

SELECCIONANDO EMPRENDEDORES SOCIALES



ASHOKA

GUÍA DEL NOMINADOR



CARACTERÍSTICAS

DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

La prueba de fuego inicial: Una idea nueva

¿Estamos en presencia de alguien totalmente comprometido con una idea nueva y capaz de resolver un problema social? ¿Se trata verdaderamente de una innovación transformadora, o es sólo un cambio menor respecto a cómo se hacen las cosas actualmente? ¿En qué se diferencia de lo que otros hacen en su campo?

- ***Creatividad***

¿Nos encontramos ante una persona creativa tanto en su visión como en su definición de metas y en la resolución de problemas? ¿Actúa creativamente frente a las oportunidades y los obstáculos? ¿Plantea soluciones originales?

- ***Calidad Emprendedora***

Esta persona, ¿está tan profundamente comprometida con su visión que no se detendrá hasta que no logre convertirla en la nueva norma o en el nuevo patrón de comportamiento en su sociedad (sin importar que esto implique largos años de búsqueda incansable y la puesta a prueba de diferentes métodos para alcanzar ese objetivo)?

- ***Impacto Social de la Idea***

¿Puede esta idea resolver un importante problema social en el ámbito estatal o más allá de sus fronteras? ¿Es en sí lo suficientemente nueva, práctica y útil como para que la gente que trabaja en su campo de acción la adopte una vez probada y demostrada? ¿A cuántas personas podría beneficiar la implementación de esa idea? ¿Cuál sería la importancia, la dimensión y el significado de su impacto?

- ***Calidad Ética***

¿Se trata de una persona absolutamente honesta? ¿Le inspira total confianza? ¿Confiaría instintivamente en ella? (Haga este rápido test: Imagínese en una situación de peligro y pregúntese si se sentiría cómodo y seguro en compañía de esta persona). ¿Las motivaciones de esta persona nacen del compromiso de servir a los demás?

SELECCIÓN

DE EMPRENDEDORES SOCIALES

Ashoka es una asociación de emprendedores sociales destacados; un grupo selecto de mujeres y hombres que poseen la visión, la creatividad y la extraordinaria determinación propias del emprendedor de negocios, pero que destinan estas cualidades a la búsqueda de soluciones innovadoras para problemas sociales. Estos individuos especiales, que se encuentran en todas las culturas y sociedades, tienen la capacidad de prever cuál será el próximo paso en su campo de acción (ya se trate del medio ambiente, la educación, el desarrollo comunitario, o cualquier otra área relacionada con la vida humana). Esta visión les impulsa a desarrollar su idea hasta convertirla en la nueva estrategia para resolver el problema, no sólo en su campo de acción, sino también en el conjunto de la sociedad.

La emergente profesión de emprendedor social es de vital importancia para el desarrollo de nuestras sociedades. Cuanto más rápido cambia una sociedad, más necesaria se hace la presencia de los emprendedores sociales. Por otra parte, la expansión de los sistemas democráticos ha reducido las barreras que históricamente limitaban su desarrollo. El emprendedor social, ciudadano que se preocupa por su comunidad y promueve cambios sociales significativos, es en muchos sentidos la vanguardia de la revolución democrática, ya que se convierte en un modelo o ejemplo para muchos otros.

Ashoka ayuda a estos emprendedores a lanzar su visión y poner en marcha sus acciones. Además, les proporciona el marco y el apoyo que necesitan para ponerse en contacto y cooperar entre sí, y articular y compartir metodologías, particularmente aquellos enfoques que hayan resultado más eficaces para generar cambios sociales de carácter estructural. Y, lo que es aún más importante, Ashoka les permite trabajar juntos en la resolución de problemas comunes, en casos donde el esfuerzo individual de un solo "Emprendedor Social de Ashoka" (o incluso de un grupo de ellos dentro de un país) resultaría insuficiente para lograrlo. La labor de Ashoka es, en otras palabras, promover el emprendimiento social y apoyar a sus profesionales líderes.

Cada año, Ashoka incorpora un pequeño número de estos destacados emprendedores sociales a su red global de emprendedores capaces de producir un impacto real en sus sociedades. Es por eso que Ashoka insiste en que todos aquellos involucrados en las cinco etapas de selección –Nominadores, Representantes de Ashoka, Evaluadores de Segunda Opinión, Panelistas de Selección y Miembros de la Junta Internacional– pongan toda su atención en la calidad.

