"Hacia un Nuevo Liderazgo: El Innovador Social"

"A problem can never be solved by thinking on the same level that produced it"
Albert Einstein

1.-Introducción

Desde hace un par de años el universo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) capturó mi atención. Me sorprendía la devoción de los voluntarios en sacrificar tiempo y esfuerzo para ayudar apasionada y solidariamente a terceros, me maravillaba el liderazgo requerido para comprometer a una comunidad y a sus donantes con una causa noble y altruista. Asimismo, me costaba entender el exponencial auge que había adquirido esta terminología en todo el mundo.

A medida que me adentré en su problemática, pude apreciar como su alcance se volvía más complejo y amplio. Al igual que la luz en un prisma, su realidad se abrió a un sinfín de diferentes tonalidades. Muchos eran los avatares para llegar a una definición integral de dicho concepto y de sus principales características. Ninguna me satisfacía en su totalidad.

Comprendí que sumergirme en el estudio segmentado y pormenorizado del mundo de la ONG no respondía mis inquietudes. Entonces, emprendí un análisis sistémico de su realidad. Al inmiscuirme con el todo y no las partes, descubrí que la razón de ser o esencia de toda ONG no se apoyaba en la solidaridad sino en la noción de Innovación Social. A través de esta terminología, pude justificar la esencia de estas instituciones. Además me di cuenta de que la riqueza de esta idea se extendía más allá de las ONG.

El presente trabajo tratará de estudiar metódicamente la teoría y práctica de las inquietudes que se exponen a continuación:

- ¿Qué es un Innovador Social? ¿Cuál es su importancia?
- ¿Qué condiciones se requieren para constituir una innovación social?
- ¿Cuál es el nexo entre el Innovador Social y el Primer, Segundo y Tercer sector?
- ¿El Primer Sector puede ser un emprendedor social?
- ¿Por qué las empresas se interesan por los emprendimientos sociales?
- ¿Toda Organización No Gubernamental es un emprendimiento social?
- ¿Qué es una ONG?
- ¿Las ONG surgen a causa del retroceso del estado de bienestar?
- ¿Cómo influye el estado en el crecimiento del Tercer Sector?

2.- Cambio, Innovación y Emprendedor Social

El mundo globalizado de hoy produce un sinnúmero de cambios que afectan diariamente a millones de personas. Estas alteraciones, percibidos en su mayoría como amenazadoras y azarosas, arriesgan el status-quo e impactan con inclemencia en el proceso diario de toma de decisiones individuales y grupales a un ritmo acelerado y complejo. Lo cierto es que la humanidad debe adoptar un cambio de paradigma: es fundamental considerar al Cambio (Toffler, 1970). Sin dudas es prioritario advertirlo dentro del esquema racional de decisión y adoptar una postura ante él. En general, existen diferentes posiciones. Una alternativa es actuar con aversión o con resistencia al cambio. Otra posibilidad es decidir al compás del cambio pero sin rumbo definido. En tiempos donde el devenir es la norma, los únicos que sobresalen son los "protagonistas o líderes del cambio". (Drucker, 1999)

¿Qué significa ser Protagonista del Cambio? Consiste en trabajar de manera sistemática, intencionada y constante con el fin de identificar las situaciones de cambio y apalancarlas en oportunidades que permitan alcanzar ciertos objetivos. Aquí yace de manera implícita la idea de Innovación (Drucker, 1986). La persona u organización innovadora es aquella que se esfuerza en forma deliberada, racional y disciplinada y que compromete recursos con la intención de provocar oportunidades en cada proceso de cambio identificado. Un concepto muy relacionado con la actividad innovadora, es la figura del Emprendedor. El emprendedor o entrepreneur, en cambio, es aquella persona o grupo de individuos que se concentra en poner en práctica un concepto, es decir, "emprende" una idea para llevarla a la acción. No todo emprendedor actúa de manera innovadora. Muchos emprendedores son instintivos, arremeten de manera impulsiva, a veces dispuestos a absorber enormes riesgos personales. En otra instancia, el innovador se concentra más en el aspecto racional, contempla la lógica y se mueve de manera cauta en busca de nuevos enfoques para solucionar problemas. Sin embargo, hay un nexo que los une: ambas expresiones son requeridas al momento de ser "protagonistas de cambios sociales".

Este sobrevuelo sobre las nociones de cambio, innovación y entrepreneurship es necesario para adentrarse en la problemática a incursionar. El concepto de emprendedor e innovador, siempre ligado al contexto de los negocios, se está ampliando y su campo de acción ha llegado a lo social. El Emprendedor e Innovador Social es aquella persona o institución que investiga de manera crítica, metódica y racional soluciones sustentables a los problemas de características sociales (aspecto innovador) para poder aplicarlos a la práctica de manera eficaz (aspecto emprendedor). El emprendedor social (a partir de ahora, las nociones de innovador social y emprendedor social se usan de manera indistinta) es aquel individuo que tiene una visión de compromiso para con el cambio, que se siente protagonista ante un escenario social injusto y marginal, y que adopta una posición crítica con propuestas sólidas para revertir desigualdades. El desafío del presente estudio consiste en concordar la importancia de la función del "Innovador o Emprendedor Social" en nuestra sociedad.

Aunque la noción de "social enterpreneurship" es reciente (Alvord, Brown & Letts, 2001), la capacidad para resolver problemas sociales no lo es. Desde hace tiempo, muchos individuos e instituciones han podido brindar soluciones sociales desde diferentes espacios:

(a) Facilitar la Asistencia y la Promoción Social (Primer Sector). Es la alternativa por excelencia del Primer Sector (estados). Muchos estados nacionales, municipios e instituciones se han servido de ciertos instrumentos organizativos y financieros con la finalidad de paliar problemas sociales. El uso de subsidios, las transferencias y los proyectos de desarrollo social con fondos públicos han nacido en el siglo XIX y se han consolidado en el siglo XX sobre la base de ideas políticas. El fundamento de la mayoría de estos planes ha radicado en la posibilidad de minimizar los efectos de distribución desigual del ingreso. Lamentablemente, estos programas de asistencia y promoción social no actúan sobre la causa del problema sino que trabajan sobre sus efectos. La principal dificultad del asistencialismo social reside en el marco de incentivos propuesto: quien recibe el beneficio no se preocupa por cambiar porque los

incentivos existentes no alientan generar un cambio personal (estos planes no conservan una relación directa entre el subsidio –premio- y el resultado del esfuerzo –costos-); por otro lado, los voluntarios y los donantes participan poco o nada con estos planes porque no observan un compromiso real para producir un cambio. En consecuencia, se genera un mecanismo que fomenta personas dependientes de la dádiva, alternativa incompatible a la dignidad y a la autorrealización personal. Empírica y lógicamente está demostrado que el uso de esta práctica no ha reducido la pobreza en el mundo (Astrid Fischel, 2003).

(b) Responsabilidad Social de Empresa (Segundo Sector). Cada día es mayor las muchas organizaciones comerciales (Segundo Sector) que, en muestra de agradecimiento para con la comunidad -o ya sea por publicidad-, colaboran y cooperan activamente en proyectos sociales liderándolos, actuando como voluntarios o donantes. Todo indica que el esfuerzo hacia el compromiso comunitario ha aumentado de manera sideral. Al día de hoy, muchas compañías no sólo fijan políticas explícitas respecto a la responsabilidad pública sino que sus ámbitos corporativos y su alto grado de exposición social les exige participar en forma activa (balances sociales, personal voluntario en proyectos sociales, otros). Se puede observar un claro desplazamiento respecto del rol social que juegan las firmas empresariales en la coyuntura y en el futuro: de una posición pasiva y por excepción en la responsabilidad social a liderar un papel ante el cambio social.

(c) Agentes de Transformación Social (Tercer Sector): Los últimos tiempos reflotaron la importancia del Tercer Sector bajo la tutela de las Organizaciones No Gubernamentales. Ya sea por la incapacidad del estado en producir cambios sustentables a través de los planes de asistencia social o por el desinterés de los empresarios, las estadísticas señalan que el ámbito de competencia del Tercer Sector ha ido crecido de manera exponencial. No sólo aumentó las actividades emprendidas sino también explotó en número la cantidad de instituciones. Muchas personas sostienen que las ONG son agentes de Transformación Social. En general, las ONG se han comprometido

sanamente a indagar las causas últimas de los problemas sociales y a proponer soluciones innovadoras, asociativas, efectivas y sustentables. Las ONG deben actuar como un agente movilizador de ideas, recursos y esfuerzos humanos liderando el proceso de cambio con la intención de apalancar los medios y ser más efectivo al momento de conseguir resultados.

A modo de cierre, esta sección introdujo las nociones de cambio, innovación y entrepreneurship y demostró su ampliación al campo de lo social. A través del concepto de Emprendedor Social, se observa en esencia a un líder que trabaja con responsabilidad y compromiso, que ofrece e implementa alternativas sustentables, directas y autosuficientes como para transformar la realidad social dentro de un contexto de cambio creciente. Asimismo, el texto advierte que existen diferentes espacios de acción para responder ante un cuadro de indigencia social, ya sea a través del primer, segundo y tercer sector. Más adelante se desarrollará con mayor profundidad la relación existente entre el emprendedor social y los diversos sectores.

