

---

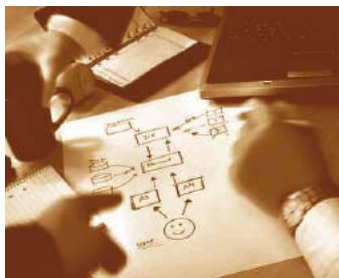
Capítulo 5

# Lecciones aprendidas: buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas

---

# 5

## Lecciones aprendidas: buscando nuevas formas de solucionar viejos problemas



**E**n el nuevo panorama de innovación social, se ha experimentado el surgimiento de un nuevo modelo de negocio, que podría incluso considerarse todo un sector, en el que las organizaciones con fines sociales adoptan formas de organización y siguen las tendencias propias del mundo empresarial. Precisamente una de las tendencias en auge es la creciente competencia para ofrecer soluciones más eficientes, efectivas y sostenibles que otras organizaciones con iniciativas similares. Dado que cada vez existen más agentes dedicados a la resolución de problemas sociales y medioambientales, se está produciendo una mayor inquietud por diferenciar y hacer más visibles estas iniciativas en un entorno en el que la acción social prolifera cada vez más. La competencia por los recursos financieros y humanos se ha trasladado al terreno de la innovación social, al tiempo que se vuelve más difícil conseguir fuentes de financiación y contratar talento humano formado y especializado. Según el libro *Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy* («Jugar para ganar: guía sin ánimo de lucro para la estrategia competitiva») de Daniel La Piana y Michaela Hayes, las organizaciones sin ánimo de lucro deberían ser animadas a competir en base a su rendimiento para que los inversores que financian las iniciativas puedan escoger entre las mejores. Queda patente que se está recurriendo a prácticas y modelos empresariales para maximizar el impacto social de las iniciativas y que se está configurando un auténtico «mercado» donde compiten las organizaciones sociales. Los agentes sociales son personas cada vez más cualificadas para hacer su trabajo, lo que fomenta la competencia a la hora de conseguir financiación y otros recursos no financieros necesarios para implementar sus proyectos. Resulta paradójico que, esta competencia entre agentes es bienvenida para dinamizar el sector a la vez que también se necesita más colaboración entre ellos para desarrollar ideas e implementarlas con más éxito.

Otra tendencia en el ámbito de la innovación social, de marcado carácter empresarial, que se destacó durante la XII reunión del Future Trends Forum fue la creciente especialización de las iniciativas de acción social. Actualmente, en la innovación social se está ofreciendo lo que se llaman *market based solutions* («soluciones de mercado»), en muchos casos para cubrir la demanda de la base de la pirámide, es decir, de las personas sumidas en la pobreza y con escaso poder adquisitivo. Este cambio en la oferta provoca que los agentes sociales, al estar dirigiendo sus productos, servicios y modelos a segmentos muy específicos de la población, reduzcan costes, exploten economías de escala y se centren en una serie de actividades más limitadas, pero más especializadas. La mentalidad de los agentes sociales no debe ser atender lo que necesitan estas personas, sino dar respuesta a lo que quieren. Muchas iniciativas han fracasado precisamente porque se ha planteado a los pobres como «beneficiarios» de la acción social, en lugar de «consumidores» que quieren adoptar un estilo de vida distinto, accediendo a la compra de una vivienda o un coche, o incluso a montar su propio negocio. ¿Quién diría que la venta de móviles en países como la India daría tan buenos resultados?

En definitiva, se trata de buscar nuevas formas de solucionar viejos problemas. El siguiente capítulo se centra en las tendencias y programas más actuales de la innovación social, con los [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#) como telón de fondo. Transcurrida más de la mitad del plazo para alcanzarlos, establecido en 2015, aún queda mucho recorrido para lograr plenamente los ocho objetivos clave planteados por Naciones Unidas junto con otras veintitrés organizaciones internacionales. Se incluyen una gran diversidad de iniciativas, lideradas por todo tipo de agentes sociales en distintas partes del mundo. Quizá la tendencia que más destaca es que las propias personas que necesitan la ayuda ya están tomando sus propias decisiones y asumiendo la responsabilidad sobre sus vidas en lugar de depender de la ayuda humanitaria, con lo que desarrollan por sí mismas las mejoras sostenibles en sus vidas. Atendiendo a la alerta de la ONU de que el número de hambrientos superará en el año 2009 los 1.000 millones por primera vez<sup>58</sup>, hoy más que nunca está claro que es hora de dar rienda suelta al poder de la innovación social.

### a. La lucha contra la pobreza y la apuesta por el desarrollo

«Un hambriento dará más valor a cómo utilizar una caña de pescar que a la entrega de un pescado, porque una vez que se haya comido el pescado, volverá a tener hambre.»

Dicho popular

La naturaleza de la acción social está cambiando y las obras de caridad están dando paso a los fondos destinados a emprendedores de países en vías de desarrollo. Así, en lugares como el continente africano, donde los fondos para los proyectos de ayuda humanitaria ya se contabilizan en miles de millones de dólares, se ha comenzado a reforzar el mensaje *trade, not aid* (en español, «comercio en lugar de ayudas»). Entre las conclusiones del [World Economic Forum on Africa](#), celebrado en Cape Town en junio de 2009, se destacó que, aunque África ha sufrido un impacto menor del pronosticado debido a la recesión global, los Gobiernos del continente «deberían aprovechar la apertura a la reforma creada por la crisis» y «escuchar más atentamente a los negocios privados y a sus necesidades, y utilizar aquellas recomendaciones para crear un clima de inversión más favorable»<sup>59</sup>.

Los emprendedores son un colectivo que está aumentando en número en los países en vías de desarrollo. A lo largo de esta publicación se está comprobando que las iniciativas sociales y medioambientales vienen cada vez más de la mano de agentes sociales de los propios países necesitados, y es que no hay mejor visión que la de las personas que viven el día a día enfrentadas con la dura realidad que pretenden solventar. El apoyo a los emprendedores en los países en vías de desarrollo «enseñándoles a pescar» da como resultado la creación de economías locales sostenibles. En este aspecto, destaca sobre todo el papel que pueden desempeñar las mujeres. En años recientes, estudios de Naciones Unidas y del Banco Mundial han demostrado que las mujeres empresarias son más proclives a contribuir al desarrollo de la comunidad que los hombres, y que, por lo tanto, son mejores candidatas para protagonizar los programas de apoyo. En palabras de la

<sup>58</sup> «El número de hambrientos superará este año los mil millones por primera vez», [elmundo.es](#) (20/09/2009).

<sup>59</sup> «Is trade, not aid, the answer for Africa?», [guardian.co.uk](#), (25/05/2009).

estrella del rock y activista Bono: «Dale a un hombre un pescado; se lo comerá en un día. Dale a una mujer un microcrédito: ella, su marido, sus hijos y sus familiares comerán toda una vida»<sup>60</sup>.

La excesiva dependencia que tienen los países en vías de desarrollo de la caridad de los países desarrollados es cualquier cosa menos sostenible. Si bien es verdad que las iniciativas han cambiado en las últimas dos décadas hacia programas más en la línea de la autosuficiencia, lo que realmente va a perfilar la solidaridad del siglo XXI son dos tendencias: la aplicación de soluciones de mercado a problemas sociales y el aumento de la importancia de los emprendedores sociales con origen en países en vías de desarrollo. Estas prácticas empresariales son el camino hacia el desarrollo urbano y la sostenibilidad de la economía local, ante un crecimiento sin precedentes de población en las ciudades y una gestión deficiente de los recursos que llevan la pobreza a límites incontrolables. Según los expertos del Future Trends Forum: «La población creciente y los cambios en los patrones de producción agrícola aumentarán la presión en las ciudades. Las barriadas pobres y la pobreza urbana constituirán la tónica general, y garantizar la salud pública y las condiciones de higiene se constituirán como un prioridad».

### Soluciones de mercado para servir a la base de la pirámide

En el terreno de la innovación social, servir a la base de la pirámide implica ofrecer productos y servicios a los 4.000 millones de consumidores potenciales que viven con menos de dos euros al día. La idea de servir comercialmente a estas personas ha sido promovida por autores como C.K. Prahalad, catedrático de la [Ross School of Business de la University of Michigan](#) y reconocido como uno de los mayores expertos en gestión del mundo. Su línea de pensamiento sugiere que estas personas de bajos ingresos pueden ser el motor del siguiente capítulo del comercio y la prosperidad globales, así como una fuente de innovaciones que beneficiaría tanto a los países ricos como a los pobres (véase la [XI publicación Future Trends Forum, Competir en Tiempo de Cambios: Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación](#)). «Como alternativa y complemento a los tradicionales gastos gubernamentales, ayudas y filantropía, las soluciones de mercado dan a las personas de ingresos bajos mejor acceso a productos y servicios socialmente beneficiosos que directamente mejoran la calidad de sus vidas y su manera de ganársela»<sup>61</sup>.

Según esta línea de pensamiento, el problema de la pobreza extrema se retroalimenta por la situación de exclusión de la economía de mercado que viven las personas de la base de la pirámide y, por tanto, las soluciones pasarían por incluirlas en ella. Además, confluyen otras circunstancias que hacen que este grupo sea merecedor de nuestra atención: sus necesidades básicas no están satisfechas, carecen de acceso a mercados formales de subsistencia y muchas veces se ven obligadas a pagar precios más altos por productos o servicios de menor calidad, dado que la oferta disponible dista mucho de ser la adecuada en términos de competencia en el mercado. Si se superan los obstáculos para cubrir sus necesidades básicas de agua potable, servicios sanitarios, suministros,

<sup>60</sup> <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/women-entrepreneurs-culture.html>.

<sup>61</sup> *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

viviendas, servicios financieros y comunicaciones, se incrementa el bienestar, la productividad y los niveles de ingresos, permitiendo de esta forma que las personas encuentren el camino para salir de la pobreza. Asimismo, involucrar a la base de la pirámide en la economía formal es condición sine qua non para la generación de riqueza para las familias y el crecimiento económico del país. Por último, la ineficiencia y la situación de monopolio que caracterizan a los mercados de los países en los que predominan los segmentos de población que conforman la base de la pirámide, crean barreras de entrada y motivan la falta de inversión, por lo que resulta crucial subsanar esta situación creando oportunidades de mercado para el sector privado.

