del que podría tener cada una de ellas por separado.

Aproximadamente, dos tercios de los 400 emprendedores

jóvenes que forman parte de Ashoka aprendieron los mismos tres principios. Debido a la necesidad de recursos humanos para poner en práctica su enfoque y, dado que no pueden contratar a más profesores, dejaron a cargo a los jóvenes. La juventud es numerosa y, de hecho, son el único recurso humano disponible a primera vista. Los otros dos principios se derivan de este: el primero, la suposición poco convencional de que la juventud es o puede ser competente; y el segundo, la idea de que se debe transformar a las comunidades de jóvenes (por ejemplo, en las escuelas) para que ellos desarrollen capacidades de emprendedorismo y organización, y así, formar y recompensar a la juventud con estas destrezas.

Aunque se apliquen estos principios en cientos de sitios de todo el mundo de manera completamente distinta, los resultados son sorprendentemente similares: estudiantes motivados, resultados académicos mejores y gente joven que experimenta lo que significa estar a cargo de ciertas tareas. Y también una sensación diferente de la que se tenía cuando se indagaba en las escuelas y programas anteriores.

Bien sea porque los emprendedores sociales descubrieron y desarrollaron estos principios para resolver sus problemas de personal, con un propósito de educación más amplio o no, lo que sí es cierto es que crearon un conjunto de herramientas extraordinarias para transformar los años de juventud. Además, este éxito se repitió con la escala y en diversos sitios lo que genera una enorme confianza en el principio. El mosaico de juventud de Ashoka ha identificado también otro principio que se enmarca dentro del primer grupo: aquellos grupos que no dominan la habilidad social de guiar su comportamiento por medio de la empatía aplicada serán marginados. Esta es la situación tan cruel en la que se encuentra el 30% de la población mundial. Por ello, es importante ayudar a la gente joven a dominar la empatía.<sup>5</sup> Una de las mejores formas para hacerlo es animándoles a formar equipos que contribuyan a cambios importantes y/o servicios. Si los equipos quieren tener éxito, deben lidiar exitosamente con el trabajo en equipo, lo que, al fin y al cabo, genera empatía aplicada.

Ashoka comenzó a desarrollar su proceso mosaico, aplicándolo a una juventud pionera, en 1990. Sin embargo, no fue hasta hace poco cuando Ashoka se dio cuenta de que su objetivo último, el “todo el mundo puede cambiar el mundo”, era una

utopía hasta que los años de juventud se convirtieran en años de adquisición de las destrezas requeridas para ello: empatía aplicada, trabajo en equipo y liderazgo. Esta nueva perspectiva pronto dio luz a los principios del mosaico; son tan poderosos porque son la llave que abre la puerta de la transición histórica.

Si los jóvenes no crecen siendo fuertes, generando el cambio



*El emprendedor social joven Jason Upsbarw enseña a los jóvenes de su comunidad el oficio de reparar bicicletas.*

y practicando estas tres destrezas subyacentes y conectadas, llegarán a la vida adulta con una autodefinición que no incluye la innovación y con una habilidad social limitada que los excluye. Así como un ser humano debe desarrollar conjuntamente fuertes bases emocionales durante los primeros

tres años de vida o nunca las conseguirá, la juventud debe dominar y practicar las destrezas sociales para ser fuertes en la sociedad mientras sean jóvenes.

Tengan un momento en cuenta lo sofisticado que es el aprendizaje de la empatía aplicada. Cuando contemplamos una acción, debemos comprender el impacto que dicha acción tendrá en los que nos rodean en el presente o en el futuro y, así, guiar consecuentemente nuestro comportamiento. El mundo de hoy en día exige esa destreza, como un ticket de admisión, para los niveles más simples de la sociedad. Una persona no puede basarse sólo en seguir las reglas, porque estas continuamente entran en conflicto, cambian o existen vacíos legales. Sin esta compleja destreza serán marginados. Además, su dominio es el paso previo al trabajo de equipo y al liderazgo. Al igual que en ballet, estas destrezas requieren una práctica real y efectiva.

Los hijos que pertenecen a familias de elite crecen en la casa y, a menudo, se les educa en la escuela para tomar iniciativas y ser recompensados por ello. Esta seguridad para enfrentarse a nuevas situaciones y la iniciativa ante cualquier cambio o acción

es, en esencia, lo que define a la elite. Ser un adulto con confianza y dominio de la empatía, trabajo de grupo y liderazgo es lo que ha hecho que este pequeño grupo disponga de la iniciativa, del poder y de los recursos durante siglos.

Sin embargo, el otro 97% crecen sin la experiencia de tenerla. Los adultos controlan la clase, el trabajo e, incluso, los deportes y las actividades extraescolares. Y esta situación, asociada a las actitudes de la sociedad, se traduce en el siguiente mensaje: “No eres competente ni responsable. No intentes empezar proyectos; lo podemos hacer nosotros mucho mejor”. Los profesores, trabajadores sociales y otros toman el mando de todo sin ningún inconveniente; y, consecuentemente, la mayor parte de las escuelas y de las opciones culturales de los jóvenes, no forman, apoyan ni respetan la toma de iniciativa. Frecuentemente, la cultura de grupos entre jóvenes es rencorosa y en algunos casos, bastante negativa.

Entonces, ¿nos vienen a la cabeza otros ejemplos a los que se asemeje esta cultura de la juventud frustrada e inarticulada? En el último siglo, muchos otros grupos, entre los que se incluyen las mujeres, los afro-americanos, las personas con discapacidades, incluso los pueblos colonizados, tuvieron que acabar por su cuenta con ciertos estereotipos e iniciar la práctica de tomar iniciativas para convertirse en contribuidores plenamente aceptados y capaces. Estos grupos, muy diferentes los unos de los otros, tuvieron que recorrer caminos similares para conseguir una transformación a escala humanitaria y en la comunidad.