Cada uno de los individuos que participa en el proceso de selección representa a la Red Mundial de Ashoka y a la profesión del emprendimiento social. Cada Panelista de Selección, por ejemplo, aprobará la elección de un candidato sólo si está personalmente convencido de que existe una posibilidad superior al 50% de que esa persona y su idea generen un cambio en su campo de acción por lo menos en el ámbito nacional (aceptando que un cambio de tal magnitud necesita entre diez y quince años para llevarse a cabo).

Este documento tiene el objetivo de establecer criterios uniformes para todos los que participen en el proceso de selección de candidatos. También explica qué entiende Ashoka por un emprendedor social y define los parámetros y pruebas que permiten identificarlos.

CRITERIOS

El valor de Ashoka, especialmente como “Red Mundial”, se sustenta en su capacidad de seleccionar únicamente emprendedores sociales de alta calidad, impulsores de ideas poderosas e innovadoras.

Al evaluar a los candidatos, Ashoka aplica inicialmente un primer criterio excluyente (la idea) y, posteriormente, otros cuatro.

La prueba de fuego: Una idea nueva

Ashoka sólo seleccionará como Emprendedor Social a aquella persona que esté profundamente comprometida con una idea nueva, una solución innovadora a un problema social, que cambiará los patrones de trabajo y conducta en un campo determinado, ya sea educación, salud o cualquier otro, en el ámbito nacional (o a un nivel más amplio si se trata de un país pequeño).



Emprendedores Sociales de Ashoka de Polonia e India conversando durante un encuentro Global de Emprendedores Sociales sobre protección ambiental. El valor de la colaboración entre los Emprendedores Sociales de Ashoka depende del riguroso proceso de selección.

Por ello Ashoka no apoyaría la creación de una nueva escuela u hospital simplemente. Requiere que haya un nuevo modelo o una posibilidad de reforma del sistema de educación o salud, que asegure cambios en las escuelas y en los hospitales del país o de la región del candidato.

Si no podemos definir claramente cuál es la **idea innovadora capaz de generar un cambio de patrones**, la candidatura no será viable. Esta etapa del proceso es sumamente difícil, y es excluyente. Si no hay una idea innovadora, es una pérdida de tiempo proseguir con la evaluación.

Además de esta prueba, Ashoka define cuatro criterios fundamentales que cada candidato deberá demostrar: creatividad, calidad emprendedora, impacto social de la idea y calidad ética.

Primer criterio: Creatividad

Los Emprendedores Sociales deben ser **creativos en la acción, tanto en la definición de metas como en la manera de resolver los problemas que surgen a lo largo del camino**. La creatividad es una constante imprescindible, día a día, año tras año, para alcanzar dicho éxito.

La creatividad también es una fuente de motivación para el emprendedor social. Dado que la idea le pertenece, pondrá mayor voluntad y dedicación que cualquier otra persona para hacerla realidad.

La creatividad no es una cualidad que aparece de pronto en la vida adulta de una persona; casi siempre se manifiesta desde la primera juventud.

Con el fin de evaluar la creatividad de un individuo, le sugerimos formular las siguientes preguntas en relación al candidato:

- ¿Posee una visión innovadora en relación con alguna necesidad que la humanidad ya haya intentado satisfacer? ¿Esta visión está basada en una idea propia?
- ¿Ha desarrollado antes conceptos innovadores? ¿Ha dado pruebas de creatividad en su juventud? Infórmese sobre la trayectoria de organizaciones u otras innovaciones que el candidato haya impulsado.
- ¿Tiene experiencia en el desarrollo de soluciones creativas a problemas diversos? ¿Hasta qué punto es creativo el enfoque utilizado en la implementación de esas soluciones? ¿Es un enfoque propio?
- ¿Le parece probable que, más allá de la idea en cuestión, el candidato continúe desarrollando otras acciones creativas a lo largo de su vida?

Segundo criterio: Calidad emprendedora

Ashoka busca un pequeño número de personas que, por temperamento, sean emprendedores de primer nivel. Este es el más estricto de nuestros criterios. Entre miles de personas emprendedoras, muy pocas son capaces de efectuar cambios en las normas que rigen su área profesional y sociocultural.

La personalidad emprendedora, ya sea en el campo de los negocios o en el área social, puede identificarse claramente ya que tiene características específicas. Si bien existe mucha gente que tiene la habilidad de liderar, administrar o conseguir que las cosas se hagan, muy pocas serán capaces de cambiar los patrones vigentes en su área de trabajo, como mínimo en el ámbito nacional.