3.- Esencia y Particularidades de los Emprendedores Sociales

Desde los aspectos mencionados, se está en condiciones de indagar la naturaleza del Emprendedor Social. Su albor surge a partir de la imperiosa necesidad interior de la persona humana de liderar y protagonizar procesos de cambio. Para canalizar su aspiración personal, el líder y su institución saben incorporarse en equipos que permitan administrar de la manera más eficiente posible los recursos escasos disponibles y conjugarlos en prácticas que brinden soluciones factibles, duraderas y sustentables para realizar transformaciones individuales y sociales. Su principal arma de motivación se traduce en crear un ámbito de desafío constante dentro la mente de sus seguidores y su comunidad con el objeto que todos vivan la misión de transformar la persona humana en un esquema que respete su dignidad. Por ello, el emprendedor social, sea persona o entidad, es un líder pues tiene capacidad de impactar a través de otros (Center for Public Leadership, 2001). Su razón de ser consiste en producir un ser humano cambiado (Drucker, 1990).

Para respaldar las afirmaciones que se postulan, se nutrirá de un par de ejemplos muy interesantes de Emprendimientos Sociales –en este caso, en el ámbito del tercer sector-. A continuación, se postularán dos casos particulares: la Iglesia Presbiteriana de Broadway y la institución Paso 13.

Caso Broadway Presbyterian Church (BPC), New York, USA (Wisz, 1994) (www.broadwaypresbyterian.org): La Iglesia Presbiteriana de Broadway siempre ha tenido la puerta abierta para los pobres de su comunidad. Por ello, la iglesia inició en 1980 un programa llamado plato de sopa para indigentes, en su mayoría drogadictos. Esta iniciativa fue ampliándose hasta llegar a alimentar hasta 250 personas diariamente. A pesar del éxito que revestía este proyecto, sus voluntarios se veían frustrados. Este sentimiento nació de experimentar que los marginados usaban el almuerzo como paso previo para continuar sus prácticas autodestructivas. Los beneficiarios comían y volvían a drogarse o a perderse en los brazos de la exclusión. Todo indicaba que el programa subsidiaba sus malos hábitos. En 1990, unos

voluntarios plantearon transformar el modelo de asistencia a uno basado en la responsabilidad. La migración no fue fácil. Mucha fue la oposición encontrada, principalmente por parte de miembros mayores de delegaciones nacionales y regionales de la iglesia. A pesar de ello, se implementaron varios programas:

- Smart Street: el proyecto consistió en acordar con las personas indigentes a barrer las calles aledañas a la iglesia por un salario mínimo. Si ellos llegaban a horario, permanecían limpios de droga y cooperaban con el director del programa, recibían un incremento del salario base. A la vez, podían acceder a la oportunidad de ser promovido a supervisor. Este programa apuntó a enseñar la importancia de la autosuficiencia, y así, recuperar la autoestima y respeto por si mismo.
- Soup Kitchen: El plato de sopa se mantuvo pero sirvió para modificar el marco de incentivos del modelo. La Iglesia alentó a los visitantes a trabajar como voluntarios en la preparación, servicio y limpieza de los almuerzos diarios. Si lo hacen, se pueden llevar comida para después. Si continúan con la tarea con regularidad, reciben dinero para su manutención.
- Bible Study: A través de la lectura voluntaria de la Biblia, el programa permite la reinserción de las personas a la vida comunitaria. Existe un grado de personalización tal que, el director del programa acuerda con cada uno de ellos una lista de objetivos a cumplir, y periódicamente, se juntan para analizar el respectivo grado de avance de los mismos.

Todos estos planes, financiados en su totalidad por la Iglesia y su comunidad, no apuntan a resolver los problemas de toda la sociedad, sino a desarrollar modelos que permitan a las personas hacer un cambio en sus vidas. Sus objetivos residen en liberar a las personas del alcohol, las drogas y la degradación para que vuelvan al mundo del trabajo, la familia y los amigos. A pesar de que el número es reducido, sus miembros saben que el modelo de responsabilidad cambia la vida de las personas de manera permanente. Y sin lugar a dudas, este programa sustentable, eficaz y autosuficiente es un ejemplo de emprendimiento social.

Caso Step 13, Denver. Colorado, USA (www.step13.org): Del total de los desamparados de EEUU, alrededor de la mitad son hombres adictos a las drogas y/ o

al alcohol. La mayoría considera que hay que ayudarlos, la pregunta es cómo. El Gobierno Federal de EEUU cataloga a los alcohólicos y a los drogadictos como enfermos, por tanto, incapaces de poder trabajar. Como resultado, la Administración Federal de Seguridad Social les distribuye dinero a más de 300.000 adictos para que "ellos mismos" compren comida y refugio (se distribuye alrededor de $500 dólares mensuales por adicto sin considerar los planes estatales). Con seguridad, estas personas son premiados con estos fondos para alimentar nuevamente su adicción. Este bienintencionado programa sólo promueve a los adictos a consumir más alcohol y drogas con el dinero de los contribuyentes. A nivel estatal, en Colorado por ejemplo, las leyes resuelven que toda persona tiene el derecho de acceder a refugio y atención médica. En Denver, el refugio CARES (ONG) recibe fondos estatales para recoger adictos y desintoxicarlos. A cada adicto se le ofrece comida, bebida, cama por una noche y un tratamiento de rehabilitación a largo plazo. Nuevamente, la solución subsidia la dependencia. Más de la mitad de los adictos abandona el tratamiento y vuelve a reincidir con las substancias. Diariamente, pasean por el refugio para volver a las calles de la pobreza por la mañana. Hay otra alternativa, el modelo de desarrollo de responsabilidad personal planteado por el refugio Paso Número 13. Su director, Bob Coté, ex alcohólico, creó un refugio donde los residentes hacen sus camas, cocinan sus comidas, se higienizan y se controlan a sí mismos. El lema del refugio es "Work works" ("El trabajar funciona"). La filosofía del refugio consiste en esperar siempre algo a cambio. Los internos deben dejar de beber, hacer pruebas médicas, trabajar o ir al colegio y pagar una renta de $125 dólares. El refugio tiene unos procedimientos que, si la persona está dispuesta a cambiar, puede pasar de salarios mínimos a escalas de remuneración progresivas, pueden acceder a habitaciones privadas (dejar las barracas compartidas) y hasta contar con muebles y teléfono. Los residentes abren cuentas bancarias para aprender a ahorrar. El costo anual por residente alcanza los $3.000 dólares, los cuales la mitad son pagados por ellos mismos. A la vez, sus mayores márgenes se consiguen por medio de la venta de merchandising (t-shirts) y a través de la restauración de automóviles antiguos. Esta entidad tiene como política no recibir fondos públicos. El secreto del refugio no es el dinero sino los valores que inspira, con énfasis en las palabras trabajo y disciplina.

Estas nociones permiten alcanzar un cambio personal basado en la responsabilidad personal y en la dignidad humana .

A esta altura, conviene destacar ciertas diferenciaciones entre un innovador social y un facilitador de asistencia social. El primero se alinea hacia la consolidación de proyectos autosuficientes, eficaces y sustentables en el tiempo –modelos de responsabilidad-. Mientras quienes exhortan el modelo de asistencia, dan prioridad a soluciones de corto alcance, dependientes de políticas no sustentables. El innovador social posee otra característica distintiva. Su objeto no consiste en edificar soluciones a gran escala para enfrentar los avatares de toda la sociedad. Éste alienta y está ávido de efectuar transformaciones en escala pequeña. Y a través del aprendizaje, éste replica la escalabilidad del modelo. Cuanto más escalable, más sustentable y autosuficiente es la solución propuesta.

En síntesis, el leit motiv del Emprendedor Social se apoya en la intención de liderar procesos de cambio. Aunque todo Emprendedor Social es un líder, no todo líder es un Emprendedor Social. Ya sea a través de liderazgos individuales (Caso Step 13) y/ o grupales (BPC), estos agentes de transformación social se caracterizan por tener altas aspiraciones individuales, plantear una visión compartida en equipo, trabajar por resultados y tener coraje como para adoptar posiciones firmes frente a las cuestiones sociales.

4.- Condiciones Necesarias y Suficientes de los Emprendimientos Sociales

Dado que todos los emprendimientos sociales tienen un fuerte impacto en sus participantes y en su comunidad, es vital saber construir un proyecto sólido en todos sus aspectos, principalmente en temas tales como la responsabilidad y la medición de los resultados. Si se suma el hecho de que los recursos son limitados y no existe un ánimo de lucro distributivo (en los casos del Tercer Sector), se hace fundamental para el líder contar con herramientas de management o gerenciamiento que comprometan al factor humano y protagonicen la cruzada contra la marginalidad y la desigualdad. Sin duda, los líderes sociales consolidan las iniciativas sociales a través del trabajo duro y del aprendizaje organizacional. Desde esta óptica y apoyado en la perspectiva del trabajo de Alvord, Brown & Letts, todo emprendimiento social requiere fijar objetivos en cuatro factores claves:

(1) Naturaleza de la Innovación. La consistencia innovadora de un proyecto social radica en:
   a. Construir un modelo de trabajo simple, factible, práctico y sustentable en el tiempo para constituir un cambio social.
   b. Edificar un emprendimiento que distribuya ampliamente información y conocimiento con la finalidad de que cada miembro tenga el poder (empowerment) de tomar decisiones oportunas, autónomas y efectivas dentro de un ámbito local. Esta descentralización alienta la sustentabilidad.

(2) Características del Liderazgo: El auge de los emprendimientos sociales debe contemplar dos dimensiones de liderazgo
   a. La capacidad para crear una visión que permita enfocar los esfuerzos de todos sus miembros (stakeholders) hacia la misión institucional.

b. La destreza para anticipar situaciones de crisis y conducirlas en búsqueda de oportunidades latentes. Este idea de liderazgo invita a expandir la cultura del aprendizaje continuo tanto a nivel individual como grupal.