Efectivamente, las empresas privadas del cuarto sector han sido en gran medida las encargadas de cubrir la demanda de productos y servicios de mayor calidad por parte de la base de la pirámide. Los problemas con los que se han encontrado al tratar de hacerlo son principalmente: la escasa oferta de productos y servicios para ellos, su difícil accesibilidad y el hecho de sean inasequibles para las personas de bajos ingresos (veáse la ilustración 15). En el terreno de las soluciones de mercado, las empresas privadas son las más capacitadas para superar estos obstáculos y adecuar la oferta a las especificidades de este colectivo. Estas empresas son las encargadas en este ámbito de identificar las oportunidades, de desarrollar los modelos de negocio innovadores y los productos adecuados, y, ante todo, de invertir en los mercados de la base de la pirámide. En el caso de los Gobiernos, su responsabilidad debe llevarlos a implantar las reformas necesarias en el ámbito comercial y en la regulación para permitir que el sector privado juegue un papel más activo en la atención a este mercado.

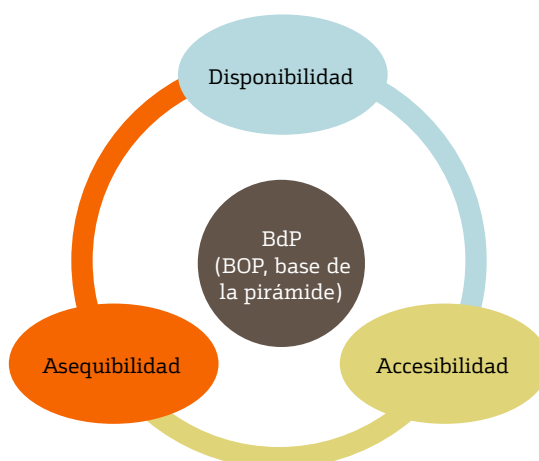
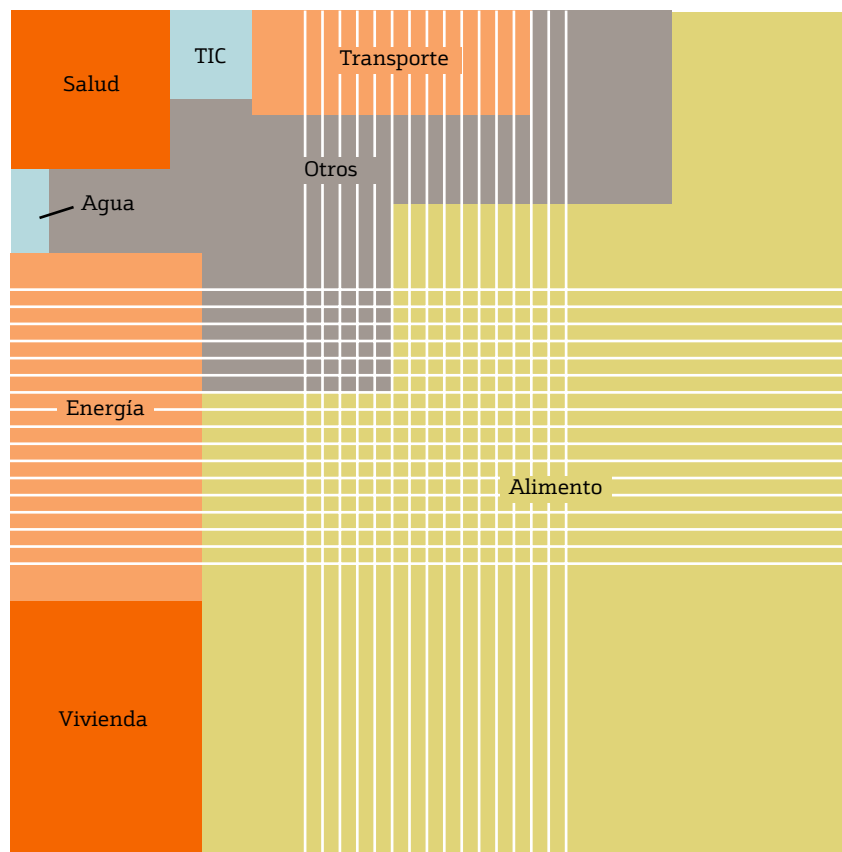


Ilustración 15: Principales obstáculos para servir a la base de la pirámide.  
Fuente: Christine Auclair and Alban Jackohango, *Bottom of the Pyramid Approaches for Urban Sustainability*, Private Sector Unit, UN-HABITAT.

Sin embargo, ¿cuáles son los mercados de la base de la pirámide en los que se ha centrado tradicionalmente el sector privado? Según la publicación *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*<sup>62</sup>, «las compañías multinacionales han sido pioneras, especialmente en los sectores de alimentación y productos de consumo masivo. Asimismo, importantes compañías que operan en el ámbito nacional han demostrado encontrarse entre las más innovadoras en satisfacer las necesidades de los consumidores y productores de la BdP [base de la pirámide], especialmente en sectores como vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros». No obstante, muchos sectores han encontrado dificultades financieras y políticas a la hora de cosechar éxitos en los países en vías de desarrollo, como en el caso, por ejemplo, de los sistemas privados de acueductos urbanos o el sector del suministro eléctrico.



<sup>62</sup> Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

Ilustración 16: Mercado «Base de la Pirámide» estimado por sector (5 billones de dólares).  
Fuente: Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

Según los expertos del Future Trends Forum, la mejora del acceso a las telecomunicaciones ha tenido un gran impacto en los países en vías de desarrollo. Incluso alguno se aventuró a estimar que cada dólar gastado en infraestructura supone en última instancia la generación de entre 10 y 100 dólares. Afirmaban que el uso del teléfono móvil en zonas rurales es un fenómeno asombroso que impulsa el crecimiento y cuyo impacto está todavía por ver: «La llegada de la fibra óptica de banda ancha a África presenta una oportunidad para iluminar "el continente oscuro"». Los teléfonos móviles han tenido al final un uso distinto al que se les otorgó en un principio. En lugar de limitarse a ser un medio de comunicación privado, su bajo coste y largo alcance han permitido a los emprendedores sociales que operan en países en vías de desarrollo llevar a cabo sus actividades diarias de negocio e, incluso, acceder a financiación, como se verá más adelante. Prueba de ello es que entre 2000 y 2005, el número de suscriptores de teléfonos móviles en países en desarrollo se multiplicó por cinco, hasta alcanzar casi 1.400 millones<sup>63</sup>.

Volviendo a las barreras fundamentales a la hora de servir a la base de la pirámide, en el estudio *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, llevado a cabo por [Monitor Group](#), se detallan varios modelos de negocio que han resultado exitosos a la hora de superar las barreras de accesibilidad, disponibilidad y precio que ponen freno a la demanda de productos y servicios por parte de la base de la pirámide. Además, se trata en gran parte de modelos de negocio que se han repetido a escala de manera exitosa o que tienen la posibilidad de hacerlo.

El modelo *pay-per-use* permite a los consumidores de la base de la pirámide pagar un precio más bajo por cada uso de un producto, servicio o instalación. De esta manera, el usuario no tiene que desembolsar una gran cantidad de dinero por bienes de consumo duraderos como linternas solares, bombas de agua, cocinas, etc., sino que le resulta más conveniente pagar una cuota cada vez que los utilice. En la India, los filtros de agua de carbón activado<sup>64</sup> se venden a un precio entre 900 y 1.500 rupias (18-30 dólares), con recambios de una duración de tres a seis meses que rondan las 400 rupias (8 dólares). Es un coste muy elevado por tener agua potable que [Byrraju Foundation](#) ha conseguido reducir a más o menos la mitad. Para ello, ha creado centros comunitarios de filtración que venden el agua purificada en contenedores de 12 litros por 1,5 rupias (0,03 dólares), lo que cubre las necesidades diarias de agua limpia en el hogar medio sin necesidad de comprar un purificador individual<sup>65</sup>.

<sup>63</sup> Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

<sup>64</sup> Los filtros de carbón activado tienen la capacidad de retener ciertas partículas (productos orgánicos, gases disueltos, cloros, etc.), muchas de las cuales producen olores y/o sabores indeseados, tanto en el aire como en el agua.

<sup>65</sup> *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

El segundo modelo es el llamado *No frills service* (literalmente, «servicio sin florituras»), que cubre las necesidades de los más pobres a precios muy bajos gracias a un recorte en los extras pero manteniendo la calidad lo suficientemente alta como para que los beneficios de pagar el servicio sean superiores a las otras alternativas. El modelo consiste en generar beneficios gracias al alto volumen de negocio que se genera debido al elevado uso de los activos y a la especialización del servicio. [Vaatsalya](#) se dedica a construir y gestionar hospitales/clínicas en zonas rurales, llevando servicios básicos de pediatría, ginecología, cirugía,

fisioterapia y diálisis donde más los necesitan, y ofreciéndolos a precios asequibles. Este modelo no se reduce a la medicina, sino que también es muy solicitado por los consumidores de la base de la pirámide para educación y servicios financieros. En la India, particularmente, existe un mercado fuerte para los servicios privados porque, aunque el Gobierno a menudo ofrece dichos servicios de manera gratuita, prefieren las alternativas privadas por motivos de calidad del servicio. No obstante, es importante tener en cuenta que este modelo es excesivamente dependiente, dada la naturaleza de los servicios que ofrece, de reclutar, formar y retener personal cualificado para garantizar la sostenibilidad del negocio. A ello se une que, en estos casos, el marketing es difícil de controlar porque se basa en el «boca a oreja» y en las recomendaciones personales.

El tercer modelo se llama *paraskilling* y complementa al anterior en tanto que divide los procesos de negocio en tareas más simples que pueden realizar trabajadores con poca cualificación. Tanto India's Microfinance Industry (MFIs) como [Aravind Eye Care](#) han llevado a cabo este proceso de reingeniería para aumentar la productividad de sus profesionales, encargando a personas menos cualificadas las tareas más repetitivas. El resultado en el primer caso ha sido un modelo que ha sido posible reproducir a escala hasta constituir una industria en sí misma, con más de 14 millones de prestatarios en la India y una futura expansión en Bangladesh. En el segundo caso se realizan 2.400 intervenciones por médico al año, comparado con los 300 de media en las clínicas indias<sup>66</sup>.