Confundir éstas u otras cualidades de liderazgo con el perfil específico que busca Ashoka es el error más común en el que se incurre al intentar aplicar este criterio. Aunque estas cualidades son complementos útiles de la personalidad emprendedora, no definen su esencia.



La Emprendedora Social de Ashoka Ana Vasconcelos logró que se reconociera que uno de cada tres chicos de la calle en Brasil es mujer y mostró cómo reintegrarles en la sociedad.

De hecho, el término “emprendedor” se usa de forma imprecisa para designar desde individuos que actúan como simples comerciantes, hasta eminentes burócratas empresariales. Del mismo modo, es común que el término “emprendedor social” se utilice para describir a los miles de líderes comunitarios y directivos de importantes organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, no son éstas las personas que buscamos.

¿Qué es lo que define la calidad emprendedora de un candidato?

Ashoka busca hombres y mujeres que estén **profundamente comprometidos e identificados con una idea**; personas perseverantes dispuestas a pulirla, perfeccionarla, depurarla, ponerla a prueba y luego difundirla hasta que se convierta en **un nuevo patrón para la sociedad en su conjunto**.

La gente con este tipo de personalidad está profundamente comprometida con su idea. Esta idea casi siempre es fruto de toda una historia personal. Su interés comienza a manifestarse en la juventud. Luego, de una manera más o menos intuitiva, estas personas participan en un largo aprendizaje que les otorga un importante dominio de su campo. Van conociendo su historia, sus protagonistas, sus instituciones, la antropología, la política y la tecnología, hasta el punto de ser capaces de prever la siguiente fase histórica de ese campo e imaginar la mejor manera de impulsarla. Es precisamente su personalidad lo que determina que siga este camino y no otro.

Cuando una persona reconoce que tiene una idea que puede cambiar el área en la que trabaja y cree tener la capacidad de ponerla en práctica, ha alcanzado el punto mágico y decisivo de su vida, el momento en que el emprendedor propiamente dicho entra en acción. A partir de este momento, la persona dedica su vida a hacer que su idea se convierta en el nuevo capítulo de la historia en ese campo. No se interesa por nada más. Intuitivamente sabe que está dispuesta a consagrar los siguientes 10 ó 15 años de su vida a conseguir que ese desarrollo histórico se concrete. Su idea se convierte en la misión de su vida.



Las ideas de la tailandesa Somsook Booyabancha, Emprendedora Social de Ashoka, han transformado los conflictos crónicos de tierras urbanas a través de un desarrollo comercial que garantiza una vivienda propia a residentes de áreas pobres.

Este grado de devoción y entrega es esencial para transformar la idea en una realidad y es por eso que Ashoka insiste en que los candidatos **dediquen todo su tiempo** al desarrollo de su idea durante la etapa inicial. Si el candidato no está dispuesto a hacerlo, es probable que no haya desarrollado su idea lo suficiente como para tener la certeza de poder cambiar las pautas vigentes en su campo al menos en el ámbito nacional, o bien que no sea un verdadero emprendedor como Ashoka lo define. Debido a lo complejo que resulta averiguar si el individuo en cuestión tiene el temperamento de un emprendedor social destacado y definir si ha superado la etapa de aprendizaje, es importante que el candidato demuestre, tanto en la acción como en las palabras, estar preparado para lanzar su idea. Esta es una prueba clave para Ashoka.

Dado que los emprendedores no descansan hasta comprobar que sus ideas han producido un cambio estructural en su campo y un nuevo patrón dentro de su sociedad, siempre desarrollan sus ideas persiguiendo estos fines. Si algo funciona en el ámbito local pero no se extiende a toda la sociedad, los emprendedores lo consideran un camino sin sentido que rechazan y evitan de antemano.

Ellos se preocupan tanto por los aspectos prácticos de la ejecución como por la visión global del asunto. ¿Cómo lograr que la idea se transforme en una nueva norma para la sociedad? ¿Cómo combinar todas las piezas? ¿Cómo enfrentar los distintos desafíos que seguramente encontrarán? De la mañana a la noche, año tras año, los emprendedores están atentos a su entorno, buscan retos y oportunidades que puedan enriquecer sus ideas, y constantemente las depuran hasta estar seguros de que alcanzarán el éxito en el ámbito nacional y a otros niveles. Generalmente, otros tipos de personalidad no conciben sus ideas de forma que puedan producir un cambio de largo alcance.