(3) Fortaleza Organizativa. La fuerza de los emprendedores sociales también se apoya en:

a. La efectividad de sus decisiones. La organización debe ser práctica y organizarse para ejecutar de manera económica, efectiva y oportuna las decisiones institucionales.
b. El alcance de sus lazos con los stakeholders (grupos de interés). Se debe planificar estrategias claras y políticas a largo plazo que identifiquen las necesidades de los grupos de interés (comunidad, beneficiarios, donantes, proveedores, empleados, voluntarios, otros según la entidad).

(4) Escalabilidad e Impacto Social. Toda ONG exitosa debe enfatizar la aplicación de estos aspectos:

a. La posibilidad de expandir los beneficios y servicios a otras comunidades y por otras personas.
b. Protagonizar una transformación social que impacte en su comunidad y, a la vez, ser portadora de valores fundamentales.

En resumen, los factores claves podrían sintetizarse de la siguiente manera:

(1) Innovación:

a. Modelo creíble y sustentable
b. Descentralización de decisiones

(2) Liderazgo:

a. Visionario
b. Orientado al Aprendizaje continuo y en equipo.

(3) Organización

a. Decisiones efectivas
b. Estrategias definidas.

(4) Alcance:

a. Escalable
b. Protagonista del Cambio Social y portadora de Valores.

Todo emprendimiento social no se limita a formular una idea o un modelo de cambio. Para que el proyecto social sea sustentable debe ponerse a la práctica. Para obtener resultados positivos, la innovación debe estar abierta al aprendizaje, orientada a trabajar en equipo y a la búsqueda de productividad. El uso de herramientas de management pasa a ser una condición sine qua non para alcanzar una eficaz gestión de cambio hacia el futuro.

5. – Ámbito de desempeño de los Emprendimientos Sociales

Hasta aquí el documento se concentró en definir la naturaleza y las características distintivas de los emprendimientos sociales. Es materia pendiente involucrarse con el ámbito de desempeño de los emprendimientos sociales. A continuación, se estudiará la relación existente entre las innovaciones sociales y su campo de actuación en el Primer, Segundo y Tercer Sector.

5.1 – El Emprendedor Social y el Primer Sector

Entender la figura del estado como un emprendedor social exige considerar una serie de particularidades. Este estudio interpreta que la noción del estado per-se no se alinea a la concepción del emprendedor social. El estado, ya sea municipal, provincial o federal y tal como se lo conoce actualmente, es una entidad rígida, con escasa adaptabilidad y esquivo de los cambios. El modelo de consolidación del estado nacional del siglo XX se apoyó fundamentalmente sobre la base de una estructura burocrática, con elevadas jerarquías, escalafones y escasos incentivos hacia el aprendizaje. En los albores del siglo XXI, los ciudadanos poco a poco van descubriendo que el estado no brinda las soluciones a sus problemas concretos. El nuevo desafío de los estadistas consiste en reinventar un ente cuya supervivencia no esté altamente correlacionada con una suba de impuestos sino que su propósito se encauce a las necesidades de su comunidad. La misma inquietud se plantea en el campo de la problemática social. Bajo la línea de la asistencia social, el contribuyente financia un mecanismo que alimenta un aparato deficiente, improductivo y corrupto. En la actualidad el estado se encuentra ante un dilema mayúsculo: seguir practicando las ineficientes y costosas políticas asistenciales o atreverse a entramar una reingeniería de su esencia y de sus estrategias. Repensar su razón de ser implica reflexionar acerca de la búsqueda de alternativas compatibles con el modelo de responsabilidad propio de los emprendimientos sociales. A modo de ejemplo, hete aquí una práctica gubernamental digna de llamarse innovación social: el "el Triángulo de la Solidaridad".

Caso El Triángulo de la Solidaridad, San José, Costa Rica, (www.cnfl.go.cr/triangulo/principios1.htm): La ex vicepresidenta de gobierno Astrid Fischel inició en 1998 un proyecto denominado "El Triangulo de la Solidaridad" con el deliberado apoyo del entonces presidente de la República de Costa Rica Dr. Miguel Ángel Rodríguez (1998/2002),. La historiadora, empresaria y actual ministra de educación de Costa Rica (2003) fue la ideóloga y arquitecta de esta iniciativa social. El Triángulo de la Solidaridad es una novedosa alternativa de asignación de los recursos públicos para el sector social con mayor eficiencia, transparencia y con alta participación comunitaria. El operativo se llama "Triángulo" porque se integra del trabajo conjunto de tres responsables: las organizaciones comunitarias, las municipalidades y las instituciones del gobierno. A la vez, es "Solidario" porque los tres actores deben poner recursos, tiempo y esfuerzos en proyectos que son de beneficio para todos. Esta iniciativa se funda en la autoestima de los ciudadanos: transformar los receptores pasivos en protagonistas activos de su propio desarrollo. Fischel sostiene que las políticas asistenciales no resuelven los problemas sociales. La solución viable emerge de la participación activa y compromiso directo de la ciudadanía. Con el objeto de comprender de forma más cabal la contundencia del programa presentado, se hurgará en ciertos aspectos con el objeto de concluir si tal práctica representa un emprendimiento social:

(1) Innovación:

a. Modelo creíble y sustentable

Se trata de un mecanismo sencillo para articular voluntades, esfuerzos y recursos de los tres actores claves: gobiernos locales, instituciones gubernamentales y comunidades. El proyecto aspira a decidir en conjunto acerca de las necesidades y prioridades de desarrollo de la comunidad. Se busca aportes humanos y financieros para ejecutar los proyectos seleccionados y así fiscalizar la correcta inversión y administración de los recursos. El modelo cuenta con un procedimiento de doce pasos de ejecución y una metodología simple, concreta, replicable, sustentable y de

corta duración al momento de su implementación. La puesta en práctica del Triángulo conlleva una serie de etapas sucesivas:

1. Identificación de Unidad Geográfica Básica: elección de comunidades o municipios de acuerdo a sus necesidades.
2. Acuerdo de Concejo Municipal: Autorización del Municipio a ingresar en el Triángulo de la Solidaridad.
3. Mapeo Social: elaboración de diagnóstico de las condiciones económico-sociales de la comunidad.
4. Promoción y Convocatoria: llamado a vecinos para que participen de una asamblea.
5. Asamblea de Vecinos: elección de representantes para la comisión de Desarrollo y Fiscales Ciudadanos.
6. Pre-taller: capacitación de representantes comunales en metodología participativa y técnicas de negociación.
7. Taller de Planificación Estratégica: elaboración de plan de desarrollo con participación de los representantes comunales, el consejo municipal y funcionarios.
8. Validación: concreción de los perfiles de cada proyecto priorizado por las comunidades.
9. Mesa de Negociación: Definición de aportes por parte de cada actor de acuerdo con cada proyecto definido como prioritario.
10. Ratificación y Certificación de Aportes: por parte de cada actor de cada uno de los proyectos negociados.
11. Carta de Compromiso: formalización de los acuerdos suscrita por el Presidente de la República, el alcalde, el presidente municipal y los representantes comunales.
12. Seguimiento y Evaluación proceso de monitoreo de cada proyecto.

b. Descentralización de decisiones

Esta modalidad fomenta la descentralización en el diseño y en el destino de las asignaciones presupuestarias pues traslada a las comunidades la potestad de orientar la asignación de recursos y de velar por la trasparencia de la ejecución física y financiera de las obras y acciones. A través de la Asamblea de los Vecinos, los ciudadanos son responsables de liderar la toma de decisiones a nivel comunal. La forma ampliamente democrática de selección de vecinos se convirtió en un mecanismo clave para la incorporación de grupos y sectores de la población que tradicionalmente no habían tenido nunca la oportunidad de ser protagonistas en el desarrollo de su comunidad. A modo de ejemplo, cabe destacar que seis de cada diez de los representantes electos en las asambleas tenían ingresos inferiores al salario mínimo, un 61% de los elegidos tenían una escolaridad primaria incompleta y el32% de los representantes eran mujeres. Todo indica que la descentralización de la toma de decisiones alienta el fortalecimiento de los gobiernos locales y la modernización del aparato de decisión.

(2) Liderazgo:

a. Visionario

La Visión y Misión del "Triángulo de la Solidaridad" constituye una proclama que estimula el compromiso comunitario. Se puede apreciar a través de su enunciación:

Visión: "En un período de diez años, se desea consolidar una cultura participativa en Costa Rica, en la cual, los ayuntamientos, el gobierno y las comunidades se integren solidariamente para la toma de decisiones y acciones que promuevan el desarrollo y la calidad de vida de todos sus habitantes."

Misión: "Mejorar la calidad de vida de todos los costarricenses, en particular los más pobres, por medio del desarrollo humano sostenible, basado en la participación solidaria ciudadana, la descentralización de la administración pública, el fortalecimiento de los gobiernos locales y de las organizaciones comunales y el uso sostenible de los recursos, como un acto de fe en la capacidad creadora y en la libertad responsable de cada persona".

b. Orientado al Aprendizaje continuo

La alta adaptabilidad y flexibilidad del modelo permite que dicha herramienta pueda ser repensada y reformulada en forma sistemática y continua. Sólo se requiere la voluntad política para realizar el cambio. Sin dudas, la utilidad de su puesta en marcha es alto. Se beneficia la comunidad porque logra satisfacer sus necesidades más urgentes y desarrollar un sentido de protagonismo responsable. Resulta fructífero para el ayuntamiento pues fortalece su rol local en la comunidad, mejora la coordinación de esfuerzos y recursos con el gobierno central y promueve las capacidades locales técnicas y económicas. A la vez, también gana el gobierno dado que optimiza su presupuesto al reducir sus costos de manera significativa.