El último modelo se presenta como solución al eterno problema de la distribución, especialmente cuando el objetivo es llegar a zonas rurales. Los expertos del Future Trends Forum coincidieron en que la innovación social no debe reducirse a la invención de nuevos productos o servicios, sino que en muchos casos se trata de encontrar maneras efectivas de hacer llegar esos productos y servicios, nuevos o ya existentes, a una mayoría de la población necesitada. De hecho, muchos planes de negocio han fracasado estrepitosamente debido en exclusiva a la falta de una estrategia de distribución. Para solventarlo, existe otro modelo de negocio que permite reducir costes y aumentar el alcance de la actividad: compartir canales de distribución. Para ello, se utilizan plataformas ya existentes cuyos canales o redes fueron creados con otro propósito. Esta práctica suele conllevar una alianza entre organizaciones en las que ambas salen ganando. Por ejemplo, la cooperación entre [FinComún](#), una institución financiera privada con vocación social en México, y el Grupo [Bimbo](#), una de las mayores organizaciones del sector alimentario en la Península Ibérica, ha permitido que [Bimbo](#) se aprovechara de la experiencia crediticia de [FinComún](#), mientras que ésta explota los canales y metodología de distribución de [Bimbo](#). Los agentes de la institución financiera hacen el reparto con los camiones de [Bimbo](#) mientras son informados del historial de pago de los clientes del grupo<sup>67</sup>. Cuando entregan la mercancía, los agentes de [FinComún](#) ofrecen préstamos a los clientes que pagan a tiempo.

La implementación de estos modelos de negocio innovadores todavía no está demasiado extendida en países con poblaciones que forman parte de la base de la pirámide. Si bien es verdad que representan verdaderas oportunidades de negocio

<sup>66</sup> *Emerging Markets, Emerging Models: Market- Based Solutions to the Challenges of Global Poverty*, Monitor Group (marzo 2009).

<sup>67</sup> Ídem.

asociadas al cambio social y a la sostenibilidad económica, todavía no existen sectores que atraigan a grandes empresas y logren la escalabilidad. Sin embargo, la necesidad o aspiración de los integrantes de la base de la pirámide de adoptar patrones de consumo similares a los de los países desarrollados sirve de motor a la innovación social. Una vez discutida la manera de llegar a estos nuevos consumidores, ahora es el momento de analizar la situación desde otra perspectiva. Como se comentaba al principio de este capítulo, el panorama de la oferta en los países en vías de desarrollo está cambiando no sólo por el negocio de empresas de países desarrollados, sino también por la actividad que se genera a nivel nacional, incluso se podría decir que doméstico. Ha aparecido un nuevo tipo de emprendedor social, personas cuyo reconocimiento no viene de la mano de un MBA o una trayectoria de éxitos profesionales, sino de la simple necesidad de cambio en sus comunidades. Como decía C.K. Prahalad: «Si dejamos de pensar en los pobres como víctimas o una carga y empezamos a reconocerlos como emprendedores fuertes y creativos y consumidores con conciencia de valor, un mundo nuevo entero se abrirá [...]»<sup>68</sup>.

### Nuevos emprendedores sociales y el debate de los microcréditos

En un foro de debate abierto en el sitio web de SocialEdge titulado *Are the Only Innovations in Social Entrepreneurship Anglo-Saxon?*<sup>69</sup>, los participantes discutían el hecho de que la gran mayoría de emprendedores sociales reconocidos son de países anglosajones. Los motivos son variados: los emprendedores sociales de países en vías de desarrollo no cuentan con los recursos financieros, sociales y mediáticos para darse a conocer; gran parte de las publicaciones relacionadas con el tema se distribuyen en inglés, con lo que este idioma se convierte en la «voz» de la actualidad en el terreno de la innovación social; y, finalmente, estos emprendedores no reciben formación especializada, por lo que consiguen salir de la pobreza con sus empresas, pero en muchos casos pasan bastante desapercibidos.

Sin embargo, los logros de estos emprendedores sociales anónimos se empiezan a conocer cada vez más. Aunque sus iniciativas no logran el nivel de escalabilidad deseable, están contribuyendo de manera muy significativa al bienestar de sus comunidades, con un importante impacto en su entorno más inmediato. La opinión de la mayoría de los expertos del Future Trends Forum coincide en que los emprendedores sociales de países pobres lo son por necesidad, no por vocación u elección. Algunos hablan de que «la gente de aquí [países desarrollados] está buscando problemas para resolver. En nuestros países [en vías de desarrollo] los problemas nos miran a nosotros»<sup>70</sup>. Son personas que no quieren depender de la caridad, sino encontrar una manera sostenible de ganarse la vida y, con las herramientas y recursos necesarios, son capaces y están dispuestas a utilizarlos para servir a quienes las rodean. Uno de los recursos vitales para estos emprendedores es la microfinanciación, que posibilita a prestatarios pobres, que no pueden acceder a los préstamos tradicionales, financiar proyectos laborales. Desde el archiconocido Grameen Bank, que se creó en 1976 para conceder préstamos a los más necesitados en Bangladesh, se han sucedido los programas

<sup>68</sup> Christine Auclair and Alban Jackohango, *Bottom of the Pyramid Approaches for Urban Sustainability*, Private Sector Unit, UN-HABITAT.

<sup>69</sup> <http://www.socialedge.org/discussions/social-entrepreneurship/archive/2009/05/04/are-the-only-innovations-in-social-entrepreneurship-anglo-saxon>.

<sup>70</sup> *Ídem*.

de microcréditos concedidos a personas que pueden liderar el cambio social y económico desde «dentro». El Banco Mundial estima que existen unas 7.000 instituciones microfinancieras, sirviendo a unos 16 millones de pobres en países en desarrollo. Algunos bancos comerciales también han establecido fondos de microfinanciación. Incluso, como se ha comentado, hay sitios web que sirven de red social para que personas dispuestas a donar dinero a iniciativas innovadoras de carácter social contacten con emprendedores de todo el mundo. Las Naciones Unidas declararon el año 2005 como «el año internacional del microcrédito». Acontecimientos como éste parecen despejar las dudas sobre la importancia de este instrumento financiero para combatir la pobreza. Sin embargo, un artículo publicado en la *Stanford Social Innovation Review* plantea los siguientes dos escenarios: «(1) Un microfinanciador presta 200 dólares a 500 mujeres para que cada una se compre una máquina de coser y monte su propia microempresa de arreglos, o (2) un prestamista tradicional presta 100.000 dólares a un emprendedor astuto y ayuda a que monte un negocio de fabricación de ropa que contrata a 500 personas»<sup>71</sup>.

Desde luego da que pensar que en un caso las mujeres probablemente sólo ganen el dinero suficiente para que subsista su familia y encima deben competir con las otras en un mercado de nicho, mientras que en el otro caso una fábrica de ropa puede alcanzar economías de escala, incorporar tecnología punta a sus procesos e inculcar técnicas organizativas de las que se beneficie su plantilla. En medio de «la moda de los microcréditos», algunos expertos ya se han apresurado a defender la creación de puestos de trabajo y el aumento de la productividad de los trabajadores en lugar de invertir en la microfinanciación.

Por un lado, los microcréditos, obviamente, ofrecen cobertura financiera a los segmentos de población que no interesan a la banca tradicional. Incluso algunas organizaciones que hacen posibles los microcréditos ofrecen, además del préstamo, educación, formación y asistencia médica. Han sido especialmente beneficiosos para la población femenina de países en vías de desarrollo, que han logrado más poder económico y social gracias a la oportunidad que se les ha brindado de crear sus propios negocios. Por otro lado, se sostiene que «los microcréditos son más beneficiosos para los prestatarios que viven por encima del umbral de pobreza que para los que viven por debajo de él. Esto ocurre porque los clientes con más ingresos están más dispuestos a asumir riesgos, como invertir en nuevas tecnologías, que tienen una mayor probabilidad de aumentar los flujos de ingresos. Los prestatarios pobres, en cambio, tienden a pedir préstamos conservadores que protejan su subsistencia, y rara vez invierten en nueva tecnología, activos o contratación de personal»<sup>72</sup>. Además, algunos bancos comerciales, en contraste con las organizaciones sin ánimo de lucro que cuentan con el mismo servicio, ofrecen microcréditos cobrando tipos de interés altos que endeudan aún más a los emprendedores sociales. También cabe destacar que la microfinanciación «libera» a los Gobiernos de ciertas responsabilidades económicas y estrategias de crecimiento que deberían estar asumiendo para encauzar el progreso de sus países.

<sup>71</sup> «Microfinance Misses Its Mark», *Stanford Social Innovation Review*, 2007.

<sup>72</sup> Ídem.

Son prácticamente inexistentes los casos en los que se ha logrado la escalabilidad de un negocio de un emprendedor social que contribuya a la erradicación de la pobreza. Estos emprendedores no han recibido formación especializada y no cuentan con los activos necesarios para operar a mayor escala y lograr la eficiencia. A Mo Ibrahim, nacido en Sudán y con nacionalidad británica, fundador de la empresa de telecomunicaciones [Celtel](#) (subsidiaria de Zain Group), le costó una educación universitaria y una dilatada experiencia laboral en multinacionales –oportunidad con la que desde luego no cuentan los emprendedores sociales medios de países en vías de desarrollo–, para crear una empresa que fue adquirida por 3.400 millones de dólares en 2005 y opera actualmente en quince países del continente africano<sup>73</sup>.

Como conclusión, los microcréditos son una gran innovación social que ha impactado de manera muy positiva, especialmente en el ámbito de la defensa de la mujer. No hay duda de que «ayuda a los pobres durante crisis cíclicas o inesperadas y, de este modo, reduce su vulnerabilidad». En España, MicroBank, la banca social de [la Caixa](#), ha concedido 332 millones de euros a un total de 52.000 clientes en sus dos primeros años de funcionamiento. Además, ha posibilitado la creación de 16.000 puestos de trabajo. Un 54,5% de los microcréditos concedidos tenían como destino aliviar la situación familiar y un 32% la puesta en marcha de nuevos negocios o su continuidad. No obstante, tal y como se ha explicado anteriormente, los microcréditos no se pueden considerar la panacea para la erradicación de la pobreza.

## b. La protección del medio ambiente

«La fuente de energía más barata es la energía nunca utilizada.»  
World Economic Forum<sup>74</sup>

A finales del verano de 2009, Ban Ki-moon, secretario general de la ONU, advirtió de que «el Ártico se está calentando más rápido que cualquier otro lugar en la Tierra» y «podría quedarse sin hielo para 2030». Ya se observa un aumento del nivel del mar, que para finales del siglo **xxi** podría subir entre 50 centímetros y dos metros, poniendo en peligro a las poblaciones que viven en islas, en zonas costeras y deltas, entre otros lugares. Ban lamentó que pese a ello se siga observando «inercia» en la lucha contra el cambio climático, lo que se evidencia en «los limitados progresos en las negociaciones» de Copenhague<sup>75</sup>.