Los jóvenes son el último gran grupo en emprender este camino. También son diferentes pero, para conseguir la transición psicológica y organizativa que hace falta, pueden aprender de la experiencia de los otros grupos.

Apoyándose en la historia de estos movimientos tempranos y también en la experiencia acumulada por cientos de emprendedores sociales que trabajan con jóvenes, Ashoka, junto con otros socios<sup>6</sup> ha diseñado una iniciativa, que está lanzando a gran escala, similar al movimiento de las mujeres o de las personas mayores, pero focalizándose en los jóvenes.

Aunque este movimiento debe, en última instancia, cambiar la manera de pensar de la gente sobre la juventud y su manera de relacionarse con ella, es la gente joven y sus comunidades

paritarias quienes tendrán que cambiar más, pues son ellos quienes más tienen que ganar. Por lo tanto, teniendo en cuenta estas transformaciones similares, es importante que ellos sean los actores del cambio, tanto en la implantación del nuevo modelo (porque el mejor aprendizaje parte de la experiencia) como en la defensa de dicho cambio (porque la gente de cualquier clase escucha y confía en sus iguales).

Este movimiento incipiente será mucho mayor que Ashoka y, una vez pasados los seis y diez primeros años emprendedores, se necesitará una dirección operativa extensa que no se corresponde con la esencia de “departamento/intraemprendedor” de Ashoka. Para ello, Ashoka tiene un socio independiente pero cercano, Youth Venture. Trabaja muy de cerca con el grupo “mosaico” de jóvenes de Ashoka y tomará las riendas hacia una mayor propagación y un trabajo operativo emergente.

¿Cómo lanzar y formar este movimiento?

Ashoka, Youth Venture y otros socios siguen una estrategia que ejerce una gran influencia, como el Jiu-jitsu; se basa en cuatro niveles que se refuerzan mutuamente. Están resumidos en la Tabla 1.

Todos estos niveles se interrelacionan entre sí. Pero no podrán adoptarse en todos los lugares de la sociedad de manera instantánea. Esto hace que el trabajo de los pioneros sea mucho más difícil que el de sus sucesores; es necesaria una estrategia que contenga varias fases.

El reto central es lograr la escala mientras se logran las sinergias entre estos cuatro niveles – y en las escuelas, vecindarios, regiones- para que el movimiento se lance y pueda multiplicarse a un ritmo imparable. Ashoka/Youth Venture reconoce que este es el asunto principal en torno al que gira todo y ha estado experimentando con una docena de vías alternativas y consiguiendo cada vez mejores resultados. Aquí tenemos algunos ejemplos:

- Trabajar conjuntamente con organizaciones nacionales que disponen de varios capítulos locales a lo largo de EE.UU. (por ejemplo, los grupos Scouts femeninos), o que tienen un amplio alcance.

- Empezar proyectos de manera conjunta con socios corporativos atrayendo a su personal, unidades locales, clientes y proveedores como aliados de Youth Venture (por ejemplo

<b>Tabla 1. El movimiento Jujitsu: cuatro niveles de acción.</b>	
<i>Acciones</i>	<i>Impactos</i>
En cada escuela, comunidad o país, cada año, un 0,5% de los jóvenes tienen una idea y desarrollan un emprendimiento social sostenible.	Al liderar, los jóvenes aprenden para toda la vida a generar el cambio en la sociedad. Dominan habilidades fundamentales: la empatía, el trabajo en equipo y el liderazgo.
Cada emprendimiento juvenil involucra a un equipo (normalmente entre 3 y 5 personas que componen el grupo central más otras 20 involucradas directamente). <sup>7</sup>	Todos aprenden lo que significa el trabajo de equipo y cómo llevarlo a cabo. Esto multiplica la proporción de “líderes” naturales de la próxima generación.
Un 1% de una comunidad, o de una escuela lanzan iniciativas con un promedio de participación de 25 miembros por equipo. A los dos años, entre el 20% y el 25% de la organización está comprometida, generando una nueva cultura de la juventud.	Los grupos de pares difunden y venden su trabajo, de un modo que influye en la forma en la que los años de juventud son vividos en su escuela o comunidad y se derriban viejos prejuicios y barreras logísticas.
La sociedad cuestiona el patrón existente y comienza a crear un movimiento de jóvenes similar al de las mujeres y al de los discapacitados liderado por los emprendedores sociales juveniles. La prensa se une.	Los jóvenes redefinen la forma en que los años de juventud son vividos y estos pasan a ser vistos como un momento de iniciativa, competencia y contribución.

recientemente se desarrolló una alianza así con Staples en América Latina y Europa)

- Haciendo público los progresos de los emprendedores sociales juveniles y animando a otros a seguir sus pasos a través de los medios de comunicación (como por ejemplo la alianza con la MTV en EEUU y en México).
- Utilizar Internet para reclutar, ayudar y conectar a los Emprendedores Sociales Juveniles, sus aliados y socios locales.
- Expandingo el programa online denominado con

el objetivo de animar a jóvenes a formar parte de este proyecto aunque no estén afiliados a través de una organización.

- Expandiendo el modelo exitoso desarrollado en Massachussets, con la organización global “United Way”: Al cabo de dos años, casi todas las escuelas han multiplicado los equipos de jóvenes emprendedores sociales con los que cuentan; el departamento de educación da créditos a los jóvenes por esta tarea; virtualmente todos los jóvenes del área prueban varios modelos. Se han puesto en marcha cuatro réplicas regionales de este modelo con United Way en el marco local, que incitan a otros a seguir sus pasos, incluyendo a las fundaciones de la comunidad.

- Colaborando con organizaciones temáticas del sector social (por ejemplo, el medio ambiente) que apoyan con fondos a determinados emprendimientos temáticas.