(3) Organización:

a. Decisiones efectivas

Las estadísticas demuestran que las ideas pasaron al plano de la acción efectiva. Durante los años 1998 a 2002, el Triángulo tuvo presencia en 45 de los 81 municipios de Costa Rica. Se acordaron 2784 proyectos con 48 cartas de compromiso firmadas. Los proyectos se concentraron en la órbita educativa (construcción de escuelas, comedores, centros informáticos), en infraestructura (caminos, puentes, electrificación y telefonía), en vivienda, en capacitación y en salud. Asimismo, se lograron importantes reducciones de costos para el estado. Por ejemplo, la experiencia demostró que los costos de construcción de un aula disminuyeron hasta un 50% y en el caso de los centros de atención primaria en salud un 65%. También se llegó a un verdadero compromiso de muchas instituciones que apoyaron la propuesta de manera incondicional. Los organismos internacionales -el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Panamericana de Salud (OPS), el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD),- ayudaron con recursos no reembolsables y nombraron al programa de interés para el ámbito internacional. Se logró el respaldo de

diversas denominaciones religiosas, en particular, la iglesia católica y de las empresas privadas. En zonas de desarrollo turístico, las compañías financiaron activamente la reparación y el mantenimiento de caminos vecinales, la construcción de acueductos y el fortalecimiento de la infraestructura educativa. Al igual que las firmas Intel y Motorola que se hicieron presentes con equipos y materiales de trabajo.

b. Estrategias definidas.

El proyecto tiene ciertas directivas estratégicas bien claras: a) permitir que las comunidades definan sus prioridades, b) fiscalizar los recursos invertidos de manera eficiente por parte de la comunidad, c) promover el sentido de pertenencia de la comunidad sobre las obras y los servicios, d) responder a los más necesitados a través de la autoestima como mecanismo para romper el círculo de pobreza, e) Reducir los costos al compartirlos, evitando intermediarios y desvíos no justificados. La estrategia conduce hacia el ordenamiento y racionalización de recursos, se orienta hacia el diálogo, el consenso y la responsabilidad colectiva e individual.

(4) Alcance:

a. Escalable

Para que el programa pueda ser replicable en otros ámbitos se necesita amalgamar consenso en tres niveles de organización y operación: a) el nivel político –instituciones políticas-, b) el nivel técnico –secretarias técnicas-, c) el nivel operativo –municipios-. La principales dificultades radicaron de su aplicación en Costa Rica en ese lapso recayeron en la escasez de recursos económicos y en las resistencias en la alta esfera política. Aunque actualmente no se encuentra vigente en dicho país luego del cambio de gobierno, la iniciativa ha despertado interés en otros países. Hoy esta modalidad se practica en ciertas localidades de El Salvador y Ecuador.

b. Protagonista del Cambio Social y portadora de Valores.

El Triángulo de Solidaridad es un propuesta persigue el desarrollo humano sostenible a través de la participación de sus conciudadanos para que ellos mismos alcancen un mejor estándar de vida. Esta alternativa permite al individuo ser protagonista activo del cambio social por medio de una mutación de las actitudes y mentalidades. A la vez, el programa se apoya en dos claras premisas, a saber: a) las personas son capaces de trabajar en favor de su propio desarrollo, b) una escala de valores compatible con las sociedades de alto capital social como ser, fomentar la responsabilidad, la credibilidad en las instituciones y la transparencia, alentar la participación y la conciencia ciudadana, fortalecer la autoestima y la creatividad, vigorizar el respeto a las diferencias, al trabajo compartido y la buena vecindad.

Fischel advierte que el gran reto del nuevo milenio consiste en combatir la pobreza a través de la confianza en la voluntad y capacidad de todas las personas y comunidades para trabajar por su propio desarrollo. El Triángulo de Solidaridad parte de la promoción de las capacidades individuales y colectivas, desde una perspectiva de respeto a la dignidad de la persona y el fortalecimiento del tejido social. A diferencia de las propuestas asistencialistas, los nuevos modelos de ayuda social deberían apoyarse en el convencimiento que la persona humana indigente es el principal motor para dejar atrás su cruda realidad.

A menos que no se repiense su finalidad, su esencia y estructura, el estado como lo conocemos en la actualidad no podrá ser un innovador social. Cuanto menos local, más centralizado y más paquidérmico sea un gobierno, menor es la probabilidad que se convierta en un emprendedor social.

5.2 – El Emprendedor Social y el Segundo Sector

Cuando se vincula al Segundo Sector con la innovación social, se trae a colación la expresión Responsabilidad Social. Esta noción, en general, contempla dos enfoques. El primero se relaciona con lo que la compañía hace a la sociedad –Responsabilidad

Social Primaria-. El segundo se vincula con lo que la firma puede o podría hacer por su comunidad –Emprendimiento Social- (Drucker, 1970). En el primer punto, la responsabilidad de la empresa está claramente definida. Ésta responde por los bienes o servicios que produce o comercializa y por las lesión de derechos que pueda provocar al momento de generarlos. Cuanto menor sea el impacto de las lesiones (contaminación, discriminación, otros), más responsable socialmente es la empresa frente a sus vecinos y conciudadanos. Cuando una compañía esquiva este temario de su agenda o actúa a espaldas de su comunidad, puede que el beneficio sea tangible a corto plazo pero es altamente probable que a mediano plazo su comunidad le imponga un alto precio por haber actuado negligentemente. El segundo aspecto se refiere a que las entidades comerciales no sólo responden socialmente por lo que hacen, sino por lo que deberían hacer. Dado que se encuentran insertas dentro de una comunidad, las compañías deben recordar que sólo existen en la medida que sus vecinos (clientes) consideren que su aporte es necesario, productivo y útil. Es fundamental que el empresario fije una posición de liderazgo frente a los problemas sociales y que protagonice una postura crítica, sostenida y metódica para mejorar la calidad de vida de su comunidad –Emprendedor Social-. Toda compañía debería trabajar con vigor para abordar y resolver cuestiones sociales no sólo porque lo está exigiendo el mercado y el contexto, sino porque es su deber moral como entidad social y porque forma parte de la razón social de la institución. Esta actitud implica actuar comprometidamente y plantear objetivos presentes y futuros en cuanto a la Responsabilidad Social, apostar los recursos necesarios (costos y tiempo) como para transformar su comunidad y trabajar con proyección a largo plazo para consolidar valores sociales compatibles con una sociedad mejor.

Caso Stonyfield Farm, New Hampshire, USA, (www.stonyfield.com): Fundado en 1983 por Samuel Kaymen, la firma se inició como una granja orgánica que contaba con apenas unas vacas jersey para empezar a comercializar yogures de calidad premium. Veinte años después, esta compañía está enteramente comprometida a producir los yogures y helados más sanos y sabrosos posibles y, a la vez, a ayudar a hacer un mundo mejor. La empresa actualmente es la tercera productora nacional de la industria, factura más de 150 millones de dólares americanos anuales, cuenta con

un plantel de 215 personas y el 75% de su paquete accionario fue adquirido en el 2003 por el grupo galo Danone. Su presidente y CEO, Gary Hirshberg, sostiene que los valores y la misión social de Stonyfield Farm son los factores claves del éxito del negocio. Obviamente, la firma persigue la búsqueda del lucro pero su énfasis va más allá que alcanzar un objetivo financiero. El propósito de la institución es cambiar la conciencia de su comunidad. Para poder comprender si una empresa puede actuar como una innovadora social, se analizará los siguientes puntos:

(5) Innovación:

a. Modelo creíble y sustentable

El caso bajo estudio demuestra que mejorar el mundo y obtener ganancias no son mutuamente excluyentes al momento de fijar objetivos en una corporación. Si la Stonyfield Farm ofrece el mejor producto posible y es consistente con el cumplimento de su misión social, los clientes obtienen dos beneficios al comprar sus productos: los beneficios del producto en sí mismo y la satisfacción de apoyar una compañía comprometida por vivir un mundo mejor. Así, los clientes pueden usar sus dólares para literalmente "votar" por un modelo creíble y sustentable que apoya el tipo de mundo que ellos desean vivir.

b. Descentralización de decisiones

Parte del trabajo del CEO consiste en alimentar la motivación de los empleados que trabajan en el negocio. Para asegurar que los nuevos empleados se identifiquen con la visión o misión de la entidad, la dirección preparó cierto marco de incentivos. Primero, una parte de la remuneración está atada al cumplimiento de la misión: se organizó un programa de premios que su rendimiento está vinculado a la responsabilidad ambiental del empleado: si se recicla más insumos o si se ahorra energía, el asalariado recibe un incremento remunerativo. Segundo, la empresa adoptó una política de distribución de utilidades y de abrir sus libros contables al toda la compañía. Este accionar transparente y diáfano alienta la descentralización de las decisiones, el trabajo duro y responsable, el ahorro

de dinero y recursos, la sustentabilidad del proyecto y el compromiso en general.