Los verdaderos emprendedores son **realistas y pragmáticos** por excelencia. No buscan tomar posiciones políticas ni morir en la hoguera. Los emprendedores quieren que sus ideas funcionen y eso es lo que les importa. Esto significa que, aunque sean inmaduros en otros aspectos, cuando se trata de trabajar al servicio de sus ideas perciben la realidad que los rodea con gran sensibilidad y realismo.



La Emprendedora Social de Ashoka Mary Allegretti ha salvado 12 millones de acres de selva amazónica.

Si encuentran una imperfección en la concepción de la idea, la modifican. Su posición no es ideológica, ni respecto a su propia idea ni tampoco en un sentido más amplio: las ideologías limitan la capacidad de analizar sensiblemente la realidad.

Los verdaderos emprendedores deben ser tanto grandes visionarios como extraordinarios detallistas y estar permanentemente dedicados a encontrar los “cómo” que son imprescindibles resolver para que la idea “vuele”, crezca y tenga el impacto deseado.

Es común que la gente describa a la persona emprendedora como alguien que asume riesgos. Desde fuera, sus avances parecen extremadamente osados. Sin embargo, sus iniciativas son razonables dado que el emprendedor no sólo ha profundizado en una visión clara de su idea sino que ha definido minuciosamente los detalles de su desarrollo para que funcione una vez haya sido lanzada. Sólo toma decisiones que considera adecuadas y que tendrán éxito.

El emprendedor persiste en su idea a pesar de los obstáculos que puedan surgir a lo largo del camino. Su dinamismo y determinación son cualidades que le distinguen de los demás. Otro de sus rasgos característicos es su grado de refinamiento en el análisis y de detalle en la planificación.

Si sabemos reconocer estas características, nos será **fácil distinguir** al emprendedor de otro tipo de personalidades. El profesional, el gerente y el trabajador social están satisfechos cuando han resuelto los problemas de sus clientes o de su organización. Pero, por el contrario, nada de esto satisface al emprendedor, que jamás se detendría ahí. El emprendedor es profundamente diferente. Y esto es precisamente lo que distingue a Ashoka de otras organizaciones; es ahí donde está su fortaleza, y es por eso que debemos ser estrictos en la aplicación de este criterio.

Existe una serie de pruebas sobre el temperamento emprendedor, fundamentales para la correcta aplicación de este criterio:

1. ¿El candidato posee realmente una idea **concreta** sobre un futuro diferente en su campo? Esa idea no puede ser la vaga descripción de una meta; debe consistir en un plan de acción claramente elaborado tanto en relación con la manera de poner la idea en funcionamiento, como con el modo de alcanzar la meta establecida.



El trabajo de la Emprendedora Social de Ashoka Tuenjai Deetes con las tribus del norte de Tailandia ha mejorado el nivel socio-económico del grupo minoritario más pobre del país.

2. ¿Está *comprometido* y profundamente *identificado* con la idea? ¿Es evidente que no va a descansar hasta que su idea se convierta en un nuevo patrón en la sociedad? ¿Está claro que se dedicará por completo a la realización de su idea? ¿Se enfrenta firmemente al escepticismo de la manera de pensar convencional? ¿Ha demostrado el mismo grado de compromiso en otros momentos de su vida?

3. ¿Posee el *pragmatismo* de un emprendedor? ¿Cómo percibe su entorno? ¿Sabe escuchar? ¿Está libre de “vicios” ideológicos? ¿Presenta una idea realista, tanto desde el punto de vista político como técnico?

4. ¿Está interesado tanto en el *desarrollo* de la idea como en la idea misma? ¿Tiene un plan de cómo desarrollar su idea? Cuando se le pregunta acerca de los “cómo”, ¿responde con entusiasmo y facilidad? (Esta es una prueba sumamente importante. El idealista simplemente no habrá pensado su idea en estos términos. El verdadero emprendedor, por el contrario, estará deseoso de encontrar la oportunidad de discutir sus ideas y otros temas relacionados con ellas en profundidad).

5. ¿Ha dado muestras claras de la determinación, el ingenio, el detallismo y el realismo propios del emprendedor en otras etapas de su vida? ¿Ha tomado iniciativas sorprendentes, e incluso arriesgadas, para obtener cosas de un modo diferente? ¿Se ha orientado esta persona a la obtención de resultados o simplemente a la realización de un trabajo sin más? En general, este tipo de persona suele mostrar estos patrones de conducta desde la niñez.