- Construyendo una red de organizaciones de Youth Venture locales, independientes y dirigidas por voluntarios afines a las mayoría de las organizaciones juveniles. (estos experimentos se llevan a cabo en cuatro áreas metropolitanas).

- Ayudando a grupos de escuelas; por ejemplo, los atendidos por un emprendedor de Ashoka o aquellos que pueden conseguir el apoyo de un directivo del sistema escolar. Este sistema tiene mayor influencia que si se trabaja escuela por escuela, aunque se puede trabajar con escuelas de forma individual si el liderazgo viene de ellas.

- Construyen vínculos con las comunidades de jóvenes (por ejemplo, las bandas de rock, grupos de debate) unidas en torno a un interés común y que trascienden instituciones y áreas geográficas.

- Logrando escala en el ámbito local. Utilizando todos los medios disponibles en una misma comunidad, en áreas metropolitanas de un tamaño intermedio o en pequeñas provincias o estados (por ejemplo, New Hampshire).

Aunque el movimiento aún está gestando su curva del aprendizaje, todos estos ejemplos muestran que ya se cuenta con interesante experiencia y que el impacto ha crecido rápidamente. Se necesitan más socios interesados en ampliar la construcción de este movimiento a gran escala y que ayuden en las tareas de experimentación, adaptación y dinamismo.

También es necesario comunicar esta visión alternativa de cómo los años de juventud pueden ser vividos y de cómo se puede

multiplicar la proporción de población que ostenta el poder de cambiar el mundo.

Con el incremento del número de emprendedores sociales jóvenes, emprender a una edad temprana se volverá cada vez más fácil no sólo porque aumentará la confianza de los jóvenes cuando comprueban que, además de ser los fundadores de un periódico o de ayudar a los inmigrantes jóvenes o de crear un servicio de orientación igualitario, si no porque se darán cuenta que son los pioneros de un momento histórico.

## SE NECESITAN NUEVOS SERVICIOS SOCIALES FINANCIEROS

Todas las organizaciones, independientemente de su tipo y tamaño, necesitan urgentemente un nuevo sistema de servicios financieros.

¿Dónde pueden acudir dos chicas de 15 años afro americanas que necesitan una financiación de 900 dólares para crear su línea telefónica de apoyo a adolescentes? ¿O una chica de 14 años que necesita 800 dólares para comprar camisetas para imprimir algo en ellas y venderlas con el objetivo de aportar fondos a un grupo ecuatoriano de ayuda a jóvenes con diabetes? ¿O un grupo de chicos que necesitan dinero para construir un parque municipal de monopatines?<sup>8</sup>

No pueden ir a una fundación o un organismo del gobierno. Tampoco pueden abrir su propia cuenta bancaria. ¿Y si sus padres no pueden o no quieren pagárselo? ¿O es importante que los jóvenes lo hagan por su cuenta (así pueden hacerlo a su manera)?

Como hemos visto, los intereses principales de la sociedad es poner fácil las cosas a los jóvenes para que pueden tener iniciativa y crear sus propios servicios duraderos. Pero las instituciones de servicios financieros fallan. Este es un ejemplo de muchos de los fracasos de estas instituciones.

Si nos dirigimos al otro extremo de la sofisticada escala, podemos observar las extremas dificultades que tienen los gobiernos y las fundaciones filantrópicas para financiar a los más destacados emprendedores sociales. La gente se lo toma en serio pero hay demasiadas barreras estructurales. Una vez más, este fracaso es muy costoso para los emprendedores sociales que, como hemos visto,

tienen en sus manos una de las mayores oportunidades históricas de la sociedad.

Lo que necesitan los emprendedores sociales de hoy discrepa de lo que las instituciones financieras principales (gobiernos y fundaciones) pueden aportar. Veámoslo punto por punto.

Los emprendedores sociales necesitan inversores locales que valoren sus ideas. Las innovaciones más importantes trascienden las barreras disciplinarias y organizativas creadas para resolver viejos problemas. Los gobiernos están constreñidos por normas rígidas, cerradas e impermeables definidas por ley y redefinidas de forma cada vez más cerrada por sistemas y regulaciones posteriores. Las fundaciones son fieles a las “estrategias” establecidas desde dentro, a sus normas institucionales y al personal preocupado principalmente por su carrera. Además, para confrontar una idea,

---

*[L]os intereses principales de la sociedad es poner fácil las cosas a los jóvenes para que pueden tener iniciativa y crear sus propios servicios duraderos. Pero las instituciones de servicios financieros fallan.*

---

un jefe de programas de una de estas instituciones tendrá que investigar, pensar soluciones, consultar y compartir su decisión mucho más que cuando se enfrenta a una idea familiar que normalmente se corresponde con sus planes. (¿Pueden imaginarse qué habría sido de la revolución

digital si sus emprendedores hubieran tenido que poner en práctica las mismas estrategias/limitaciones creadas por el Deutsche Bank o por el Bank of América?)

Los emprendedores sociales necesitan y merecen lealtad. Su trabajo no es un mero empleo; es su vida. Y son, día tras día, año tras año, fieles al proceso de creación iterativo que es la esencia del futuro proyecto. Pero comprometerse y mantener los compromisos requiere juicio, perspectiva a largo plazo y un verdadero entendimiento de la labor de los emprendedores. Todo esto resulta difícil de reunir para las grandes instituciones.

Los emprendedores sociales necesitan importantes subvenciones a medio y largo plazo. Tienen que probar y pulir

la idea (un proceso impredecible intrínsecamente), estudiar cómo expandirla, hacer que las instituciones cambien (muy reticentes por otra parte a rigurosas programaciones) y, por último, crear una institución y un movimiento. Casi todos los gobiernos y fundaciones, aplicando su propia norma presupuestaria de un año, conceden financiaciones no superiores a ese tiempo.

Los emprendedores sociales necesitan apoyo para crear instituciones fuertes y mejores; los gobiernos y fundaciones evitan los gastos que se puedan derivar al respecto.