(6) Liderazgo:

a. Visionario

El sello de Stonyfield Farm descansa en su visión: cambiar el mundo a través del apoyo deliberado por la comida orgánica y por una agricultura incólume y sustentable. Su misión institucional se abre en :

i. Realizar productos con la mejor calidad y el mayor sabor posible, siempre utilizando insumos 100% naturales y orgánicamente certificados.
ii. Educar al consumidor y a los productores acerca de la importancia de proteger el medio ambiente y la relevancia de apoyar los métodos orgánicos de agricultura.
iii. Servir de modelo ante terceros como un negocio responsable en lo social, en lo ecológico y con ganancias.
iv. Proveer un ambiente de trabajo agradable, sano y productivo para los empleados con oportunidades de desarrollo de nuevas capacidades y de ascenso en su carrera personal.
v. Reconocer la obligación hacia los accionistas e inversores al ofrecerles un excelente retorno de su inversión.

La misión es extremadamente relevante y es una máxime para lograr la lealtad y la retención de los empleados así como la fidelidad del cliente. Mensualmente, se desarrolla un reporte que analiza y mide el progreso en cada una de los cinco elementos integrantes de la misión.

b. Orientado al Aprendizaje continuo

Stonyfield inició sus actividades como una compañía orgánica, pero la dificultad de encontrar proveedores y el elevado costo de producir productos orgánicos obligó a la firma a suspender su misión hasta 1995. A medida que fue creciendo en facturación y se estableció como un jugador importante en la industria, la empresa no olvidó su misión. Siguió

comprometida con la alta calidad de sus productos, con los fuertes valores instituciones y en diálogo con todos sus integrantes bajo la promesa de seguir aprendiendo y mejorando en el tiempo. Esta postura de organización abierta al aprendizaje ha estimulado e inspirado a los clientes, inversores y empleados. En agosto de 2003, el 85% de la producción era orgánica, los únicos artículos no orgánicos era la línea baja en calorías. El objetivo de la empresa es convertirse en una industria 100% orgánica para fines del 2004.

(7) Organización

a. Decisiones efectivas

Los consumidores del mercado de yogures se muestran ansiosos y con deseos de apoyar un producto comprometido con la calidad y con los fuertes valores de la compañía que los produce. Y Stonyfield Farm responde en consecuencia: por ejemplo, cuando se analiza la utilidad siempre se contempla su performance en tres aspectos: el social, el ambiental y el financiero. Su desempeño profesional avalan el porqué son entidad de mayor crecimiento en la industria.

b. Estrategias Definidas

Un negocio construido sobre altos valores de responsabilidad social, orientado a cumplir y exceder las expectativas de los stakeholders (grupos de interés) es un hermoso reto para la dirección. El cabal ejercicio de la misión institucional permiten consolidar la compleja red entre los proveedores, los clientes, los empleados y los accionistas. Esta cultura organizacional es parte del éxito de la efectividad de la organización. La cultura institucional de Stonyfield Farm actúa como un catalizador de esfuerzos pues alinea a todos los recursos humanos hacia una misma dirección y propósito en el tiempo. La compañía desarrolló un programa de sucesión de los valores corporativos. Este programa consiste en brindar una amplia batería de herramientas educacionales para todos los empleados pero obligatoria solo a nivel gerencial. En ella, el personal toma

conciencia de la importancia de los valores y de la misión en la efectividad organizativa.

(8) Alcance:

a. Escalable

Cada nuevo producto que la firma lanza, debe alinearse con la siguiente afirmación: sano para la persona (reforzado con calcio, sin aditivos artificiales y orgánicamente certificados) y sano para el planeta (envase reciclable, partícipe de programas ambientales, distribución del 10% de la utilidad a causas que protejan el planeta). Este modelo de negocios actualmente expandido de costa a costa de los EEUU puede perfectamente ser replicado a cualquier sociedad que pondere la importancia de consumir productos orgánicos.

b. Protagonista del Cambio Social y portadora de Valores

Sin dudas, una empresa puede estar en una industria para ganar dinero, pero esta política no está correlacionada con la realización personal del emprendedor social. Gary Hirshberg, CEO de Stonyfield Farm por 20 años, sostiene que estar a cargo de un negocio es compatible con hacer del mundo un mejor lugar para vivir, trabajar y respirar. A la vez, sentencia que trabajar ordenado hacia valores y con un elevado compromiso social es traducible a consolidar una estrategia competitiva superior.

Luego de indagar la naturaleza de este negocio, se puede sostener que una organización del segundo sector puede perfectamente ser un innovador social. El empresario con alto compromiso social y con productos que superan la expectativa del cliente es premiado por el mercado. Sin dudas, transformar el mundo y lograr un ser humano cambiado se encuentran en consonancia con el innovador social de segundo sector.

5.3 – El Emprendedor Social y el Tercer Sector

Los términos "Tercer Sector", "Organizaciones Sin Fines de Lucro", "Organizaciones de la Sociedad Civil", "Organizaciones Comunitarias", "Instituciones No Gubernamentales" y "ONG" son usados diariamente por el común de la gente para expresar una misma idea pero sin saber con precisión su alcance. Con el objeto de partir de un punto de partida, se adoptará una definición común de "Organización del Tercer Sector" en función de ciertas características distintivas planteadas por la Universidad John Hopkins:

- son instituciones privadas,
- organizadas en términos de sus propias características operacionales,
- equipadas con un aparato interno de gestión y gobierno autónomo,
- con algún grado de participación del voluntariado en la provisión del factor trabajo y
- con restricciones legales que limitan la finalidad de lucro[1] (Ferullo, 2002).

Con la intención de confirmar si las ONG son emprendedoras sociales, se analizarán dos casos particulares de Innovación Social:

Caso The Green Belt Movement, Nairobi, KENYA (www.greenbeltmovement.org): Fundado en 1977, la doctora Wangari Maathai no se cruzó de brazos ante el panorama desolador que provocaba la desertificación en los suelos de África. La indigencia conlleva a la deforestación dado que los marginados (pobres en bienes y en educación) depredan el medio ambiente con el fin de usarlo para cubrir necesidades personales (combustible, refugio). Esta degradación representa un círculo vicioso. Al desaparecer los árboles, las plantas y los animales les siguen. Se erosiona los suelos y el agua de lluvia se desvanece. Las consecuencias son la desnutrición, la escasez de agua y el aumento de enfermedades contagiosas. Comprometida con las causas importantes, Wangari Maathai lanzó un programa que invitaba a los miembros de la comunidad de Kenya a plantar árboles en espacios públicos y privados con el objeto de preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida. Esta propuesta fomentaba a los ciudadanos (con preferencia mujeres en un

[1] Cuando se hace mención al concepto "sin fines de lucro" no significa que la institución no debe tener ganancia, lo que quiere decir es que la utilidad no puede ser distribuida entre sus socios.

ámbito rural) a organizarse en grupos y a construir una cultura de conservación de lo verde a través de la distribución de semillas, la instrucción sin cargo y la plantación de árboles. A cambio, la institución los compensaba en términos monetarios siempre y cuando se cumpliera con los procedimientos preacordados. Estos ingresos ganados por las mujeres rurales a través de estos programas fueron destinados para las necesidades domésticas, tales como la educación de sus hijos, salud, otros. A través de esta iniciativa, miles de mujeres han plantado cerca de 20 millones de árboles a lo largo de toda Kenya. A continuación, se identifican los aspectos claves del emprendimiento social:

(1) Innovación:

a. Modelo creíble y sustentable

El movimiento Cinturón Verde (Green Belt Movement) es una organización de carácter ambiental y comunitario que pone su prioridad en la movilización y en la iniciativa de las villas rurales. El modelo reduce los efectos de la deforestación mientras le provee a las mujeres africanas un ingreso y la actitud para adoptar roles de liderazgo dentro de su comunidad. Esta institución le enseña a la gente la relación existente entre una comunidad sana y un medio ambiente saludable. También los granjeros aprenden prácticas de conservación de suelos. Este modelo simple y práctico es creíble porque sus participantes entienden que con su aporte pueden hacer una diferencia. A la vez, es sustentable porque su emprendimiento se autofinancia vía donaciones internacionales, programas de intercambio con Universidades, etc.

b. Descentralización de decisiones

El proceso le otorga al ciudadano de Kenya las herramientas y el aprendizaje necesarios como para ser un participante activo dentro de su comunidad. Sus miembros no sólo plantan árboles, sino también se auto-organizan, se responsabilizan y se comprometen con los resultados de su gestión.

(2) Liderazgo:

a. Visionario

Crear una sociedad más justa y con mejores oportunidades para todos aquellos habitantes de zonas pobres rurales. El vehículo es la educación y la acción efectiva. El liderazgo de Maathai permitió construir la confianza necesaria como para que miles de personas que viven en condiciones precarias estén convencidos por si mismo de que plantar árboles "hace la diferencia" en su lucha por mejorar su calidad de vida y la de su futuras generaciones.

b. Orientado al Aprendizaje continuo y en equipo

La continua y sistemática búsqueda hacia el cumplimiento de su misión facilitó la implementación de nuevos programas (Talleres de entrenamiento Pan-África) y de innovadoras fuentes de financiamiento (Proyecto Safari Ecológico). En 1997, gracias a la implementación de un proceso de Planeamiento Estratégico, la institución modificó significativamente su modus operandi con el objetivo de alcanzar una operatoria más emprendedora y auto-sustentable.