El cambio climático, la amenaza de la seguridad del suministro energético, la escasez de agua, la pérdida de biodiversidad y la extinción de especies, la sobreexplotación pesquera, la destrucción del ecosistema, los contaminantes tóxicos, la deforestación, la sobrecarga de nutrientes y fijación de nitrógeno, la expansión descontrolada de las ciudades... todos estos retos medioambientales forman la interminable lista de asuntos que están en boca de políticos, expertos y representantes globales. La protección del medio ambiente pasó de ser en los años sesenta un asunto únicamente regulado por los Gobiernos de los países desarrollados, a una exigencia en los años noventa por parte de compañías

<sup>73</sup> Hammond, A.L. et al., *Los Sigüientes 4 mil millones: Tamaño del Mercado y Estrategia de Negocios en la Base de la Pirámide*, World Resources Institute, International Finance Corporation, 2007.

<sup>74</sup> *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

<sup>75</sup> «Ban Ki-moon advierte de que el Ártico puede quedarse sin hielo en 2030», *elmundo.es* (3/09/2009).

aseguradoras y consumidores que presionaban a las empresas para que fueran medioambientalmente responsables, a finalmente ser considerada en la actualidad un verdadero reto para la humanidad. En definitiva, la sostenibilidad medioambiental, que es uno de los ocho [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#), es una cuestión que preocupa a todo el conjunto de la sociedad porque entiende «la necesidad de cubrir las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades»<sup>76</sup>.

Los políticos de todo el mundo tratan el respeto al medio ambiente como un asunto más en sus agendas de relaciones diplomáticas internacionales. Las reuniones de los países desarrollados se han sucedido a lo largo de los años, enmarcadas en el Protocolo de Kyoto y más recientemente en el Copenhague Climate Council, y poco a poco se han ido incorporando otros países al compromiso de establecer una normativa común a nivel global. En este sentido, la atención empieza a centrarse en las economías BRIC (Brasil, Rusia, la India y China) dado el tirón de la demanda energética que están protagonizando, además de otras economías emergentes que presentan cifras significativas de crecimiento económico como Sudáfrica, México, Indonesia o Corea del Sur. Un titular de julio de 2009 acerca de la reunión celebrada en L'Aquila (Italia) señalaba que «Los países emergentes se unen a los ricos del G-8 para luchar contra el cambio climático y cerrar Doha»<sup>77</sup>. Los países ricos del G-8 y los países emergentes del G-5 (Brasil, China, la India, México y Sudáfrica) acordaron establecer como objetivo la limitación del aumento de la temperatura media global en dos grados centígrados. Pese a que los países emergentes no han sido tan específicos como los del G-8 en lo referente al compromiso en el que anunciaron la reducción de sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 80% para 2050 respecto a 1990, la reunión supone un acercamiento entre estos dos grupos de países en la lucha contra el cambio climático.

*A new ranking of the world's most innovative countries* es un informe elaborado por The Economist Intelligence Unit con el objetivo de clasificar a 82 países del mundo en función de su capacidad innovadora. Los Gobiernos consideran la innovación como esencial para el crecimiento económico; las compañías la consideran fundamental como herramienta de ventaja competitiva. Por lo tanto, un puesto aventajado en este *ranking* tiene implicaciones tanto macroeconómicas como microeconómicas. La parte más interesante del informe es el peso del 25% que tiene la innovación medioambiental en el índice total de innovación. Para calcularlo, se analizan los siguientes datos del país: política medioambiental, oportunidades del mercado, política de libre competencia e inversión extranjera, comercio exterior, impuestos, financiación, mercado laboral e infraestructuras. El primer, segundo y tercer puesto en cuanto al índice de innovación medioambiental entre los años 2004-2008 lo ostentaron Dinamarca, Singapur y Finlandia. En efecto, es de sobra conocido el espíritu innovador de los países nórdicos, en especial en la implementación de iniciativas medioambientales. Por ello, no sorprende que, además, estén posicionados entre los diez primeros puestos del índice total de innovación. Como curiosidad, España está situada en el puesto 20 del índice de innovación medioambiental.

<sup>76</sup> Brundtland Commission. Report of the UN World Commission on Environment and Development, November 1987  
<http://www.un.org/documents/gares/42/ares42-187.htm>.

<sup>77</sup> <http://www.rtve.es/noticias/20090709/los-paises-emergentes-unen-los-ricos-del-g-8-para-luchar-contra-cambio-climatico-cerrar-doha/284349.shtml>.

La preocupación por el medio ambiente también se ha extendido al ámbito de los negocios. Las empresas tratan de minimizar el impacto de su actividad e impregnar de cultura empresarial sus decisiones de responsabilidad social empresarial. Los expertos del Future Trends Forum opinan que es importante destacar que cada vez hay más empresas que consideran el cambio social (y, por extensión medioambiental) como una parte fundamental de las decisiones estratégicas de las organizaciones para la que trabajan, en lugar de simplemente reducir su ámbito de preocupación a la responsabilidad social empresarial. Las empresas privadas son auténticos motores de la innovación social y medioambiental porque disponen de recursos financieros que no se limitan a las fuentes tradicionales de capital, así como de una capacidad organizativa que permite materializar la innovación en cambios tangibles. Tradicionalmente, se asocia la idea de los proyectos de innovación social a empresas y/o emprendedores sociales establecidos en países desarrollados. Sin embargo, se observa la creciente tendencia a la aparición de agentes sociales establecidos en países en vías de desarrollo que incuban, desarrollan e implementan con éxito sus proyectos de innovación social. Para liderar estos cambios, la innovación medioambiental cuenta con modelos de negocio muy específicos dedicados a la causa. En concreto, el concepto de *Sustainopreneurship* se refiere a la creación de negocios para resolver los problemas relacionados con la sostenibilidad, fijando objetivos estratégicos de carácter medioambiental y valiéndose de la innovación para conseguirlos. Para muchos expertos, mientras que los Gobiernos no tienen ni la voluntad ni la capacidad para fomentar la innovación por sí solos, el sector privado es una clara fuente de creatividad e innovación tan necesarias para alcanzar la sostenibilidad de las iniciativas medioambientales. En otras palabras, se trata del llamado «negocio con una causa», que transforma los problemas globales, como el cambio climático y otras cuestiones de protección medioambiental, en oportunidades de negocio gracias a la innovación en el ámbito de la sostenibilidad.

Por último, los consumidores tanto de países desarrollados como de países en vías de desarrollo se han vuelto más exigentes a la hora de elegir y adquirir productos y servicios «verdes». De hecho, los consumidores de países en vías de desarrollo se han empezado a involucrar tanto que, por ejemplo, un 85% de consumidores en Indonesia afirma haber comprado un producto o servicio específicamente porque era producido de un modo responsable (véase la XI publicación del Future Trends Forum de la Fundación de la Innovación Bankinter, *Competir en Tiempo de Cambios: Nuevas Reglas y el Papel de la Innovación*). The Natural Marketing Institute ha detectado distintos segmentos de mercado en base al impacto que tienen las acciones sostenibles de las empresas en sus decisiones de compra, entre los que destacan por ser especialmente responsables desde el punto de vista medioambiental los LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) y los naturalistas, que conjuntamente representan un 38% de los consumidores estadounidenses. Los primeros mantienen un «estilo de vida saludable y sostenible» y no sólo realizan compras «verdes» sino que, además, apoyan los programas afines y son colaboradores activos en la defensa del medio ambiente. Los segundos pertenecen al segmento proclive a la compra de productos de alimentación identificados como naturales/orgánicos. Sin embargo, no presentan

un compromiso político con el medio ambiente que vaya más allá ni compran bienes ecológicos de otro tipo.

### **Iniciativas medioambientales innovadoras**

El panorama de las iniciativas medioambientales es muy extenso, por lo que a continuación se incluye una serie de iniciativas que, lejos de caer en los tradicionales proyectos de conservación del ecosistema, destacan por su carácter innovador, creativo, tecnológico y escalable.

### **Bienvenidos al mundo 'cleantech'**

En los últimos años, el sector *cleantech* (tecnología limpia) ha experimentado un importante crecimiento gracias a la creciente atención mediática hacia la seguridad energética y el cambio climático. Tal y como ocurrió con el sector farmacéutico a gran escala, en el que el gasto en I+D tradicional no resultaba rentable y la innovación empezó a venir de la biotecnología, en el sector energético la tendencia apunta que las grandes empresas den paso a otras más pequeñas con nuevas ideas y proyectos innovadores en torno a la energía sostenible. El término *cleantech* es una marca registrada de la compañía pionera [The Cleantech Venture Network](#) (CVN), definido como «un rango diverso de productos, servicios y procesos que están inherentemente diseñados para proporcionar rendimiento a un coste menor, reducir de manera significativa o eliminar por completo el impacto medioambiental y, de esta manera, mejorar la calidad de vida». CVN trabaja en las siguientes iniciativas: generación y almacenamiento de energía; infraestructura energética; eficiencia energética; transporte y logística; gestión y purificación del agua; calidad del aire; recuperación y reciclaje de materiales; y TI medioambiental, entre otros. De manera similar, [General Electric \(GE\)](#) ha lanzado su iniciativa Ecomagination, que pretende cubrir las exigencias por parte de sus clientes de productos más eficientes energéticamente e impulsar un crecimiento más sostenible para la propia GE. En palabras de la compañía, «Ecomagination refleja el compromiso de GE de invertir en un futuro que cree soluciones innovadoras a retos medioambientales, y proporcione productos y servicios valiosos a los clientes a la vez que genera crecimiento rentable para la compañía». En su cuarto año después del lanzamiento, GE ha demostrado que «ser verde» resulta incluso rentable: la empresa ha aumentado su portafolio Ecomagination de 17 productos en 2005 a más de 80 a día de hoy. Los ingresos en 2008 alcanzaron los 17.000 millones de dólares, que se traducen en un crecimiento del 21% respecto al año pasado.