De alguna manera, es normal que el cambio en los servicios financieros pase por una transformación de las instituciones operativas. Esto supone un riesgo considerable que las instituciones financieras no quieren correr. En contraposición a lo que sucede con las empresas que financian negocios, ni los gobiernos ni las fundaciones tienen que responder a los clientes.

Los gobiernos son sensibles a los estímulos políticos, pero estas sensaciones no siempre proceden de los clientes. Las agencias de desarrollo son un caso extremo: sus clientes finales no tienen influencia; son los contratistas los que llevan la voz cantante. En este caso, la falta de motivación que se deriva puede ser peor que en el caso de la fundación, donde los clientes, como norma general, sólo tienen la capacidad de sugerir.

Hay más razones sistemáticas por las que los gobiernos y las fundaciones fracasan en el sector social. Su estructura no les permite observar y ofrecer sus servicios a grupos completos de clientes potenciales. Por otra parte, como no están sujetos a la competencia, realizan un trabajo pobre a la hora de recompensar a organizaciones que llevan a cabo trabajos óptimos o a la hora de poner en marcha otras nuevas uniendo o desuniendo ciertas organizaciones. Los recursos de la sociedad están mal destinados. Y lo que es peor, el sector social no podrá producir al mismo nivel que la actividad comercial mientras continúe esta situación de indisciplina.

Un ejemplo conocido que ilustra esta situación es la diferencia drástica de performance de las numerosas instituciones de micro crédito en la región de Chicago. Algunas han tenido un altísimo porcentaje de beneficiarios que devuelven los micro créditos y usan un muy bajo porcentaje de fondos para sueldos y gastos administrativos. Otras actúan de manera totalmente

opuesta. Y parece que, hasta ahora, las instituciones que invierten en estos fondos no se han dado cuenta!

Sin embargo, la competencia comercial en los fondos de inversión de micro crédito no podría permitir esta falta de atención. Un fondo invertido en una de las empresas perdedoras terminaría con una devolución más baja para los inversores y con sólo una o dos estrellas (de cinco) en el servicio de clasificación de fondos de inversión mobiliaria de Morningstar.

Si las instituciones a las que les incumbe el asunto quieren reformarse para ofrecer el tipo de servicios que el sector social, por otra parte diverso y en constante aumento, necesita ahora mismo, ¿qué deben hacer? parecerse a la industria financiera, ampliamente competitiva, centrada en los clientes y centrada en el objetivo de sacar beneficios. Proporciona a los negocios una diversidad caleidoscópica de servicios que se adaptan a las necesidades de sus clientes más rápido que los propios clientes.

La primera empresa financiera para el beneficio que reconozca que pronto nacerá una nueva actividad comercial muy atractiva y que la ponga en marcha, se beneficiará ampliamente y contribuirá de manera significativa.

Existen diversos factores que hacen que este cambio sea oportuno. El sector social incluye a un gran número de personas que cada vez es mayor y es el sector de más crecimiento de la economía. También cuenta con grandes y sólidas instituciones.

Al mismo tiempo, hay una creciente y latente petición de inversiones sociales de calidad con retornos económicos y sociales diferentes y con distintos contenidos según áreas geográficas. También hay una creciente y latente identificación con el sector social. La gente quiere tener acceso a oportunidades personales de calidad desde el voluntariado y experiencias temporales como pasantías y hasta la posibilidad de trabajar a tiempo completo. También desean descubrir y conseguir las nuevas oportunidades sociales y de negocios que se están desarrollando ahora. Un banco diseñará una página web de servicios y productos que permita a los banqueros ofrecer a cada cliente inversor lo que necesita con un paquete adaptado de mayor o menor valor financiero, social y de compromiso.

Junto con mis compañeros del programa de acceso al negocio de Ashoka, he identificado aproximadamente 40 productos de

servicios y financieros básicos que, con combinaciones y precios varios, pueden ofrecer a los bancos y a otras entidades financieras un gran número de negocios nuevos y rentables. Esta variedad de clientes permitirá a estas entidades apoyar a varios clientes –desde adolescentes que se beneficien de un fondo importante a emprendedores activos<sup>9</sup> que estén preparados para vender sus negocios y reorientar sus recursos y su carrera.<sup>10</sup> La estrategia consiste en demostrar que este negocio es muy beneficioso y atractivo para los nuevos clientes. El paso inmediato consiste en desarrollar y perfeccionar los productos básicos dentro del proceso tan crucial de desarrollo de productos completos y, lo que es más importante, entender la reacción del cliente y que es beneficioso para él.

No se trata de un producto nuevo. O de un conjunto de nuevos productos. Se trata de crear un nuevo negocio a gran escala que reúna varios tipos y clases de inversores y que tenga en cuenta las necesidades de las personas financiadas por medio de diversos canales igualitarios (que variarán con el tiempo). Hubo un momento en que los bancos no invertían en arte o propiedades inmobiliarias. Ahora, estas áreas están integradas y los clientes se centran en ella

Los costes de transacción para las subvenciones del gobierno y las fundaciones, teniendo en cuenta solamente los costes directos al donante y donado, giran en torno al 20 y 45%, unas 10 vez por encima de los que es habitual en las finanzas comerciales.<sup>11</sup> Esta diferencia deja la puerta abierta a las empresas financieras para conseguir eficiencias y generar ahorros por distintos medios.

Aunque este producto para nuevos negocios será intensivo en manos de obra y se adaptarán a las necesidades del cliente, es importante realizar producciones en escala masiva. Es necesario generar grandes escalas para disminuir los costos de transacción por unidad, algo que interesa tanto a los inversores con recursos modestos o escasos como a los más ricos.