Tercer criterio: Impacto social de la idea

Un emprendimiento social con éxito no sólo requiere un emprendedor capaz de desarrollar una idea, sino también una idea nueva, convincente y práctica que se difundirá y copiará por mérito propio. Por lo tanto, este criterio, a diferencia de los dos anteriores, se centra en la idea misma y no en el candidato.

Ashoka sólo se interesa por aquellas ideas que puedan cambiar significativamente un campo de acción y producir un impacto en el ámbito nacional o, cuando se trata de países pequeños, un impacto regional más amplio (las ideas que apoyamos generalmente tienen la capacidad de trascender las fronteras nacionales). Ashoka no apoyaría la creación de un nuevo hospital o escuela, a menos que forme parte de una estrategia más amplia para lograr una reforma en el sistema de salud o de educación, en el ámbito nacional o más allá de las fronteras del país.

La primera pregunta que debemos formular al aplicar este criterio es: suponiendo que el emprendedor tenga éxito con su idea en un solo lugar y después, por alguna razón, desaparezca, ¿es probable que quienes trabajan en su mismo campo de acción consideren este concepto

o demostración lo suficientemente innovador, viable y atractivo como para apropiárselo e incorporarlo a su trabajo? En otras palabras, ¿la idea se difundiría por mérito propio?

Suponiendo que la respuesta sea afirmativa, este criterio exige formular dos preguntas adicionales:

1. ¿Cuántas personas se beneficiarían?
2. ¿En qué medida se beneficiarían?



Ibrahim Sobhan reorganizó escuelas y aumentó la matrícula en un 44,8%, beneficiando a millones de jóvenes en Bangladesh y otros países.

Cuarto criterio: Calidad ética

A pesar de que los representantes de Ashoka evalúan la calidad ética del candidato mediante numerosas entrevistas y comprobación de referencias, este criterio es tan importante para nuestra organización que pedimos a cada participante del proceso de selección que evalúe rigurosamente esta cualidad en todos y cada uno de los candidatos. Esto requiere apelar más al instinto y la intuición personal que al análisis racional. La pregunta clave es: ¿Confía absolutamente en esta persona? Si usted se encontrara en una situación de peligro, ¿se sentiría cómodo y seguro en su compañía o tal vez sentiría un leve recelo?

Este es un criterio fundamental por tres razones:

- 1.** Para introducir profundos cambios estructurales en una sociedad, el Emprendedor Social necesita transformar la manera de actuar de mucha gente. Si la gente no confía en el emprendedor, su posibilidad de éxito se reduce notablemente.
- 2.** El mundo ya tiene bastantes líderes públicos poco fiables. Ashoka no desea agregar otros a la lista.
- 3.** La calidad de nuestra organización depende del libre intercambio de información e ideas entre los Emprendedores Sociales de Ashoka. Si alguno de ellos resulta poco fiable, su presencia en una reunión podría generar un ambiente poco propicio para la discusión e incluso condicionar y limitar otras formas de cooperación.

Dado que este criterio es tan importante, Ashoka solicita a las personas que participan en el proceso de selección que se esfuercen por afinar su intuición. En efecto, la capacidad de saber cuándo confiar o no en otra persona es una de las habilidades más desarrolladas y esenciales para la supervivencia del ser humano. Todos los días tomamos decisiones basándonos en nuestros instintos. Los estudios psicológicos han demostrado la extraordinaria eficacia de esta conducta. Sin embargo, hemos sido educados para no expresar estas intuiciones de manera espontánea. Le pedimos que confíe en sus instintos y comparta sus sensaciones y opiniones con el resto de los participantes en el proceso de selección.



Los panelistas estudian el material...

PROCEDIMIENTO

Paso 1 – Nominación

Para ayudar a identificar potenciales Emprendedores Sociales, Ashoka cuenta en cada país con una red de **Nominadores**, líderes del sector social que provienen de todos los campos de la acción social, académicos, periodistas y otros. Todas las nominaciones son remitidas al Representante Local. Si bien Ashoka acepta nominaciones de cualquier persona (incluyendo las auto-nominaciones), ser nominado por un Nominador — alguien que conoce Ashoka y sus criterios de selección — ayuda a asegurar que el candidato posea la mayoría, sino todas, las cualidades que Ashoka busca.