La moda del *cleantech* también ha llegado a los países emergentes. En la India, las empresas de este sector han recaudado un total de 131 millones de dólares en el segundo cuatrimestre de 2009, un aumento del 167% respecto al cuatrimestre anterior<sup>78</sup>. Aunque las cifras del sector habían experimentado caídas importantes en los últimos meses, estos últimos resultados son señal de cierta recuperación. Destacan las inversiones *cleantech* en transportes, específicamente vehículos, biofuels y baterías, gracias en parte a la atención ofrecida al sector del automóvil y

<sup>78</sup> «Indian cleantech companies raised a total of \$131 mln last qtr», *Reuters India* (2/07/2009).

a las medidas de estímulo económico de los Gobiernos. Para el sector de la energía solar, sin embargo, las noticias no son buenas porque ha presentado el peor nivel de inversión en los últimos tres años.

### En busca de la ciudad verde

La planificación y el diseño integrado de ciudades puede ayudar a lograr una reducción en las emisiones contaminantes gracias a la puesta en marcha de prácticas excepcionales aplicadas a escala. Son muchas las iniciativas que abogan por las llamadas *eco-cities* como vía para devolver la biodiversidad al corazón de las ciudades y de invertir la tendencia a la expansión descontrolada de las ciudades. La idea se centra en el diseño de ciudades y edificios siguiendo una planificación que responda a las necesidades humanas y al «acceso por proximidad», en lugar del desorden actual motivado por la conducción en exceso, el consumo desmedido y la destrucción del medio ambiente<sup>79</sup>. Algunas de las medidas que se pretenden fomentar en estas «eco-ciudades» son la limitación o prohibición de aparcamiento, la orientación solar de los edificios para conservar energía, la restauración de la naturaleza mediante terrazas y tejados ajardinados, y la construcción de calles y pasadizos peatonales o zonas comerciales distribuidas para acotar el desplazamiento. En este sentido, cabe recordar el anuncio de Coca Cola que en el verano de 2009 instaba a los españoles a consumir únicamente la bebida que hubiera sido embotellada en instalaciones locales con el fin de reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas de la distribución.

El crecimiento económico en Asia y Oriente Medio lleva aparejado un floreciente desarrollo urbanístico. Sin embargo, la regulación del impacto medioambiental es a menudo mínima, por lo que resulta necesaria la inversión en eficiencia energética para reducir el impacto negativo. Si, por ejemplo, se toma el caso de China, con la expectativa de 400 millones de personas migrando del campo a las ciudades en los próximos treinta años<sup>80</sup>, las eco-ciudades responsables y eficientes desde el punto de vista medioambiental son una solución muy atractiva. Por un lado, el país estaría contribuyendo al cumplimiento de la normativa internacional relativa a las emisiones de CO<sub>2</sub>. Por otro, representa un gran nicho de mercado para empresas dedicadas a la innovación social y a la sostenibilidad medioambiental. En Singapur, la empresa [City Developments Limited \(CDL\)](#) ha llevado a cabo el diseño y construcción de los edificios reconocidos como los más eficientes energéticamente en el país y en toda Asia. CDL ha ampliado sus operaciones a diecisiete países en Asia, Europa, Norteamérica y Australia, con más de 200 filiales y compañías asociadas.

En el otro extremo se sitúan aquellas iniciativas que tienen por objetivo poner freno al daño ya causado por el crecimiento urbano sin planificación. [Waste Concern Group](#) es una iniciativa dedicada a la gestión de residuos y reciclaje en Bangladesh. El grupo está formado por una organización sin ánimo de lucro en colaboración con una serie de empresas privadas que aportan visión de negocio y capacidad tecnológica. La labor de la organización ha sido reconocida con numerosos premios concedidos por el Programa de Desarrollo de las Naciones

<sup>79</sup> <http://www.ecocitybuilders.org>,  
<http://www.ecocitiesproject.org.uk/>,  
<http://www.eco-cities.net/>.

<sup>80</sup> *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

Unidas, por Ashoka y por la [Schwab Foundation for Social Entrepreneurship](#). [Cleantech Innovation Institute](#) se ha propuesto convencer al negocio de taxis en Toronto (con la idea de extenderlo a toda Canadá y después a Estados Unidos) para que comiencen a utilizar vehículos híbridos, con lo que reducirían el 70% de sus emisiones. Un taxi recorre al año diez veces más kilómetros que la media de vehículos, por lo que cambiar 200.000 taxis a vehículos híbridos tendría el mismo efecto que convertir... ¡2.000.000 de coches!<sup>81</sup>.

### Aumentando la escala de las innovaciones medioambientales

Se ha comentado en este estudio que la dificultad del éxito de la innovación social reside en lograr la escalabilidad de las innovaciones, más que en crear un determinado producto o servicio. Environmental Defense es una organización sin ánimo de lucro con sede en Nueva York que destaca precisamente por ayudar a cientos de empresas (McDonald's, FedEx, Wal-Mart, etc.) a operar sus negocios de manera más responsable con el medio ambiente y, posteriormente, a ampliar la escala de sus innovaciones hasta conseguir cambiar las prácticas de todo un sector<sup>82</sup>.

Otro ejemplo de iniciativa que comenzó como solución a un reto local y está siendo ampliado a distintas áreas geográficas se encuentra en el ámbito de la gestión de un recurso escaso como el agua. El abastecimiento de agua en Singapur resultaba insostenible cuando, al separarse de Malasia en 1965, se decidió que este último país prolongaría las tuberías de agua hasta Singapur. Esta dependencia excesiva motivó que Singapur buscara alternativas innovadoras para el abastecimiento de agua. Una de las iniciativas más exitosas la han constituido las plantas de reciclaje de agua que permiten obtener agua potable aplicando una serie de tratamientos al agua residual o salada. La empresa más grande que se encuentra detrás de la gestión de estas plantas, [Hyflux](#), ha expandido su presencia a China, ha iniciado también sus operaciones en los mercados de Oriente Medio, y tiene planes de expansión al Sureste Asiático y África, además de haberse convertido en pública y de cotizar en la Bolsa de Singapur. Este caso es un buen ejemplo de cómo una situación de escasez crea la necesidad imperiosa de encontrar una solución sostenible, la cual da lugar a un modelo de innovación que termina por convertirse en un negocio a nivel global<sup>83</sup>.

En el capítulo dedicado a la escalabilidad de la innovación social se comentaba que, además de la apertura de nuevas filiales, otra vía para lograr un impacto mayor de la actividad era la formación de alianzas entre agentes. Éste es el caso de la *joint venture* entre Grameen Bank y [Danone](#), comprometida con la protección del medio ambiente por medio del desarrollo de energía solar y biogás, así como el empaquetado ecológico e innovador de sus productos. Además, la alianza permite llegar a un mercado como el de Bangladesh, algo que de otra manera hubiera sido demasiado complicado, y ofrecer productos lácteos a un precio asequible, de manera que se cubren las necesidades nutricionales de los niños en edad de crecimiento<sup>84</sup>.

<sup>81</sup> *Growing opportunities: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, Allianz, DuPont, Skoll Foundation, SustainAbility.

<sup>82</sup> Heather McLeod Grant & Leslie R. Crutchfield, «Creating High-Impact Nonprofits», *Stanford Social Innovation Review*, 2007.

<sup>83</sup> *A New Mindset for Corporate Sustainability*, A White Paper sponsored by BT and Cisco, 2008.

<sup>84</sup> *Scalable Solutions: The role of social entrepreneurship in solving sustainability challenges*, Skoll Foundation, noviembre, 2006.

### La importancia de la conciencia medioambiental

La preocupación por el medio ambiente está a la orden del día: en los hogares, en el trabajo, en las escuelas... Se bombardea diariamente a las personas con mensajes de uso de bombillas de bajo consumo, bolsas de la compra reutilizables, reciclaje de papel y plástico y, en general, cualquier producto o servicio «verde» que cumpla estándares de sostenibilidad medioambiental. Tan es así, que hay sitios web o *blogs* como <http://www.orbitaverde.com/> y <http://simplegreencleaning.com/> en los que se incluyen aquellos productos o servicios que ofrecen una manera de limpiar la casa sin contaminar el medio ambiente, y evitar así los riesgos de salud asociados a los productos de limpieza tóxicos. La sociedad nunca ha sido más consciente de las consecuencias de la degradación medioambiental y del cambio climático. Con titulares repletos de huracanes, *tsunamis* y demás desastres naturales, los individuos se dan cuenta del efecto tan negativo que pueden generar sus actividades cotidianas. En el terreno de la innovación social encontramos iniciativas cuyo objetivo es arrojar luz –más aún si cabe–, a las cuestiones medioambientales que debemos solucionar con celeridad para generar un modo de vida sostenible. En el caso del desastre del huracán Katrina en Nueva Orleans, la Rockefeller Foundation apoyó el desarrollo de Unified New Orleans Plan (UNOP) centrado en mejorar la protección contra inundaciones, rehabilitar los barrios afectados, proporcionar viviendas asequibles, ampliar los servicios públicos y trabajar para lograr un sistema educativo y sanitario avanzado<sup>85</sup>.

En Ashoka España, son varios los emprendedores sociales que han creado programas con el fin de concienciar a la sociedad sobre las causas medioambientales. Jordi Pietx ha generado nuevos mecanismos de conservación del territorio en España que posibilitan que, más allá de las Administraciones Públicas, sean los propietarios particulares, los ayuntamientos y la sociedad civil en general quienes puedan ejercer activamente su responsabilidad de conservar la tierra y su biodiversidad. Para ello, ha diseñado las herramientas técnicas, jurídicas y de participación necesarias para facilitar el establecimiento de acuerdos voluntarios entre propietarios y entidades ambientales que establecen la gestión y el cuidado de la tierra. Antonio García Allut, por su parte, ha desarrollado un modelo integral y sistémico que hace viable la existencia de las comunidades de pesca artesanal, convirtiendo al pescador en gestor del medio ambiente marino y actuando sobre las causas y factores que están poniendo en peligro la existencia de las comunidades de pescadores tradicionales. Para ello, ha creado la empresa Lonxanet ([www.lonxanet.com](http://www.lonxanet.com)), un nuevo sistema de distribución directa del pescado, que vende directamente a particulares y restaurantes de toda España, y ofrece al pescador un precio más alto que otros intermediarios. Además, para aumentar el valor del producto de la pesca tradicional se implementa un sistema de trazabilidad (desde la captura hasta el consumidor final), y se implica a otros sectores económicos y sociales, como la restauración, creando una Red de Restaurantes por la Conservación del Ecosistema Marino. En ambos casos, la implicación de las comunidades ha llevado a un cambio de mentalidad de los interesados<sup>86</sup>.

<sup>85</sup> «Smart Globalization: Benefiting More People, More Fully, in More Places», *The Rockefeller Foundation 2007 Annual Report*.