La ahora enorme industria de inversiones responsable socialmente consiguió este objetivo invirtiendo principalmente en subconjuntos de acciones financieras y en bonos que excluyen inversiones no éticas (tabaco, armas). Las innovaciones comerciales del micro crédito y los fondos puestos en marcha recientemente son el ejemplo de los pasos que siguen: una industria financiera

con ánimo de lucro que ofrezca inversiones directas rentables en el sector social a un amplio público. En este sector esto se puede lograr porque se dispone de entre 120 y 150 prestamistas de micro crédito, seguros y arraigados, con antecedentes estables y en cuyos valores se puede invertir grandes cantidades de dinero de manera fiable sin contraer demasiados gastos (en comparación con la inversión).

Pese a que este logro es sumamente alentador y motivador,

---

*Los costes de transacción para las subvenciones del gobierno y las fundaciones, teniendo en cuenta solamente los costes directos al donante y donado, giran en torno al 20 y 45%, unas 10 vez por encima de los que es habitual en las finanzas comerciales.<sup>11</sup> Esta diferencia deja la puerta abierta a las empresas financieras para conseguir eficiencias y generar ahorros por distintos medios.*

---

esta lejos de ser suficiente.

Ilustra el principio, pero no ofrece ni el volumen ni la variedad que necesita la demanda latente. Tampoco tiene lo que se necesita para crear las empresas suficientes para la industria total.

Por lo tanto, una parte esencial de la estrategia de Ashoka es motivar a las empresas “con fines de lucro” para que se introduzcan en el mundo de servicios financieros sociales para así actuar como catalizador de desarrollo de clases nuevas, grandes, uniformes

y seguras de inversión social. La fuente mas importante de estas nuevas oportunidades de inversión que nacen de lo que nosotros denominamos la “Cadena híbrida de valor agregado” (HVAC) empresaria/social. Este trabajo se originó a través de otro gran mosaico de colaboración, logrado a través de 400 emprendedores sociales de Ashoka social cuyo trabajo esta enfocado en que haya ciudadanía plena para todos. Muchos de estos han encontrado importante la reconexión entre empresas y el sector social emprendedor y competitivo, el cual cuenta con un valor agregado que incluye diseño, producción y servicios paralelos como las finanzas. Estas nuevas cadenas de valor logran que cada actor

contribuya con lo que sabe hacer de manera más eficiente y efectiva. Sin embargo, este tipo de trabajo siempre ha estado limitado a un producto o servicio en sólo un país; los primeros casos se dejaron de lado dada la inmadurez relativa de las organizaciones del sector social en esa época.

La estrategia HVAC de Ashoka tiene como objetivo alcanzar cuatro productos/servicios muy diferentes para poder identificar cuales son los clientes, empresas, grupos ciudadanos que se benefician de manera importante mediante estas cadenas de valor agregado. Una vez que las empresas, dentro de una industria, vean que uno de sus competidores está accediendo a mercados importantes y por ende está generando ingresos más elevados, no van a poder dejar de seguir sus pasos. Lo mismo es cierto para las organizaciones que compiten con los grupos de ciudadanos pioneros en la técnica de HVAC. Una vez que estos grupos vean cuanto se benefician sus competidores gracias a su habilidad de proveer servicios, grandes, estables, no políticos, querrán por ende ser parte de este movimiento. Esta dinámica de competencia es clave para el jujitsu que sigue Ashoka, una fuerza pequeña, que da lugar a un corriente tan grande e irreversible como es un movimiento histórico.

Poniendo en marcha este enorme cambio estructural en cuatro industriales diferentes dará por sentado que está ocurriendo algo muy importante que no está ligado, ni es específico, a una industria en particular. El principio de HVAC se aplicará a casi todas las áreas de la actividad humana. Una vez que el marco de acción esté claro, definido y sea fácil de comprender, todo el mundo podrá comenzar a buscar aplicaciones posibles dentro de su propia área de trabajo.

Un ejemplo clave: muchos consultores inteligentes se asociarán para crear sus propias empresas/consultoras que brinden asesoramiento de las HVAC. Buscarán importantes oportunidades, traerán clientes potenciales y requerirán de diseño y trabajo de adaptación institucional. Dado que harán este trabajo de manera regular, podrán crear prácticas donde les enseñen estos métodos a otros profesionales que no tengan experiencia en este campo particular. Este trabajo será sumamente importante dado que institucionalizará el trabajo que Ashoka ha comenzado.

Las escuelas y los autores de temas de negocios también

tendrán un rol crucial en este tema particular ya que serán ellos los responsables de expandir la idea del HVAC, y de reportar y sistematizar el desarrollo de estas nuevas practicas. Esto también dará lugar a que las organizaciones emergentes y nuevas del sector social se aboquen a este tema.

Un Emprendedor Social de Ashoka está trabajando en el HVCA y ejemplifica el tema claramente: En todo el planeta hay pequeños “campesinos/granjeros” no tienen acceso a sistemas y equipamiento de cañerías e irrigación. A su vez, tampoco es rentable para las empresas de cañería e irrigación brindarles estos servicios a estos campesinos. Los costos de las empresas son muy altos para los sectores de economía rural, y las compañías no conocen ni confían en los pequeños campesinos ni en su ambiente.

En México, existe una asociación entre Amanco (la compañía líder en cañerías de América Latina), y Ashoka y el sector social. Se está demostrado que la brecha si se puede achicar.

Durante la ultima década, grupos de ciudadanos, grandes y competentes, se han desarrollado para servir a los pequeños campesinos. El costo de la estructura es el del “Otro México”, es decir el que representa a las áreas pobres y rurales. Ellos entienden que deben confiar en sus clientes.

A su vez, el sector ha comenzado a manejar de manera magistral las aptitudes relevantes desde los escalas de alto y bajo costo, es decir: desde la organización, hasta saber cómo ayudar a la gente pobre de una manera eficaz y responsable.