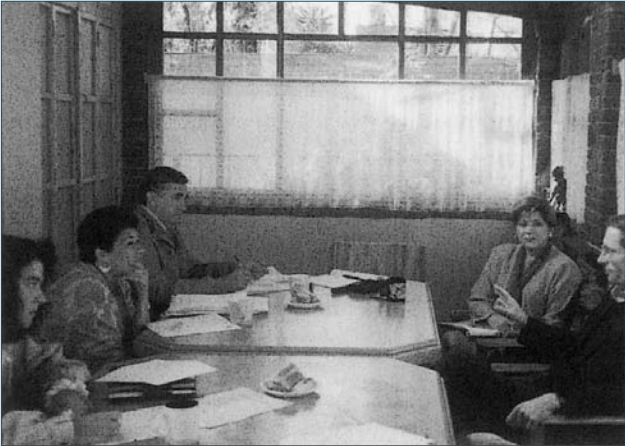
Paso 2 – Presentación preliminar/entrevista

Una vez nominado, el candidato es invitado por el Representante Local a entregar un resumen de su idea nueva y/o una solicitud formal. Después de revisar los materiales del candidato, el Representante Local lleva a cabo una **entrevista inicial** y, siempre y cuando sea posible, hace una visita al lugar donde el candidato ya está poniendo en práctica su idea. El Representante evalúa al candidato basándose en la entrevista, la visita al lugar, la comprobación de sus referencias, la solicitud y otros materiales escritos que le fueron remitidos. En algunos países, el Director Sub-Regional hace después una entrevista de seguimiento. Si el Representante y/o el Director Sub-Regional deciden que el candidato reúne los criterios de selección de Ashoka, dicho candidato pasa a la siguiente etapa del proceso, la evaluación de Segunda Opinión.

Paso 3 – La evaluación de Segunda Opinión

La evaluación de **Segunda Opinión** es conducida por un miembro del equipo de Ashoka Internacional o de la Junta Directiva Internacional que no está familiarizado con el caso y que viene de fuera del país. Esta evaluación suele consistir en una entrevista de entre tres y siete horas con el candidato para explorar la historia de su vida, la idea nueva, y la estrategia que ha diseñado para desarrollarla y

extenderla. Luego, el evaluador de Segunda Opinión decide si el candidato pasa al Panel de Selección. Mientras que el Representante Local aplica los criterios de selección de Ashoka basándose en la comprensión de las condiciones locales y nacionales, el evaluador de Segunda Opinión aporta una perspectiva más global, asegurando así que los criterios de selección sean aplicados uniformemente en todos los países.



...antes de la discusión de un caso

Paso 4 – Panel de Selección

Moderado por un miembro de la Junta Directiva Internacional o por un Vicepresidente de Ashoka (en la mayoría de los casos la persona que hizo la evaluación de Segunda Opinión), el Panel de Selección está integrado por 3-4 Nominadores, Emprendedores Sociales de Ashoka y otras personas que conozcan los criterios de selección de Ashoka. Cada Panelista entrevista a cada uno de los candidatos durante aproximadamente una hora. Después los Panelistas se reúnen en privado para evaluar a los candidatos. El Representante Local no participa directamente en el Panel, pero está presente para tomar notas y contestar cualquier pregunta que pueda surgir.

Los tres principios que guían al **Panel de Selección** son: confidencialidad en las deliberaciones, vigilancia estricta con respecto a posibles conflictos de interés (un Panelista generalmente se excusa de la discusión si conoce personalmente al candidato), y consenso sin presión en la toma de decisión. El Panel es responsable de decidir si el candidato pasa o no a la aprobación final de la Junta Directiva Internacional. Para aquellos que pasan, el Panel hace una recomendación a la Junta Directiva Internacional explicando por qué el candidato debe ser considerado Emprendedor Social de Ashoka. El Panel también recomienda la duración del período del apoyo y si existe la posibilidad de una extensión (en caso de una recomendación de un estipendio inferior al período máximo de tres años).

Paso 5 – Aprobación de la Junta Directiva Internacional

Para garantizar que cada candidato se ajuste a los estándares de calidad internacional, la Junta Directiva actúa como instancia final en el proceso de selección de Ashoka. La Junta revisa cuidadosamente el perfil de cada candidato (un análisis detallado que es preparado por el equipo local de Ashoka, con lo más destacado de la nueva idea y la estrategia de reproducción y expansión, el problema que el candidato está abordando y su historia personal), las recomendaciones hechas por el Panel de Selección, y en función de todo esto ratifica o rechaza (o solicita información adicional) cada elección propuesta. Una vez aprobada por la Junta Directiva Internacional, el Emprendedor Social se incorpora a la Red Global de Ashoka.