<sup>86</sup> <http://www.ashoka.es/comunicadosprensa>.

De igual manera, [The Green Belt Movement \(GBM\)](#) fue establecido en 1977 por el Consejo Nacional de Mujeres en Kenia. No sería más que otra iniciativa dedicada a reestablecer el entorno natural ayudando a plantar y cuidar árboles en «cinturones verdes» de áreas urbanas y rurales del país si no fuera por su labor innovadora de concienciación. Durante los últimos diez años, el movimiento ha organizado más de 6.000 grupos de comunidades con el objetivo de promover la movilización local y la mejora del bienestar a través de actividades medioambientales<sup>87</sup>. A nivel internacional, [Young Global Leaders del World Economic Forum](#) ha creado grupos de trabajo para aumentar la conciencia sobre el cambio climático, fomentar la participación del sector privado en la identificación de las oportunidades de negocio y difundir las mejores prácticas para el cambio de comportamiento de los consumidores. Durante la reunión anual de 2007 del Foro Económico Mundial en Davos, pusieron en marcha la Love Campaign («Campaña Amor») y lanzaron el libro *Book of Love* («Libro del Amor»), un manifiesto dirigido a los líderes de los negocios y la política mundiales que resume la manera de lograr victorias medioambientales para reducir las consecuencias negativas del cambio climático<sup>88</sup>.

### c. La cohesión social

En los círculos de innovación social se debate sobre las dificultades para lograr la cohesión social en las distintas sociedades del mundo. Sin embargo, en un mundo cada vez más globalizado, tiene todo el sentido hablar de una «cohesión global», más aún si se tiene en cuenta que fomentar una asociación mundial es el octavo de los Objetivos del Milenio. Según explicaba un artículo titulado «Towards global cohesion» («Hacia la cohesión global») de finales de 2007<sup>89</sup>, el multilateralismo está tomando fuerza porque los países se encaminan poco a poco hacia la búsqueda de un consenso entre todos los representantes mundiales, en lugar de imponer su voluntad de manera unilateral. De hecho, la Organización de las Naciones Unidas se estableció en un principio como una institución multilateral con el propósito de evitar el conflicto internacional, aunque su ámbito de acción se ha ampliado desde entonces a diversas cuestiones de naturaleza económica, social, cultural y medioambiental, todo ello a nivel global.

Se podría decir que la ONU y todos los organismos satélites que operan a su alrededor actúan como agentes de innovación social en sí mismos. Por un lado, se han propuesto la resolución de la variada problemática que fractura la cohesión social a nivel internacional: el terrorismo, el crimen organizado, la escasez de recursos globales, la degradación medioambiental, el cambio climático, el fallo del sistema económico internacional o los conflictos armados. Por otro lado, el debate y la toma de decisiones sobre los asuntos internacionales ya no son cuestiones exclusivas de políticos y diplomáticos; ahora intervienen las organizaciones no gubernamentales, que identifican mejor los problemas humanitarios y medioambientales y encuentran soluciones más efectivas. Los Estados y las agencias internacionales solicitan cada vez más la ayuda de las organizaciones no gubernamentales para la gestión de proyectos. También las corporaciones están siendo involucradas por sus capacidades técnicas y su orientación al servicio. En

<sup>87</sup> Sarah H. Alvord, L. David Brown y Christine W. Letts, *Social Entrepreneurship Leadership that Facilitates Societal Transformation*, Harvard University.

<sup>88</sup> <http://earthlovemovement.org>.

<sup>89</sup> «Towards global cohesion: Gray Southon examines the role of the United Nations in global development», *New Zealand International Review*, noviembre, 2007.

definitiva, se está apostando por la construcción de una sociedad civil globalizada en la que participen activamente todos los agentes que la conforman.

Con todo ello, el propósito por parte de la ONU de fomentar una asociación mundial como uno de los Objetivos del Milenio se materializa en su compromiso por lograr el buen gobierno, el desarrollo de la sociedad y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional. También se propone atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados, aliviando a los países muy endeudados mediante la cancelación de su deuda bilateral oficial, y concediéndoles asistencia oficial para el desarrollo. Además, se marca una serie de metas relativas a la cooperación con las empresas farmacéuticas en los países en desarrollo para proporcionar acceso a los medicamentos esenciales a precios asequibles, así como de colaboración con el sector privado para darles acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías<sup>90</sup>.

En la mayoría de los países desarrollados se da por sentado que lo normal es vivir según un contrato social entre el Gobierno, las empresas y los trabajadores, que garantiza un nivel básico de seguridad social y económica. Es ahora, a comienzos del siglo XXI, cuando se empiezan a notar los efectos de una fractura cada vez mayor en ese contrato social, en el que los niveles de desempleo se disparan a la mínima perturbación, los costes médicos de los trabajadores exceden sus posibilidades de pago, las empresas a menudo recortan beneficios sociales y el Estado ya no es capaz de frenar las desigualdades. Desgraciadamente, aumenta el número de familias en las que uno o más miembros han perdido su puesto de trabajo, que apenas llegan a fin de mes y que, en última instancia, se ven obligadas a recurrir a la beneficencia. A las consecuencias coyunturales de la crisis se une un problema de carácter estructural: la lucha contra la discriminación laboral de personas especialmente vulnerables, es decir, los inmigrantes, la población emigrante interior, las personas con discapacidad, las minorías étnicas (esencialmente la comunidad gitana), los reclusos a punto de finalizar su condena, los jóvenes con medidas judiciales de internamiento, los ex-toxicómanos y, en general, todas aquellas personas que pertenezcan a colectivos en riesgo de exclusión.

Muy lejos de esta realidad social viven los países en vías de desarrollo. En ellos muchas veces ni siquiera se puede hablar de seguridad económica y social, o de un marco de regulación que asiente las bases de un sistema económico estable y sostenible. Tampoco existe la cohesión social necesaria para propiciar la aparición de sinergias positivas entre el crecimiento económico y la equidad social en el contexto de la modernización productiva.

En ambos casos, tanto en el de los países en vías de desarrollo social como en el de los países desarrollados, para resolver los problemas estructurales que frenan la integración social es crucial la implementación de modelos que contribuyan al bienestar social y a fomentar la actividad económica en pos del desarrollo de las comunidades desfavorecidas. Para ello, es necesario fomentar la participación y la inserción laboral de los grupos de exclusión. Asimismo, se otorga especial

<sup>90</sup> <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/global.shtml>.

importancia al objetivo de fortalecer una democracia política participativa e inclusiva.

### **Inserción laboral directa de otros grupos de exclusión**

Es frecuente oír que «el trabajo dignifica». Esta afirmación es totalmente cierta si se tiene en cuenta que realizando una labor podemos desarrollar nuestro intelecto y nuestras habilidades, tanto físicas como mentales. Trabajar hace al individuo sentirse bien consigo mismo, sabiendo que aporta bienestar a su familia y a la sociedad. Además, la falta de empleo es fuente de otros problemas que no hacen más que empeorar la situación, generando más desempleo y provocando incluso que se entre en un círculo vicioso. Tan es así, que la [CEPAL](#) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) presentaba como parte de sus conclusiones en el informe *Panorama social de América Latina 2008* que «la falta de empleo, deserción educacional, desigualdad de oportunidades, segregación urbana y falta de espacios de expresión son circunstancias que agravan la violencia en la juventud latinoamericana»<sup>91</sup>.

La inserción laboral de los grupos de exclusión social es el objetivo de muchas organizaciones. Los beneficiarios de las iniciativas suelen ser personas que se encuentran en una situación de desventaja con respecto al resto de la sociedad: inmigrantes, minorías étnicas, personas discapacitadas, mujeres jóvenes solas con responsabilidades familiares, personas «sin techo», personas en rehabilitación por drogodependencia, jóvenes víctimas del fracaso escolar o personas en paro muy alejadas del mercado laboral. Siguiendo la estela de la innovación social, se han querido incluir algunas de las iniciativas que destacan por crear modelos de negocio innovadores y sostenibles en el tiempo que contribuyen a dar acceso al mercado laboral a estos grupos. Por ejemplo, la organización [Rede SACI](#) (Solidaridad, Apoyo, Comunicación e Información) en Brasil es «una red electrónica que actúa como facilitadora de la comunicación y de la difusión de información sobre discapacidad, para estimular la inmersión social, mejorar la calidad de vida y el buen ejercicio de la ciudadanía de personas con deficiencias mentales, auditivas, visuales o físicas». Esta organización pretende contribuir a la calidad de vida de personas discapacitadas facilitándoles el acceso a la información y a las TIC<sup>92</sup>.

Otras veces, la labor de las organizaciones se centra, además de la acogida y orientación, en la formación ocupacional y en la intermediación laboral. Estas iniciativas buscan estar en contacto directo con el tejido empresarial para conseguir ofertas de empleo y preseleccionar a los candidatos que las cubran. La empresa [Minnetonka](#), también en Brasil, desarrolla desde 2004 un proyecto que intenta combatir la pobreza a través de la generación de empleo e ingresos, además de contribuir a la conservación y preservación del medio ambiente, minimizando los residuos de cuero que genera su actividad. Como parte de la iniciativa, capacitan a personas mayores de cuarenta años, con bajo nivel de escolaridad, desempleadas y/o madres con familias a su cargo, es decir, al grupo de población que se enfrenta con mayores dificultades para encontrar trabajo en

<sup>91</sup> «Desempleo y frustración de expectativas exacerbaban la violencia juvenil», [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl), (12/12/2008).

<sup>92</sup> <http://www.eclac.org/dds/Innovacionsocial/e/experiencias.asp?tema=6>.

una ciudad en la que la oferta de mano de obra con este perfil es abundante a raíz del cierre de numerosas empresas relacionadas con la fabricación de calzado de cuero. Su negocio consiste en la elaboración de pequeños lazos de cuero hechos con los residuos de la misma fábrica. Lo verdaderamente innovador de este proyecto es que, por un lado, permite el teletrabajo de sus empleados de modo que puedan atender a sus responsabilidades tanto profesionales como familiares y, por otro, el concepto es tan simple que resulta fácil reproducirlo a escala, en cualquier lugar y con diferentes tipos de materiales de desecho. El resultado es que se beneficia la empresa, que ya no tiene que pagar para deshacerse de los desperdicios; la comunidad, al reducir la contaminación; y las personas, que generan un ingreso para sus hogares.