(3) Organización

a. Decisiones Efectivas

Dentro de sus principales logros se hallan: más de 20 millones de árboles plantados con una tasa de supervivencia del 70%, un millón de voluntarios, más de 50 mil granjeros jefes de hogar y más de 3 mil escuelas movilizadas, miles de mujeres que no sólo se han convertido en expertas en temas ambiéntales, sino también han cultivado una sólida imagen de respeto de sí mismas.

b. Estrategias Definidas

Este movimiento definió políticas claras respecto a cada uno de sus involucrados (beneficiarios, voluntarios, donantes, comunidad). Es interesante mencionar el programa de desarrollo de fondos y de voluntarios

llamado "Green Belt Safari". Este proyecto tiene como misión ofrecer una experiencia cultural y educacional única: presenciar un safari personalizado en Kenya donde los interesados conocen en profundidad su cultura y los logros del programa. Los huéspedes residen en casas de familia y participan de charlas ambientales. Los acuerdos de intercambio con Universidades de EEUU (Yale, Harvard) alientan la ampliación de los contactos y el aumento del financiamiento.

(4) Alcance:

a. Escalable

Esta iniciativa se ha replicado en doce países de África (Tanzania, Uganda, Malawi, Lesotho, Etiopía, otros). La cantidad de grupos de trabajo ascienden a 6.000, los habitantes de Kenya involucrados sube a la cifra de 150 mil.

b. Protagonista del Cambio Social y Portadora de Valores

Esta iniciativa promueve el cambio social de manera protagónica. Permite a los miembros de sus programas mejorar sus calidad de vida y crearse su propio trabajo. Por medio de la plantación de árboles, Green Belt ha creado una red de trabajo basado en valores tales como la honestidad, la transparencia, la confianza, integridad y la responsabilidad.

Caso Grameen Bank II, Dhaka, Bangladesh (www.grameen-info.org): En 1974, Muhammad Yunus se involucró con el tema de la pobreza por un simple motivo: ella se encontraba presente a lo largo y ancho de Bangladesh. Sin saber que hacer y apesadumbrado ante tanta desolación, Yunus observó que su ayuda a una mujer pobre a través de un muy pequeño préstamo, le permitía salir de las garras de los prestamistas y le posibilitaba cierta independencia económica. Alentado por el éxito de su iniciativa, fue un poco más allá. Se ofreció como avalista de préstamos a ciertos indigentes y el resultado fue sorprendente, todos pagaron sus préstamos puntualmente. Dado que el sistema bancario no fomenta los préstamos a personas

sin avales, en 1983 inauguró en Bangladesh el primer banco de pobres: el Grameen Bank o el Banco de Aldea. La característica principal consistía en prestar a los pobres sin exigir avales (Micro-créditos) porque se apoya en la firme creencia de que la gente pobre siempre paga sus deudas. En algunas ocasiones puede llevarles más tiempo del que se estipuló originalmente, pero siempre pagará. En palabras de Yunus, el Grameen Bank funciona al revés que los bancos tradicionales porque estos últimos prefieren prestarle a quienes ya tienen plata. El Grameen Bank ha sido un proyecto no planeado. A través del prueba y error, Yunus identificó ciertos factores claves para la supervivencia y la performance del emprendimiento: la formación de grupos, prioridad de las mujeres en la entrega de préstamos, el banco va a la gente y no al revés, los prestamistas son accionistas del banco, presentar un proyecto productivo como condición para acceder al crédito, operar sólo en áreas rurales. En la actualidad, el banco funciona en todo Bangladesh, dando préstamos a 2.6 millones de pobres, de los que el 95% son mujeres. En forma acumulativa, el banco ha otorgado préstamos por alrededor de usd3.750 millones. Aspectos claves a considerar en el Grameen Bank:

(1) Innovación:

a. Modelo creíble y sustentable

La banca Grameen es una institución de crédito dedicada a proveer servicios financieros para pobres sin necesidad de contar con garantías. En virtud de ciertas reglas simples, cualquier persona que cumple con dichos requisitos puede acceder al beneficio del préstamo. Dentro de las reglas, se encuentran las siguientes: (1) toda persona que lo solicite deberá presentarse con un grupo de personas y entre ellos, hacerse solidarios por la devolución de los mismos. Este compromiso facilita la creación de un mecanismo de apoyo que consolide su devolución; (2) Las mujeres tienen prioridad al momento de la solicitud del préstamo pues la experiencia indica que ellas, a diferencia de los hombres, cuando mejoran sus ingresos lo trasladan primero a la calidad de vida de sus hijos y después al beneficio propio; (3) Quien solicita el dinero no debe tener un patrimonio mayor a los usd300 y el monto debe destinarse a un proyecto productivo; (4) Los

prestatarios son dueños del 96% del banco. Cuando se recibe el primer préstamo, es obligación adquirir acciones del banco. (5) el mecanismo es aplicado solo en zonas rurales. Este modelo basado en la experiencia es una alternativa creíble que se puede demostrar a través de los números. El índice de recobro de los préstamos ha sido superior al 98%. Y a la vez, es una propuesta auto-sustentable. Desde 1995 se ha dejado de recibir dinero en concepto de donaciones. Y desde 1998, se dejó de tomar préstamos del mercado local de fondos.

b. Descentralización de decisiones

Inicialmente las decisiones dentro del Banco Grameen estaban muy normalizadas y daban poco lugar a la iniciativa personal. Con la implementación de la nueva versión del Sistema (Grameen II) lanzado en el año 2001, el empowerment del personal cambió radicalmente. Con el nuevo sistema, cada miembro del personal tomó las riendas del proceso y pudo diseñar el producto crediticio para que se ajuste de la mejor manera posible a su cliente, en términos de duración, plazo, calendario de pagos, otros. Antes cada sucursal estaba limitada a ofrecer nuevos préstamos a causa de topes por zona. Hoy cada sucursal tiene mayor flexibilidad al momento de otorgar préstamos pues la ampliación está en función del desempeño de las mismas. Asimismo, cada sucursal y cada empleado puede acceder a distintas estrellas o menciones con el objeto de llegar a ser una sucursal cinco estrellas. La acumulación de estrellas exhorta el sano espíritu de competitividad y el compromiso para con el emprendimiento.

(2) Liderazgo:

a. Visionario

La razón de ser del fundador se apoya en la firme noción de que la pobreza no es creada por la gente, sino que ellos son víctimas de las normas, los sistemas o sus instituciones. Los indigentes pueden salir de la pobreza por si mismos si se les brinda las mismas o similares condiciones que se le dan

a otros. Para Yunus, sólo hay que tener coraje, compromiso e inteligencia como para posibilitar que los pobres alcancen su propio bienestar. La misión del Banco consiste en ayudar a las personas pobres a que salgan por sí mismas de la pobreza. Muhammad Yunus tiene una visión muy clara y exigente a la vez: reducir la pobreza del mundo a la mitad para el año 2015.

b. Orientado al Aprendizaje continuo y en equipo

Durante el lapso de vida del Banco Grameen, se registraron numerosas catástrofes naturales en Bangladesh. La inundación de 1998 fue la peor de todas. En esa instancia, el banco lanzó un programa de préstamos frescos para reparar y reconstruir casas. Pero los prestatarios comenzaron a sentir la carga de la deuda acumulada y la cartera de clientes empezó a mostrar debilidades. La gente dejó de asistir a las reuniones de sus centros y de pagar las cuotas de sus préstamos. El sistema de préstamos vigente hasta entonces residía en un conjunto de reglas altamente estandarizadas que no permitía a las sucursales apartarse de ella. Lo cierto fue que ante esta crisis galopante, la inflexibilidad del mecanismo de micro-crédito produjo un efecto multiplicador: si una prestataria interrumpía el pago, estimulaba al resto a hacer lo mismo. Dado que la situación empeoraba, el personal y los directivos del banco tuvieron la audacia de rediseñar el método. Los 12 mil miembros del personal de sus 1.175 sucursales participaron activamente para alcanzar el nuevo programa llamado "Banco Grameen II". El nuevo mecanismo se puso en acción en Marzo de 2001 y finalizó en Agosto de 2002. A partir de aquí, desapareció el alto nivel de tensión que se generaba entre el personal y las prestatarias para evitar caer en la morosidad. El personal del banco alcanzó mayor iniciativa y participación, los préstamos fueron más personalizadas. Esta anécdota demuestra que la organización está abierta al aprendizaje. Sus miembros tienen la gimnasia mental como para emprender la constante búsqueda por mejorar el sistema propuesto por el banco acorde a la misión organizacional. No cabe duda, el banco

Grameen es una idea que se va forjando día a día, fruto del esfuerzo del aprendizaje.

(3) Organización:

a. Decisiones Efectivas

El banco Grameen demuestra su efectividad a través de los números (Marzo 2003): Tasa de recuperación de créditos: 98,74%, total de prestatarios 2.6 millones de personas donde el 95% está formado por mujeres, unas 1.181 sucursales donde trabajan 11.777 personas. La cartera de préstamos es de usd233 millones donde el 90% se financia con fondos propios y ahorros de sus depositantes. De estos últimos, el 82% son, a la vez, prestamistas.

b. Estrategias Definidas.

El sistema del banco funciona desarrollando relaciones a largo plazo con los beneficiarios, con la comunidad, con los voluntarios y con los empleados.

(4) Alcance:

a. Escalable

El micro-crédito de tipo Grameen ha proliferado por el mundo en las últimas dos décadas. Casi 100 países tienen este tipo de programas. En 1997 se celebró en Washington DC una cumbre sobre el micro-crédito donde se postuló como objetivo llegar a 100 millones de prestatarios para el año 2005.

b. Protagonista del Cambio Social y portadora de Valores.