¿Cuándo comienza y termina el proceso?

Ashoka acepta nominaciones de candidatos y solicitudes durante todo el año. Sin embargo, debido a que la mayoría de los países llevan a cabo un único Panel de Selección por año, en algunos casos los candidatos nominados y presentados en un año pueden no ser invitados al Panel ni ser considerados por la Junta hasta el año siguiente. La aprobación de la Junta Directiva Internacional, que es el último paso en el proceso de selección de Ashoka, toma un promedio de tres meses para elegir al candidato.

¿Tiene el proceso restricciones de alguna índole?

El proceso de selección de Ashoka está abierto a todas las personas que se ajusten a los criterios de elección. No existen pre-requisitos ni de edad ni de logros académicos, ni ningún cupo. Dado que no existe un límite, ni por país ni por campo de trabajo, los candidatos no compiten entre sí por el apoyo de Ashoka. Todos los candidatos que cumplan los criterios de Ashoka serán elegidos para integrarse a la Red Global.

PRINCIPIOS GENERALES DE ASHOKA

Ashoka no excluye a nadie basándose en su edad, educación, clase social, raza u otras características. Toda persona que reúna los cuatro criterios fundamentales puede ser la persona que Ashoka está buscando.

Ashoka tiene un especial interés por llegar a personas que provienen de sectores poco representados en posiciones de liderazgo. Sin embargo, dado que la calidad es la preocupación y norma principal de Ashoka, no nos permitimos cupos ni consideraciones especiales.

Ashoka ha definido algunos casos en los que un candidato potencial debe ser rechazado automáticamente. Son incompatibles con una posible elección o permanencia dentro de la organización los candidatos que defiendan la

violencia, cualquier forma de discriminación, el liderazgo de un partido político o la pertenencia a cualquier agrupación que abogue por la violencia, la discriminación o el totalitarismo. Nuestra experiencia nos indica también que aquellos que actúan supeditados a un marco ideológico no tienen la capacidad de escuchar y, por ende, de generar cambios realistas verdaderamente innovadores.

Todo énfasis que se ponga en la calidad del Emprendedor Social nunca estará de más. Ashoka no es la clásica fundación dedicada a dar subvenciones o ayudas a receptores "pasivos" o a proyectos meramente asistenciales. El éxito de Ashoka proviene de los importantes cambios sociales que sus Emprendedores Sociales generan y difunden. Es más, el eje rector de Ashoka consiste en desarrollar un sistema activo de ayuda mutua e intercambio entre sus participantes. Ahí radica el poder de Ashoka. Esta Red, sin embargo, sólo puede concretarse si sus integrantes se perciben unos a otros como iguales. De otro modo, no vale la pena participar.

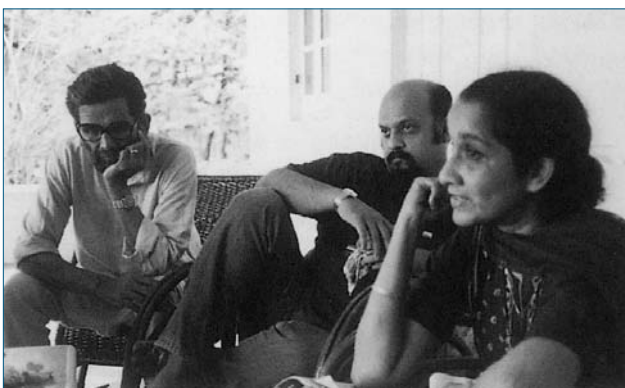
Dado que la calidad (y por ende, la probabilidad de impacto) constituye nuestra prueba por excelencia, Ashoka sólo considera el aspecto financiero al final del proceso de selección. Proveemos apoyo financiero a aquellos candidatos que son seleccionados en el caso y en la medida en que necesiten nuestra ayuda para dedicarse a tiempo completo a desarrollar su idea. Si el candidato tiene una buena posición económica o no necesita un estipendio, Ashoka establecerá una cantidad simbólica: una rupia india por año.