Desgraciadamente, las perspectivas de incorporar al mundo laboral a los colectivos excluidos disminuyen considerablemente en épocas de recesión económica como la actual, ya que aumenta el número de personas con necesidad de cobertura social. En España, la atención se centra en una clase de nuevos pobres destapados por la crisis: [Cáritas](#) denuncia que el 40% de los hogares puede entrar en situación de vulnerabilidad en los próximos meses, siendo las más afectadas las clases medias en paro y con hijos<sup>93</sup>. Se trata de familias cuya cabeza es un varón sin cualificación profesional que acaba de perder el empleo y que por su edad –en torno a los cuarenta años– no encuentra trabajo. Además, el perfil suele corresponder a personas que tenían una hipoteca y vivían con lo justo, sin recursos para ahorrar, y que ya han agotado los apoyos familiares y las prestaciones por desempleo. La crisis ha azotado con especial dureza a España, provocando que, debido a profundos problemas estructurales del mercado laboral, la OCDE pronostique que el país roce un 20% de paro en 2010<sup>94</sup>.

[Cáritas](#) explica que su organización se encuentra desbordada porque ahora reciben peticiones de ayuda de personas que no son usuarios habituales de los servicios sociales. ¿La solución a la creciente demanda de asistencia? Muchos expertos proponen paliar de manera más inmediata los problemas del medio millón de familias que padecen pobreza severa, además de desarrollar un cambio en el modelo social que replantee el sistema de protección social y económica porque «la solución a la pobreza es un problema de Estado».

### La defensa de la mujer para su inserción laboral

Mención aparte merece la situación de muchas mujeres en países en vías de desarrollo. C.J. Hayden es una escritora que, con títulos como *Get Clients Now!* («¡Consigue clientes ya!») y *Get Hired Now!* («¡Consigue ser contratado ya!»), ha ayudado a emprendedores sociales a desarrollar iniciativas de negocio que han supuesto una diferencia desde el punto de vista social. Se ha centrado, sobre todo, en defender el potencial de las mujeres de comunidades desfavorecidas. Afirma que «sin una cultura que apoye a los emprendedores, las mujeres no lo perciben como una opción. Aprender a pescar requiere algo aún más básico que el cebo, las redes o unas existencias adecuadas de peces. Requiere que haya agua. Una cultura empresarial es el agua que debe existir para poder empezar a pescar»<sup>95</sup>. Esta

<sup>93</sup> «La crisis destapa la clase de los nuevos pobres», [publico.es](#) (28/10/2008).

<sup>94</sup> «La OCDE advierte de que el paro en España rozará el 20% en 2010», [elpais.es](#) (16/09/2009).

<sup>95</sup> <http://www.socialentrepreneurcoach.com/resources/women-entrepreneurs-culture.html>.

autora establece tres dimensiones fundamentales para construir una cultura que apoye a las mujeres empresarias en los países en vías de desarrollo: la educación y formación; el acceso a apoyo y a redes de información; y el apoyo de la familia y comunidad.

Teniendo en cuenta que las mujeres de muchos países en vías de desarrollo acceden a poca o ninguna educación formal, el éxito de un programa de desarrollo de futuras empresarias depende en gran medida de la posibilidad de aportarles una formación empresarial que les permita operar su negocio adecuadamente. Muchas veces no se trata de ofrecer clases magistrales, sino simplemente de cubrir las necesidades formativas orientadas a la contabilidad, la elaboración de presupuestos, las labores de supervisión, la venta y los requisitos legales para montar un negocio. Muchos programas de formación incluyen, además, el aprendizaje de habilidades técnicas para negocios más específicos, como la fabricación de productos artesanales o la obtención de información local acerca del abastecimiento de materiales, inventario o trabajadores cualificados. Uno de los programas más completos dirigidos a las mujeres y niñas de países como Paraguay, Brasil, Liberia, Etiopía, Kenia, la India, Bangladesh y China son los que organiza la [Nike Foundation](#). Este programa incluye un amplio repertorio de iniciativas innovadoras que cubren las necesidades de seguridad, salud y educación para asegurar su bienestar en un entorno donde las infraestructuras básicas fallan. [Nike Foundation](#) se encarga de encontrar estos «diamantes en bruto» y de «testarlos, refinarlos y llevarlos a escala» facilitando los recursos y apoyo financiero para ello. Entre sus iniciativas, destaca la colaboración con BRAC para conceder microcréditos a chicas jóvenes de zonas rurales de Bangladesh con el fin de que inicien pequeños negocios que pueden compaginar con los estudios. Por su parte, Drishtee es una empresa social fundada por Acumen Fund que ofrece a las mujeres la posibilidad de operar kioscos en zonas rurales de la India. Venden fotos digitales y cursos de informática e inglés, y pagan un precio más bajo por la licencia del kiosco.

El apoyo institucional es otra de las claves para la incorporación de la mujer al trabajo. A partir del año 2010, la ONU tendrá una nueva agencia que se centrará en la promoción y la defensa de los derechos de la mujer, según anunciaban desde la Asamblea General en septiembre de 2009<sup>96</sup>. También resulta cada vez más importante el apoyo que viene dado por redes sociales que demuestran que se puede «utilizar la tecnología para crear una sociedad donde las mujeres y niñas son agentes del cambio social»<sup>97</sup>. [Women's Net](#) lleva a cabo iniciativas de este tipo, entre las que se encuentran el uso de teléfonos móviles en Uganda para compartir información vía SMS sobre erradicación de la violencia contra las mujeres y, en un futuro, sobre el sida.

Por último, cabe destacar que sirve de poco recibir apoyo externo si en última instancia no se cuenta también con respaldo por parte de la comunidad local. El Proyecto Regional Randimpak Mujeres Indígenas construyendo su futuro se inició en Ecuador en 2002 con el objetivo de «reducir la pobreza mediante un desarrollo integral liderado por las mujeres de las zonas rurales de la microregión Centro

<sup>96</sup> «La ONU tendrá una agencia especializada en la mujer», [elmundo.es](#) (15/09/2009).

<sup>97</sup> <http://www.womensnet.org.za>.

Andina, con un manejo ambientalmente amigable con énfasis en la mejora de la producción y comercialización»<sup>98</sup>. Para ello, se trabaja fortaleciendo la creación y consolidación de organizaciones de mujeres en las comunidades, así como la implementación de acciones para fortalecer el liderazgo de las mujeres en ciertos ámbitos. Por ejemplo, las mujeres en estas zonas han logrado desarrollar un papel activo como agropecuarias certificadas que multiplican su trabajo apoyando a otras mujeres, lo cual rompe con la discriminación tradicional en este oficio. En general, los programas de innovación social deben asegurarse de que las familias de estas mujeres vean el beneficio de su actividad laboral o el rendimiento de la inversión en su negocio, de modo que actúen como un elemento de motivación para la incorporación de la mujer al mercado laboral.

### La cohesión internauta

En mayo de 2005, las mujeres de Kuwait ejercieron presión durante las elecciones utilizando de manera secreta sus dispositivos Blackberry debajo de los *burkas* para enviar correos electrónicos de protesta a favor de su derecho al voto. [Facebook](#) y [Rock the Vote](#) (una organización sin ánimo de lucro que promueve la participación de jóvenes americanos en actividades de apoyo a la política) unieron fuerzas en 2006 para permitir a las jóvenes registrarse a votar en Estados Unidos a través de la red social. Por su parte, la sociedad iraní convocó las protestas por las polémicas elecciones del verano de 2009 a través de la red social [Twitter](#).

Las redes sociales están influyendo en la manera en la que la sociedad global interactúa y provoca impacto en sus comunidades. Desde que el *blog* africano [Kabissa, Space for Change in Africa](#) lanzó la pregunta «Does Africa Use Social Network sites?» («¿Utiliza África las redes sociales?») mientras comentaba un mapa que publicó *Le Monde on-line*<sup>99</sup> sobre las preferencias por países en cuanto al uso de las redes sociales, las cosas han cambiado significativamente (véase la ilustración 17). Aunque actualmente sólo 14 de los 50 países africanos tienen miembros en las redes sociales, las cifras hablan por sí solas: Sudáfrica tiene 1,1 millón de miembros en [Facebook](#), Egipto, 800.000, Marruecos, 369.000, Túnez, 279.000, Nigeria, 220.000, Kenia, 150.000 y Mauritania, 60.000<sup>100</sup>.

Una de las razones por las cuales no existe mayor participación en las redes sociales por parte de los habitantes de países en vías de desarrollo radica en el hecho de que el 76,5% de la población mundial no tiene acceso a Internet, principalmente en regiones en desarrollo y en zonas rurales. No obstante, las tecnologías móviles se expanden en estos países con más rapidez que Internet y las líneas de teléfono fijas. La aplicación más utilizada, con diferencia, en estos países son los SMS, aunque debido al coste, en algunos de ellos también ha proliferado el uso de aplicaciones de mensajería instantánea a través de GPRS y 3G como [MxIT](#), un servicio creado en una universidad de Sudáfrica. Sin embargo, estos servicios también requieren acceso a Internet. Por esta razón se creó Goose, una red social que no requiere conexión a Internet. Utiliza redes GSM y tecnología DTN, combinadas con la conectividad local Bluetooth para aprovechar la interacción social entre usuarios de modo que la información se siga transfiriendo.

<sup>98</sup> <http://www.eclac.cl/dds/InnovacionSocial/e/proyectos/ec/randimpak/>.

<sup>99</sup> [http://www.lemonde.fr/technologies/infographie/2008/01/14/reseaux-sociaux-des-audiences-differentes-selon-les-continentes\\_999097\\_651865.html](http://www.lemonde.fr/technologies/infographie/2008/01/14/reseaux-sociaux-des-audiences-differentes-selon-les-continentes_999097_651865.html).

<sup>100</sup> <http://www.web2fordev.net/>.