Estos grupos grandes, talentosos, económicos, pueden ser el puente que esta faltando entre las compañías y un mercado virgen como ser los campesinos y su acceso a la tecnología que hará posible que incrementen su ingreso, que éste sea más estable, que logren la conservación del agua y que puedan contar con beneficios ambientales.

De esta manera todos nos beneficiamos.

Los campesinos tienen un ingreso mayor y más estable.

El medio ambiente se beneficia, y el campo produce más y de manera mas confiable.

Los primeros grupos en unirse a este modelo son lo que por ahora pueden brindarles beneficios a los campesinos. Esto les da una gran ventaja competitiva sobre el gobierno y sobre otros grupos sociales. Incluso, empiezan a jugar un rol más importante y reciben

un ingreso independiente de los gobiernos y de las fundaciones.

Amanco será el primero dentro de este mercado y tendrá una buena parte del mismo durante un largo tiempo. Debemos reconocer que no pasará mucho tiempo hasta que otros quieran sumarse. La compañía ha establecido relaciones claves y está creando una curva de aprendizaje para poder comprender el mercado nuevo en el cual está operando, lo cual implica que otras empresas están tardando en seguir sus pasos y eventualmente podrán replicar su modelo.

La competencia va a llegar. Los grupos ciudadanos que dijeron que NO cuando Ashoka los contactó en primer lugar, temiendo los riesgos y dudando dónde y cómo pueden conseguir este tipo de alianzas con otras empresas, van a querer ser parte de este movimiento. Una segunda área de HVAC es la reconstrucción de los barrios de bajos ingresos. Un gran competidor de la empresa con la cual Ashoka comenzó a trabajar, se dio cuenta luego de cuatro meses, que era esencial que se incorporara en este movimiento para no quedar afuera de este incipiente y potencial mercado.

Cada una de las HVAC crea necesidades financieras razonables, uniformes e importantes a través de todo el mundo. Estas necesidades financieras se convierten en fuentes cruciales de nuevos productos necesarios para alimentar nuevas empresas que están esperando para ser creadas dentro de la industria financiera rentable.

Pese a que estas necesidades nacen de una asociación entre las empresas y el ámbito social, las mismas serán aun más atractivas para la industria financiera y para sus clientes. Esto disminuirá el descuento en el precio que aleja a los inversores ante la presencia de cualquier elemento extraña. También da lugar a un conocimiento acelerado y un crecimiento de productividad tanto para el sector empresarial como para el social.

El aprendizaje será aun más rápido cuando los dos lados puedan sobrepasar sus diferencias de estilo, lenguaje, vestimenta y los estereotipos sospechosos que se han desarrollado a través de los siglos y que por ende han profundizado la división. La gente de ambos lados tratará de disminuir la brecha, no sólo por que lo que hagan resultará socialmente agradable, sino por que es fundamental para sus respectivos intereses esenciales, las empresas quieren esos mercados y los grupos sociales quieren proveer estos bienes a sus

clientes, ganando independencia política y financiera.

Los HVAC le provén irrigación a los campesinos generando dos oportunidades:

Un sector social grande, estable, y competente que pueda ser el nexo entre las empresas y las compañías cuando comienzan con sus actividades financieras hasta que alcanzan el punto de equilibrio.



*Mejoramiento de calles en el asentamiento "Agua Fría" al norte de Guadalajara, donde Ashoka y el progre, a Patrimonio Hoy de Cemex están reduciendo el costo de acceso a la vivienda.*

La necesidad de que los campesinos obtengan crédito es mucho más grande por lo para que puedan comprar este substancial capital activo. Los préstamos para que los campesinos puedan tener un sistema de irrigación son atractivos para los prestamistas por dos razones: (1) hay seguridad (2) los campesinos dejaron de lado muchos de sus gastos antes que éste, dado la importancia del

equipamiento para el mejoramiento de su economía. Una vez que los mecanismos sean desarrollados, estos prestamos rápidamente serán un producto financiero gigante dado el capital de equipamiento y los millones de campesinos que están involucrados en el tema.

El mismo patrón se lleva a cabo para la reconstrucción de los barrios de bajos ingresos, donde el trabajo de Ashoka también está muy avanzado. Utilizando una lógica similar pero con diferentes aspectos específicos, tendrá como resultado otras oportunidades financieras en un HVAC después de otro. Cada uno requiere un extenso manejo financiero junto con otras actividades como por ejemplo marketing. Sin embargo, el efecto es acumulativo, especialmente a medida que comienzo el jujitsu competitivo en cada área. Será un tsunami de transacciones de bajo costo por unidad, beneficioso para todos, que a su vez ofrecerá nuevas oportunidades de inversión.

Lograr que el sector financiero "sin fines de lucro" ingrese dentro del sector de finanzas sociales es realmente importante si el sector social quiere obtener servicios institucionales inventivos,

adaptables y eficientes.<sup>12</sup> La demanda no quien crea un cuello de botella. Los obstáculos mas importantes son: primero, un inadecuado volumen, diverso, atractivo, de oportunidades de inversión; en segundo lugar, y simplemente la imaginación insuficiente para ver una oportunidad estratégica importante.

La necesidad de cambio profundo es más grande cuando se relaciona con que el los grupos pasan el periodo inicial en el cual las finanzas institucionales son claves.

Los grupos sociales, como las empresas, tienen un ciclo de vida de tres etapas. Comienzan con un periodo de incubación caracterizado por la inversión propia. Luego comienzan a probar el servicio y el producto y comienzan a formar la institución que a su vez usualmente requiere suficiente inversión institucional. Luego pasan a una etapa post equilibrio. Donde la base ciudadana o los recursos más básicos requieren por lo menos el menor gasto. Afuera de los Estados Unidos, y en varios otros países, esta base ciudadana es completamente inadecuada.