Por otra parte, si el Emprendedor Social seleccionado tuviera que cubrir necesidades extraordinarias para poder desarrollar su labor fuera de casa, como por ejemplo la atención permanente de un niño con alguna discapacidad, Ashoka asumirá ese gasto. En la medida en que las ideas de los Emprendedores Sociales de Ashoka se desarrollen y consoliden, las instituciones que vayan creando estarán en condiciones de pagar a sus empleados, y de este modo la necesidad del apoyo financiero de Ashoka irá disminuyendo paulatinamente.

Ashoka establece localmente las ayudas. Debemos mencionar, sin embargo, que el hecho de que un candidato necesite ayuda financiera no se tomará en consideración en su posible elección como Emprendedor Social de Ashoka.

La preocupación por la calidad es el valor normativo por excelencia de Ashoka. Queremos ser una asociación de emprendedores sociales destacados, de personas capaces de generar cambios importantes en favor de la comunidad. No nos interesa apoyar la creación de una nueva escuela, pero sí ayudar por todos los medios a una persona para que ponga en práctica una nueva forma de enseñar (una idea que pueda aplicarse más allá de la escuela donde se inició).

Ashoka no pretende ser una organización de grandes dimensiones. Deseamos ser una familia fuerte que ayude a sus miembros a soñar con confianza y a plasmar sólidamente los grandes cambios que tanta falta hacen en el mundo.



Los panelistas eligen a los Emprendedores Sociales de Ashoka por consenso. No existe la votación.

PROTAGONISTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

El riguroso proceso de selección de Ashoka incluye cinco grupos de personas, cada uno de ellos con responsabilidades específicas:

Nominadores

- Identifican candidatos
- Seleccionan
- Nominan

Representantes Locales/Directores Subregionales

- Reciben formularios de solicitud
- Entrevistan a los candidatos
- Verifican el historial de cada candidato
- Visitan el lugar de trabajo de los candidatos
- Elaboran un perfil
- Redactan una “Hoja de Hipótesis” sobre el candidato
- Formulan las recomendaciones correspondientes

Evaluadores de Segunda Opinión

- Revisan los perfiles y las “Hojas de Hipótesis”
- Llevan a cabo entrevistas en profundidad
- Formulan las recomendaciones correspondientes

Panelistas de Selección

- Representan a la Red Mundial de Ashoka
- Evalúan los perfiles y las “Hojas de Hipótesis”
- Llevan a cabo entrevistas individuales
- Evalúan cada caso
- Presentan sus recomendaciones por unanimidad

Miembros de la Junta Internacional

- Revisan cada candidatura propuesta por el Panel de Selección
- Definen procedimientos
- Ratifican la selección de los candidatos

Les agradecemos profundamente su ayuda.

Este documento ha sido producido después de extensas revisiones y discusiones entre Representantes, Emprendedores Sociales de Ashoka, trabajadores de Ashoka, y Comité Directivo. William Drayton y Tomoko Matsuzaki.

PROGRAMAS / OFICINAS

(En el momento de la impresión *)

Alemania	Eslovaquia	Nigeria
Argentina	Estados Unidos	Pakistán
Bangladesh	Francia	Paraguay
Bolivia	Gambia	Perú
Botswana	Ghana	Polonia
Brasil	Guatemala	Reino Unido
Burkina Faso	Guinea-Bissau	República Checa
Camerún	Hungría	Senegal
Canadá	India	Sri Lanka
Chile	Indonesia	Sudáfrica
Colombia	Kenya	Tanzania
Costa Rica	Lituania	Tailandia
Costa de Marfil	Malí	Turquía
Egipto	México	Uganda
El Salvador	Mozambique	Uruguay
Ecuador	Nepal	Venezuela
España	Nicaragua	Zimbabwe

PROGRAMAS EN DESARROLLO

África del Norte
Asia Central
China
Oriente Medio

FOTOGRAFÍA DE PORTADA

Ratna Refida (Indonesia, 1997)
Johny Gevisser (Sudáfrica, 1996)
Tania Tavares (Brasil, 1989)
Emmanuel Ache (Nigeria, 1995)
Agus Gunarto (Indonesia, 1997)
Fotografía: Guy Wulfing

** Para una lista actualizada de los programas de Ashoka y sus datos de contacto, visite nuestras páginas web*

La Emprendedora Social brasileña Vera Cordeiro con uno de sus pacientes.



ASHOKA

Ashoka Emprendedores Sociales

San Bernardo 97-99, Edificio Colomina, 3. C1
28015 Madrid
España

Tels: 91 448 99 62/92 55
candidatos@ashoka.org