Estudios de impacto realizados por investigadores independientes en Bangladesh muestran que gracias al Banco Grameen el 5 % de las prestatarias salen de la pobreza cada año, la mortalidad infantil ha bajado en un 37% y se han construido medio millón de casas con préstamos del banco. En palabras de Yunus, .."el crédito no es sólo una herramienta

generadora de ingresos; es un arma poderosa para el cambio social, un medio para que los pobres recuperen su dignidad"... Dentro de los valores que practica esta entidad, se encuentran la confianza, la dignidad, el respeto, la autorrealización, la asociatividad, otros.

Los resultados demuestran que la conducción de estas ONG cumple con las condiciones necesarias y suficientes requeridas para identificarse como emprendimientos sociales. Al igual que el Segundo Sector, las ONG no pueden dejar de lado la importancia de su gerenciamiento. Hoy toda institución que persiga el espíritu del innovador social debe trabajar en equipos multidisciplinarios de management, planificar su capacidad financiera y técnica, definir con claridad la división de trabajo y responsabilidad, enunciar planes de sucesión y de desarrollo de personal, realizar sistemas de evaluación de performance, establecer estrategias con los diversos stakeholders (grupos de interés) internos y externos.

6. – Limitaciones en la Noción de la ONG

El problema de la definición y el alcance de las ONG no es un nuevo menester y está condimentado por un sinfín de complicaciones y ambigüedades:

La primera dificultad se centra en la ambigüedad y vaguedad de una definición de ONG en el tiempo. Pocos son los registros estadísticos que se pueden encontrar respecto a estas entidades. Durante décadas estas instituciones no revistieron interés alguno para estudiosos ni burócratas. Si nos basamos en la experiencia estadística de EEUU, el concepto de ONG alcanza una coherencia y claridad como sector institucional a partir de la reforma impositiva de 1969. Esta norma, vigente al día de hoy, estipula con mayor claridad el alcance de su definición y exige a las instituciones, la formalidad de completar y presentar un formulario anual con información de actividades, de ingresos y de gastos ante las autoridades fiscales federales (Dobkin Hall & Burke, 2002).

El segundo inconveniente surge con la heterogeneidad de su tipificación legal e impositiva. En Argentina, por ejemplo, una ONG puede adoptar algunas de las siguientes personerías jurídicas: Asociaciones Civiles, Fundaciones, Cooperativas, Mutuales. En EEUU, la IRS (Internal Revenue Service), máxima autoridad federal impositiva, estandarizó la nominación de las organizaciones sin fines de lucro. Esta norma entendió que deben cumplirse dos condiciones determinantes para su tipificación: no distribuirse dividendos y no celebrarse como sociedad de acciones (nonstock corporation). A su vez, dentro de esta rama, las ONG pueden ser definidas como: a) exentas, bajo el rótulo de entidades de caridad sin fines de lucro (educativas, beneficencia, hospitales); b) no exentas, bajo la etiqueta de entidades no caritativas sin fines de lucro (partidos políticos, cooperativas, sindicatos, clubs). Ambas deben presentar anualmente información de sus actividades. Por otro lado, se encuentran las entidades religiosas que, a pesar de representar el 40% del universo de las ONG americanas, se encuentran excluidas del alcance de la nominación del fisco por motivos constitucionales –libertad de culto- (Dobkin Hall & Burke, 2002).

Un tercer problema ha sido la diversidad de actividades que han emprendido. Si se entiende al Tercer Sector en un contexto amplio, las ONG pueden realizar las siguientes tareas o actividades: filantrópicas, humanitarias o de beneficencia; religiosas; periodísticas, académicas y educativas; artísticas; sociales, deportivas y de ocio; ayuda mutua entre sus miembros (étnicas, inmigrantes, otras); políticas; representar y asistir intereses sectoriales (de empresarios, de trabajadores, de profesionales, de estudiantes, veteranos de guerra, tercera edad), productivas (cooperativas) y de servicios (hospitales), de desarrollo (asociaciones de base). La amplitud de tareas es tan vasta, que hace inútil el esfuerzo por tipificarlas.

Una cuarta dificultad ha sido la delgada línea que divide el mundo de las instituciones del primer, segundo y tercer sector. Tanto el estado como las empresas han incursionado y participan activamente del tercer sector. El estado ha canalizado parte de su accionar por medio de contratos y licencias otorgados a ONG con el objeto de prestar servicios sociales (salud, educación). También ha sido más que importante los fondos (subsidios y préstamos) destinados a estas entidades. En EEUU, durante el gobierno de Reagan (1982) se demostró que la contribución de fondos federales en organizaciones no gubernamentales conformaban entre 12% a 90% del total de sus respectivos ingresos (Dobkin Hall & Burke, 2002). Por otra parte, la presencia de altas tasas impositivas a partir de la década del 40, el surgimiento de normas que estipulaban exenciones impositivas, la laxa definición fiscal de ONG y los beneficios impositivos alcanzable para donaciones invitaron a las corporaciones y a personas millonarias a constituir fundaciones y organizaciones sin fines de lucro en función de sus necesidades impositivas. Este encuadre legal e impositivo permitió crear una compleja constelación de entidades de los tres sectores en industrias tales como la educación y la salud. De más está decir que las exenciones impositivas, las regulaciones fiscales y las políticas sociales activas han sido un alentador incentivo para crear nuevas formas institucionales del tercer sector.

Una quinta complejidad radica en la harta estandarización de normas que regulan el marco de acción de las ONG. La burocracia transformó el libre mundo de las

entidades caritativas. Su alcance regulatorio trasladó la noción de entidades basadas en trabajo voluntario y financiamiento por donaciones a un paradigma de entidades corporativas con empleados capacitados, altos costos administrativos, subsidios del gobierno e ingresos por servicios.

Luego de transitar por las debilidades semánticas de la expresión ONG, queda pendiente de contestación la presente incertidumbre: ¿la ONG es sinónimo de emprendimiento social? La respuesta es No. El emprendedor social (desde nuestro estudio) puede realizarse perfectamente bajo el espectro del tercer sector. Pero no toda ONG es un emprendimiento social. Sin dudas, las nociones de emprendimiento social y ONG transitan por diferentes planos. El emprendedor social es un líder que se anticipa al cambio, es innovador y práctico, busca cambios sociales para transformar en oportunidades, compromete recursos y personas y su razón de ser es un ser humano cambiado. En cambio, la ONG es una institución que cuenta con ciertas características particulares y que puede ser el medio para la transformación social (emprendimiento social) así como puede ser una alternativa para consolidar una rígida política burocrática de asistencia social.

7. – La historia de las soluciones sociales: el Primer Sector vs. el Tercer Sector

Si se analiza brevemente la historia de las iniciativas asociativas, entendidas como aquellas alternativas que apuntan a solucionar problemas sociales, se puede apreciar que su participación en la sociedad ha jugado diversos roles en el tiempo. Durante el siglo diecinueve, las instituciones intermedias de la sociedad civil (hoy ONG) han jugado un papel fundamental en los nuevos países democráticos. A modo de ejemplo, las palabras de Alexis de Tocqueville respecto al movimiento asociativo a principio de siglo XIX en EEUU dicen lo siguiente:

.."los norteamericanos de todas las edades, de todas condiciones y del más variado ingenio, se unen constantemente y no sólo tienen asociaciones comerciales e industriales en que todos toman parte, sino otras mil diferentes. religiosas, morales, graves, fútiles, muy generales y muy particulares. Los norteamericanos se asocian para da fiestas, fundar seminarios, establecer albergues, levantar iglesias, distribuir libros, enviar misioneros a los antípodas y también crear hospitales, prisiones y escuelas"...

Y continúa de la siguiente manera,

..."No hay nada, en mi concepto, que merezca más nuestra atención que las asociaciones morales e intelectuales de Norteamérica.(...) En los países democráticos, las ciencia de las asociaciones es la ciencia madre y el progreso de todas las demás depende del progreso de ésta. Entre las leyes que rigen las sociedades humanas, hay una que parece más precisa y más clara que todas las demás. Para que los hombres permanezcan civilizados o lleguen a serlo, es necesario que el arte de asociarse se desarrolle entre ellos y se perfeccione"...

El mismo espíritu asociativo americano floreció oportunamente en Argentina. Entre 1860 y 1920, dicho fervor inundó el espacio nacional y fortaleció el progreso nacional. Miles de instituciones urdieron en todos los sectores de la sociedad: crecieron de manera autónoma y vigorosa prestando todo tipo de servicios: ayuda mutua (Unione e Benevolenza de Córdoba, 1874) , sociales (Club Naval y Militar, 1881), caridad y filantropía (Patronato de la Infancia, 1892), deportivas (Club River Plate, 1901), ciencias, música y letras (Asociación Wagneriana, 1912).

A partir de la década del treinta, los estados de los países democráticos avanzaron sobre los espacios antes reservado para estas instituciones. No sólo se promovieron proyectos sino también se empezaron a controlar los existentes. Además, el estado inició una competencia desleal al prestar los mismos servicios (educación, salud). Con la aparición del estado peronista (1946) en la Argentina se modificaron las reglas de juego. Su concepción corporativista de la sociedad desdibujó los límites entre el primer, segundo y tercer sector. Todas las instituciones civiles quedaron directa o indirectamente tuteladas bajo la influencia del estado. Este último las intervino para ordenarlas, controlarlas, regularlas y convertirlas en interlocutora suya (sindicatos, Confederación General Económica, Fundación Eva Perón). A la vez, el corporativismo exigió que todas las instituciones se federalicen y se encolumnen pues se reconocía a sólo una como legítima representante de dichos intereses. Con el derrumbe del gobierno de Perón (1955), la construcción social se desarmó pero la actividad de sus organizaciones siguió operando hasta nuestros días. Con el resurgimiento de la democracia en 1983 y el establecimiento de las libertades políticas y civiles se alcanzó un nuevo resurgimiento de asociaciones (defensa del medio ambiente, homosexualidad, derechos humanos, redes solidarias), algunas en respuesta de los años de censura y proscripciones y otras en virtud del progresivo desarticulado del estado de bienestar.