Esta falta de adecuación trae muchos riesgos para los grupos individuales del sector social en general. Como hemos visto el sector hoy en día es grande y esta creciendo de manera explosiva. Las fundaciones no pueden alcanzar esta escala de necesidades. El gobierno, si no estuviese constantemente baso la presión de cuidar los recursos, podría proveer los recursos necesarios. En muchos casos les gustaría hacer esto, para poder asegurar la provisión de servicios y para re establecer el control sobre el sector social. Esto, por supuesto, es un peligro para los grupos que el sector no puede liderar. La dependencia sobre el gobierno fue exactamente lo que causo que el sector se deteriore y quedé detrás de las empresas entre 1700 y el 1980.

La única alternativa es crear una base de ciudadanía amplia que actué como apoyo a todos los sectores de la sociedad que no tienen el poder de cobrar impuestos y que se han convertido en sectores seguros y estables: empresas, religiones, unidades de comercio, clubes sociales, incluso las escuelas de zamba que hacen que los barrios pobres de Brasil se preparen para montar el Carnaval todos los años.

Esta base tiene cuatro componentes: el tiempo de la gente, el dinero, la información que entra y que sale, y la necesidad de captar empresas. La mezcla que funcione va a variar de acuerdo al

campo y a la institución. Sin embargo, cualquier institución que no pueda lograr una formula que funcione para ella misma no podrá sobrevivir por mucho tiempo.

El desafío aquí no es que los brasileros y los polacos sean más generosos. Hoy en día, estos son muy generosos, pero donan dinero solo a los grupos que lo piden de manera inteligente, por ejemplo las iglesias o los grupos de zamba.

El sector social es nuevo. En la mayoría de los países recién está llegando a una etapa en la cual hay un número significativo de instituciones estables, maduras, con un claro foco listas para poder ampliar la base ciudadana. Por ende, el desafío está más cerca de casa. Debe sacudir al sector social para que este entienda que debe y puede salir adelante para crear esta fundación, nueva y sustentable.<sup>13</sup> Y al mismo tiempo, aprender cómo hacerlo.

## HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS

Las noticias diarias son muy desalentadores, un reportaje tras otro de locuras que parecen tener lugar en un mundo sin rumbo.

Esto se debe en parte a que estamos en una época en que las grandes corrientes históricas se mueven con una velocidad y fuerza sin precedentes.

El milenio donde sólo una diminuta elite podía cambiar las cosas está llegando a su fin. Dentro de una generación, probablemente 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 básicamente diferente y un lugar más seguro, más feliz, más justo y con más éxito.

Para conseguirlo, debemos dejar de tratar como niños a los jóvenes. Ellos y todos nosotros debemos permitir a los jóvenes ser generadores de cambios creativos, con iniciativas y convicción.

Igualmente, debemos forjar las instituciones financieras más acertadas para que, cuando estos jóvenes crezcan, el nuevo sector social les arrastre a un mundo en el que “todos seamos generadores de cambios”.

*Si desea hacer algún comentario, envíanoslo a la dirección de correo  
<editors@innovationsjournal.net>.*

NOTAS:

1. Cuando Ashoka comprendió la situación a la que se enfrentaba, perfiló su objetivo final. Cuestionado durante varios años por Pierre Omidyar de eBay, Ashoka entendió, dado el conocimiento de las fuerzas históricas involucradas en este asunto, que su principal objetivo era conseguir un mundo donde todos fueran generadores de cambios. Antes que esto, se habló principalmente en términos de un objetivo intermediario que consistía en forjar un sector social emprendedor y competitivo.

2. Entrevista con el economista Will Baumol en su oficina. Véase también, William J. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine* Princeton University Press, 2002).

3. La mitad de las operaciones mundiales sociales o a favor de los ciudadanos incluyen la educación (estudiantes, facultad, organizaciones), salud, medio ambiente, ayudas en caso de emergencia, desarrollo rural, derechos humanos de todo tipo y otros ámbitos que incluyen necesidades humanas y medioambientales, exceptuando aquellas necesidades satisfechas por la otra mitad de las actividades comerciales. Al final, esta distinción desaparecerá cuando la división fortuita que ha existido durante los últimos tres siglos entre la productividad comercial rápida y el estancamiento del sector social se lime. Cuando se pregunta a la gente que defina a Ashoka y a otras organizaciones del sector social, la respuesta es que no es un gobierno (ONG) ni un negocio (sin fines lucrativos). Estas son respectivamente las primeras reacciones de los europeos y estadounidenses ante este nuevo sector. No tiene sentido definir a la mitad de la sociedad por lo que no es. Proponemos la utilización de “sector social” y “organizaciones sociales” en su lugar. Los ingredientes activos son uno o más ciudadanos que se preocupan y organizan lo necesario para ofrecer un servicio o provocar un cambio. Y, tal y como señala este artículo, nuestro impacto más importante es el papel de “todos somos generadores de cambios”.

4. Ashoka fue concebida en los años 60 para formar parte esta transformación histórica, pero su trabajo comenzó en 1980 cuando creyó que era el momento oportuno.

5. La emprendedora social canadiense, Mary Gordon, y su programa de empatía es un ejemplo de innovación en este campo. Véase Mary Gordon, *Roots of Empathy: Changing the World Child by Child* (Thomas Allen Publishers, 2005).

6. Las colaboraciones en los Estados Unidos, por ejemplo, varían desde los grupos Scouts femeninos hasta la fundación Staples, desde la MTV hasta Fondos Unidos locales y escuelas.

7. La experiencia de Youth Venture en EEUU.

8. Youth Venture ha comprobado que este es el tipo de empresa que crean los jóvenes estadounidenses.

9. Este fondo de inversiones pretende conceder ingresos a una generación más joven de la persona que creó esos ingresos, es decir a sus nietos.

10. Ashoka está comprometida con instituciones socias para promover y demostrar este nuevo negocio. Ya que el producto y el trabajo de desarrollo del negocio avanza y los socios están de acuerdo, se informará de los progresos conseguidos en <[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)>.

11. William F.Meehan III, Derek Kilmer, y Maisie O'Flanagan explican las razones de esto en *Invertir en la Sociedad*, Publicación Stanford de Innovación Social (primavera 2004). «Para los principiantes, que no para los gobiernos y fundaciones, las operaciones de transacción son muy costosas si se comparan con los parámetros de las empresas con ánimo de lucro. En el mercado de capitales comercial, las empresas gastan entre dos y cuatro dólares de cada 100 dólares recaudados. Este dinero se destina a gastos jurídicos, de marketing y administrativos. Por el contrario, en el mercado de capitales social, las empresas no comerciales gastan entre 10 y 24 dólares de cada 100 que perciben de la recaudación de fondos (por medio de listas de donantes, mensajes de correo electrónico, llamadas telefónicas...). Los jefes ejecutivos de empresas sin ánimo de lucro, destinan entre el 30 y el 60% de su tiempo a buscar donantes, aunque esos costes apenas se incluyen en los costes globales. Los gobiernos y las fundaciones donantes invierten en la administración entre unos 12 y 19 dólares de cada 100 que destinan (se incluyen en este apartado gastos generales y la revisión de solicitudes de subvenciones). Los donantes nacionales, o dicho de otro modo, las organizaciones intermediarias como Fondo Unido o la Federación Judía que reúnen donaciones individuales para destinarlas luego a organizaciones benéficas, gastan aproximadamente 13 millones de dólares de cada 100 para cubrir sus gastos. Esto significa que en el mercado de capitales social, el coste de recaudar capital reduce los fondos recaudados en un 22 a un 43%, un proceso a todas luces ineficiente.

12. Ashoka busca otras estrategias complementarias. Una de ellas es el Programa de Inversión Social para la Empresa (SIV). Este programa busca emprendedores en el mundo que aboguen por un cambio estructural significativo en la financiación social. Les ayuda a comenzar y tener éxito y les permite, a su vez, colaborar con otros emprendedores sociales que trabajen el mismo tema, y con líderes de inversiones sociales.

13. La Iniciativa Social de Ashoka persigue tres estrategias específicas para cambiar la percepción del sector social y su conducta. Véase <http://www.citizenbase.org>.

---

Reimpreso con el permiso del periódico “Innovations”. Para más información, visite [www.mitpress.mit.edu/innovations](http://www.mitpress.mit.edu/innovations).

© 2006 Tagore LLC

**Bill Drayton**  
**Chair & CEO**  
**Ashoka: Emprendedores Sociales**

Bill Drayton es un emprendedor social. Ya de estudiante se forjó como un activista de los derechos civiles y fundó varias organizaciones, desde los Servicios Legislativos de la Universidad de Yale hasta la Mesa de Ashoka en Harvard, un forum interdisciplinario semanal de ciencias sociales. Se licenció con honores en Harvard y estudió en el Balliol College de la Universidad de Oxford, donde obtuvo su máster con matrícula de honor. Obtuvo también su licenciatura en 1970 por la Escuela de Derecho de Yale y fue profesor en la Escuela de Derecho de Stanford y en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. En 1970 empezó su carrera en McKinsey en Nueva York. Desde 1977 hasta 1981, trabajó para el gobierno de Carter como administrador en la agencia de protección del medio ambiente de los Estados Unidos (EPA) donde puso en marcha proyectos de emisiones contaminantes (que fueron la base del protocolo de Kyoto) entre otras reformas.



Cuando terminó su periodo en esta agencia (EPA), en 1981, volvió a McKinsey para desempeñar un trabajo a tiempo parcial y creó Ashoka, Save EPA y su sucesor, Seguridad Medioambiental. En McKinsey, contribuyó a la creación del área de impuestos al trabajo regulado y puso en práctica la estrategia industrial (el primer paso de la estrategia de la compañía). Con el apoyo que recibió inesperadamente al ser elegido un miembro MacArthur a finales de 1984, pudo consagrar todo su tiempo a Ashoka. En la actualidad, es Presidente y CEO de Ashoka: Emprendedores Sociales. También es presidente de Youth Venture, Community Greens y Get America Working!

Drayton ha recibido numerosos premios y galardones. Recientemente, en 2005, fue elegido uno de los 25 líderes estadounidenses más importantes por US News & World y el Centro de Liderazgo Público de la Universidad de Harvard. En ese mismo mes, le concedieron el Premio al Mérito de la Escuela de Derecho de Yale, el galardón de más alta categoría entregado por Yale. En 2004, recibió el Premio Internacional de Conservación y Preservación Nacional. También ha recibido otros premios como el del Colegio de Abogados estadounidense por su aporte y logros obtenidos en el campo del Derecho sin fines lucrativos, el Premio al Servicio Público en causas sin fines de lucro y el Premio Nacional al Servicio Público, otorgado por la Academia Nacional de Administración Pública y la Sociedad Americana de la Administración Pública.



YOUTH  
VENTURE

[www.youthventure.org](http://www.youthventure.org)

## ASHOKA EMPRENDEDORES SOCIALES

1700 North Moore Street | Suite 2000 | Arlington, VA 22209 USA | tel: 703.527.8300 | fax 703.527.8383  
[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org) | [www.changemakers.net](http://www.changemakers.net)

Abuja | Ahmadabad | Asunción | Bamako | Bandung | Bangkok | Bogotá  
Budapest | Buenos Aires | Cairo | Calcutta | Caracas | Colombo | Dakar | Delhi | Dhaka  
Frankfurt | Harare | Istanbul | Johannesburg | Kampala | Karachi | Kathmandu | La Paz  
Lima | London | Madrid | Mataram | México City | Montevideo | Mumbai  
Ouagadougou | Paris | Prague | Quito | San José | San Salvador | Santiago  
São Paulo | Toronto | Vilnius | Warsaw | Washington, D.C.