Luego de este breve compendio, se puede afirmar que la cultura asociativa de solución a los problemas de la sociedad existe con anterioridad a la intervención de la ingeniería social del estado de bienestar practicada en forma deliberada a partir de los años treinta. Este conjunto de libre inclinaciones y pautas asociativas ha sido de

vital importancia para el progreso de la historia de las naciones. A partir de la injerencia del estado de bienestar –modelo de asistencia-, el ciudadano medio ha perdido y cedido protagonismo de las transformaciones sociales. La figura del estado de bienestar desincentiva la capacidad de trabajar asociados y la posibilidad de hacer oír su propia voz. La persona no construye consenso ni valores comunes pues queda a la deriva, en espera de que el estado paternalita resuelva los problemas. Este panorama permite disipar sutil pero progresivamente las responsabilidades individuales de los ciudadanos. Recién con la incapacidad del estado de bienestar para resolver problemas sociales, las personas vuelven a participar en los ámbitos intermedios y a renovar su vocación con mayor preponderancia social. La Argentina de los años noventa cuenta con un factor adicional que apalanca este fenómeno. El nuevo impulso asociativo se plantea no sólo por las deficiencias del sistema de seguridad social, sino también por la altísima proporción de personas con roles sociales expulsados del mercado de trabajo. Sin embargo, el fracaso del asistencialismo del estado de bienestar en la prestación de bienes y servicios no implicó necesariamente que el estado se achique en la sociedad. La realidad se ha vuelto más compleja. El marco regulatorio, las políticas públicas activas y las exenciones impositivas han generado una situación en particular: una expansión de las actividades del Tercer Sector conjuntamente con un crecimiento del Sector Público. Sin dudas, el universo de la ONG ha mutado en el tiempo.

7. – La injerencia del Primer Sector en el Tercer Sector

Respecto al rol del estado en su participación en el tercer sector, existen diversas posiciones. Las voces a favor de esta injerencia consideran que el tercer sector representa un vehículo más que efectivo al momento de prestar servicios y programas sociales. En épocas donde los contribuyentes exigen reducción de gastos públicos, las ONG parecen ser más flexibles, efectivas y cercanas a las necesidades locales. A la vez, cuando una ONG cuenta con limitaciones financieras, el aporte del estado complementa la calidad y cantidad de las prestaciones y permite aprovechar la economía de escala.

Por otra parte, quienes se oponen a la participación del estado en el Tercer Sector, consideran que los fondos públicos desvían la misión institucional. Cuando la ONG acepta fondos del estado, sus miembros se obligan a servir a un cliente diferente al previsto en la misión organizacional. También el apoyo del estado en ONG ha sido altamente volátil, variable y contingente a factores tales como, la percepción de urgencia del problema y las efímeras políticas públicas. Cuando los estados se atrasan en aprobar contratos o emitir el pago, las ONG sufren los problemas imprevistos de liquidez alterando su operatoria. A la vez, los fondos estatales o federales requieren de contabilidades, auditorías, reportes financieras, presentaciones fiscales, mayores contratos sociales, en síntesis, más costos y gastos. A medida que pierde eficiencia, aumenta su dependencia al ingreso de estado. A la vez, esta situación genera conflictos entre los directivos y los miembros de la entidad en relación a roles y responsabilidades. Es muy probable que la desmotivación del voluntariado crezca al igual que la erosión de compromiso. Hay estudios que demuestran empíricamente que los ingresos del estado en las ONG ha incrementado la ineficiencia y burocratización de las mismas (Frumkin & Kim, 2002).

Estas apreciaciones permiten concluir que cuanto mayor sea la proporción de los ingresos de origen de estado sobre el total de ingresos de una ONG, menor es la probabilidad de que la ONG pueda ser una innovadora social.

8. – Conclusiones

El presente ensayo busca reflexionar acerca de la naturaleza y características del emprendedor social. A partir del análisis detallado de las ONG, se alcanza a descubrir la importancia de la figura del innovador social.

Todo innovador social es un ejemplo de agente de transformación social, similar a un líder protagónico de los cambios sociales. Además, tiene ciertas características distintivas: a) formar una innovación sustentable basada en un modelo de responsabilidad, b) debe generar liderazgo, c) debe estar organizada de manera efectiva, d) tiene que poder replicarse y portar valores comunes.

Luego, el estudio permite discernir que el espíritu del innovador social es aplicable a todos los niveles, ya sea el Primer, Segundo o Tercer Sector. Aunque no toda institución de los tres sectores es un innovador social, estos líderes pueden llegar a hacerlo en cualquiera de los tres ámbitos.

Con posterioridad, el texto facilita la diferenciación de las características y dificultades del mundo de las ONG. A la vez, se sobrevuela por la historia de los emprendimientos asociativos para poder conocer el alcance y los límites del Primer y Tercer Sector.

Por último, es importante destacar que a medida que pasa el tiempo, las comunidades del mundo están exigiendo mejores servicios y mayores compromisos de sus líderes. A través de las instituciones, los líderes deben adoptar modelos de innovación social no sólo porque se lo deben a sus comunidades sino también porque se lo deben a sí mismos. En la actualidad los emprendedores sociales son solo casos contados. En el futuro quien quiera gerenciar una institución, sin lugar a dudas deberá poner en práctica los lineamientos del Emprendedor Social.

9. – Bibliografía:

ALVORD, Sarah, BROWN, David & LETTS, Christine (2001) "Social Entrepreneurship". Center For Public Leadership. (www.ksg.harvard.edu/leadership/workingpapers.html)

BEITO, David (1990) "Mutual Aid for Social Welfare: The Case of American Fraternal Societies". Critical Review N°4.

BOERNER, Phil (1994) "A Firm Hand up for Street Addicts " The Freeman. Vol.44 No.10 Foundation of Economic Education.

CENTER FOR PUBLIC LEADERSHIP (2001) "Conversations on Leadership, 2000-2001" (www.ksg.harvard.edu/leadership/publications.html)

CORAGGIO, José Luis (2002) "De las Cofradías a las Organizaciones de la Sociedad Civil: Prólogo".

DOBKIN HALL, Peter & BURKE, Colin (2002) "Historical Statistics of The United States Chapter on Voluntary, Nonprofit, and Religious Entities and Activities. Underlying Concepts, Concerns and Opportunities". Working Paper N°4. The Hauser Center for Nonprofit Organizations.

DRUCKER, Peter F. (1976) "La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Editorial Ateneo.

DRUCKER, Peter F. (1986) "La Innovación y el Empresario Innovador". Editorial Sudamericana.

DRUCKER, Peter F. (1989) "What Business can Learn from Nonprofits". Harvard Business Review.

DRUCKER, Peter F. (1990) "Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro". Editorial Ateneo.

DRUCKER, Peter F. (1994) "Really Reinventing Government". The Atlantic Monthly Company.

DRUCKER, Peter F. (1995) "Las Cinco Preguntas más Importantes que Usted debe Formularse sobre su Organización sin Fines de Lucro". Editorial Granica.

DRUCKER, Peter F. (1999) "Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI". Editorial Sudamericana.

FERULLO, Hugo & PANICO, Adriana (2002) "El Tercer Sector en Tucumán". Centro de Estudios del Tercer Sector. Universidad de Norte Santo Tomas de Aquino.

FISCHEL, Astrid (2003), "Reingeniería Social; el desarrollo participativo". VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá.

GONZALEZ GARCIA, Ignacio y OTROS (2002) "Capital Social: Elemento Insustituible para el Progreso de la Nación". IDEA

GONZALEZ VELAZCO, Carolina (2002) "De las Cofradías a las Organizaciones de la Sociedad Civil: Cuadro Cronológico".

FRUMKIN, Peter & KIM, Mark (2002) "The Effect of Government Funding on Nonprofit Administrative Efficiency: An Empirical Test". Institute for Government Innovation. (www.innovations.harvard.edu)

HIRSHBERG, Gary (2002). "Profits with a Conscience". Leader To Leader, No.23.(http://drucker.org/leaderbooks/L2L/winter2002/hirshberg.html)

HYATT, Thomas (1994) "Foreign Aid the Voluntary Way" The Freeman. Vol.44 No.10 Foundation of Economic Education.

OLASKY, Marvin (1998) "Homeless Shelter". (www.olasky.com)

SIEMPRO (2003) "Informe Coyuntural de la Situación Social en Argentina".

TOCQUEVILLE, Alexis de (2000). "La Democracia en América". Fondo de Cultura Económica.

TOFFLER, Alvin (1983), "El Poder del Cambio". Editorial Granica.

WISZ, Gerald (1994) "Ending Welfare as They Knew it" The Freeman. Vol.44 No.10. The Foundation of Economic Education.

YUNUS, Muhammad (2002) "Banco Grameen II: Diseñado para Abrir Nuevas Posibilidades". (www.grameen-info.org)

YUNUS, Muhammad (2003) "Commonwealth Lecture" (www.grameen-info.org)

ZIDER, Daniel. (2003) "El Triángulo de la Solidaridad, una Experiencia Innovadora". Iniciativa de Capital Social Ética y Desarrollo. (www.iadb.org/etica)