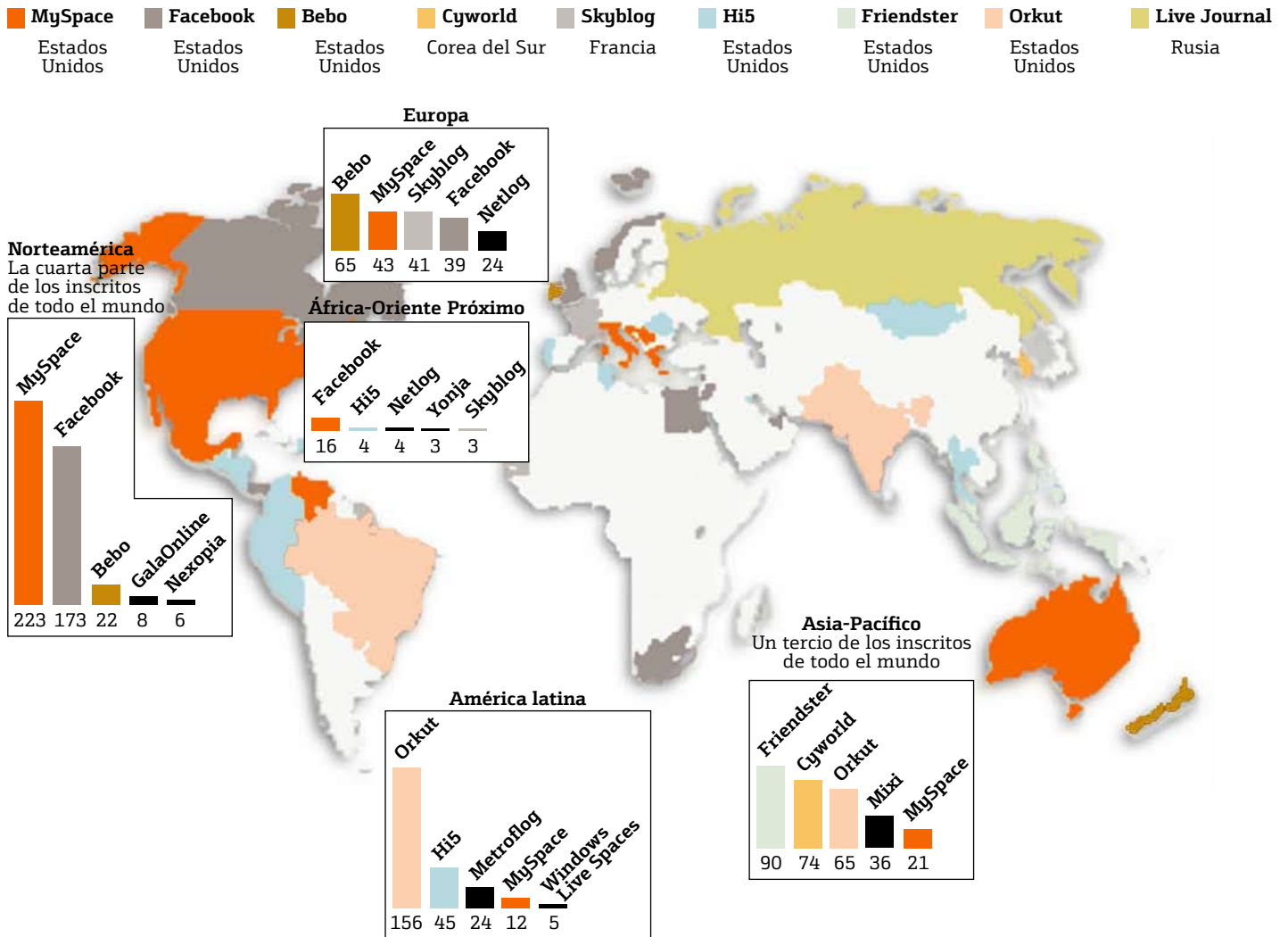


Ilustración 17: Cada continente tiene preferencias distintas en cuanto a redes sociales.  
Fuente: *lemonde.fr* (enero 2008).

De hecho, el modelo es capaz de detectar los recursos disponibles y seguros para la transmisión continuada de mensajes. La innovación social, una vez más, se vale de la tecnología para llegar a cualquier sitio y en cualquier momento, fomentando una interacción global sin precedentes.

#### d. El derecho a la salud

Hace nueve años, los estados miembros de las Naciones Unidas y unas veintitrés organizaciones internacionales acordaron luchar contra las trabas de la pobreza

extrema, el hambre, el analfabetismo y las enfermedades, las cuales afectan hoy día a gran parte de la población mundial. Bajo el título de Objetivos de Desarrollo del Milenio, se establecieron ocho objetivos clave para el año 2015. Cuatro de ellos se relacionan directamente con la salud: erradicar la pobreza extrema y el hambre, reducir la mortalidad de los niños, mejorar la salud materna y combatir el sida. Hasta ahora, los avances han sido lentos pero constantes. Sin embargo, una vez entrados en la segunda mitad del plazo previsto, la crisis económica actual hace un flaco favor a los avances y éxitos cosechados hasta ahora.

El informe de seguimiento de 2009 explica que, entre los años 1990 y 2005, el número de personas que vivían con menos de 1,25 dólares al día disminuyó de 1.800 millones a 1.400 millones. Al finalizar el año 2009, se estima que entre 55 y 90 millones de personas más de las previstas antes de la crisis estarán viviendo en condiciones de pobreza extrema<sup>103</sup>. De igual modo, el escaso progreso logrado entre 1990 y 2007 en el área de la nutrición infantil no es suficiente para poder alcanzar la meta establecida para el año 2015, y probablemente se vea deteriorado por el aumento de los precios de los alimentos y la crisis económica<sup>104</sup>. Con todo ello, los recursos destinados a los programas de acción sanitaria también pueden verse comprometidos, tanto por la disminución de las ayudas recibidas por parte de los países desarrollados ante la necesidad de resolver sus problemas domésticos, como por la menor capacidad de los países más desfavorecidos para movilizar sus recursos internos en busca del desarrollo. Además, sus ingresos por exportaciones se han visto afectados en gran medida por la recesión.

La salud es un derecho que todo el mundo debería tener. Lamentablemente, las estadísticas indican todo lo contrario: según el [Global Forum for Health Research](#)<sup>105</sup>, el número de personas que mueren es mayor dependiendo del lugar del mundo en el que vivan; la probabilidad de morir entre los cincuenta y sesenta años de edad es cinco veces mayor en África que en Europa. A ello se une que el número de pobres que mueren es mayor que el de ricos, y que los jóvenes de ingresos medios-bajos mueren por causas que se podrían evitar. Estos datos no hacen más que reforzar la idea de que existe un círculo vicioso de la pobreza y la enfermedad. Los pobres sufren más enfermedades y de mayor gravedad, a lo que se une la dificultad de su acceso a la asistencia sanitaria. En los casos en los que cuentan con él, el pago por la atención sanitaria agrava el empobrecimiento de las personas, con lo que se alimenta el círculo vicioso. La sanidad en estos países tiene un largo camino por recorrer. Por un lado, el sector público ofrece un servicio limitado y se caracteriza por la existencia de honorarios sin un precio fijo o preestablecido. Por otro, el sector privado cualificado suele agruparse en los pueblos, dando un servicio limitado y caro. En estos países proliferan los servicios sanitarios informales, ofrecidos por médicos de comunidades que no cuentan en muchos casos con instalaciones adecuadas, etc. Estos servicios son más accesibles tanto geográfica como económicamente, pero son muy limitados e, incluso, en algunos casos más dolorosos en comparación con la medicina más avanzada<sup>106</sup>, dado que responden a creencias populares o a supersticiones.

<sup>103</sup> [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2009\\_SP\\_r3.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2009_SP_r3.pdf).

<sup>104</sup> Ídem.

<sup>105</sup> «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

<sup>106</sup> Ídem.

No obstante, los problemas derivados de un sistema de salud ineficiente no sólo se atribuyen a los países en vías de desarrollo. Con una población que envejece a gran velocidad, la seguridad social se ha vuelto cada vez más imprescindible en los países desarrollados, donde muchas veces no están cubiertas en su totalidad las necesidades sanitarias de la tercera edad, de personas con discapacidades y de familias trabajadoras. El declive del sector inmobiliario, la pérdida de puestos de trabajo y de ahorros, así como la creciente presión fiscal, entre otros factores, podrían poner en peligro los fondos estatales destinados a asegurar las pensiones de las personas en edad de jubilarse. Tal y como se apuntaba antes, se parte de la base de que la salud es un derecho con el que todo el mundo debería contar. A partir de ahí, se supone que la problemática que deben resolver los países desarrollados, por un lado, y los países en vías de desarrollo, por otro, es muy distinta. Aunque en un principio se tienda a pensar que existen grandes diferencias entre las causas de mortalidad en los países en vías de desarrollo y en los desarrollados (representado por la dicotomía entre las enfermedades evitables del estilo de vida occidental frente a las enfermedades derivadas de la pobreza, por ejemplo, obesidad frente a malnutrición), cada vez son mayores las similitudes entre unos y otros, al margen de la permanente lacra del sida. La ONU pronostica que en 2010 la primera causa de muerte en el mundo será el cáncer, en aumento en los países en desarrollo<sup>107</sup>. Los expertos lo achacan al crecimiento del tabaquismo y a la adopción de otros malos hábitos propios de los países desarrollados en los países emergentes y en vías de desarrollo. Actualmente más de un 40% de los fumadores del mundo viven en China y la India, según John Seffrin, presidente de la Sociedad del Cáncer de Estados Unidos, quien ha pronosticado que en este siglo, 1.000 millones de personas morirán por causa de la nicotina si se mantienen las tendencias actuales. Las empresas tabaqueras están disfrutando de un gran éxito publicitario en los países en desarrollo y obteniendo un alto rendimiento con las inversiones realizadas. Incluso en países como Tanzania se han registrado altos índices de mortalidad relacionados con la hipertensión y el tabaco, lo que está cambiando la idea preconcebida de que estas patologías tienen que ver directamente con el estatus y el nivel socioeconómico. Lamentablemente, todo apunta a que en 2030, 75 millones de personas en todo el mundo tendrán cáncer<sup>108</sup>.

En este sentido, los programas de ayuda a la salud no se han hecho esperar. La iniciativa **Table for Two** («Mesa para dos», en español) tiene como misión atajar el hambre en los países en vías de desarrollo, así como la obesidad y otras enfermedades relacionadas con el estilo de vida en los países desarrollados. La organización se fundó en Japón, pero tiene patrocinadores de países tan diversos como Canadá, Mozambique, Suiza, Bélgica, México, Bangladesh, Jordania o Estados Unidos. Las cafeterías y restaurantes de las empresas que participan se comprometen a servir menús de comida saludable en los países desarrollados que cumplen con los requisitos de alimentación que plantea. Por cada comida se donan veinte centavos de dólar, bien por parte de la empresa o por parte del empleado que compra la comida. Finalmente, se utiliza la donación para servir menús al coste de veinte centavos en escuelas en países en desarrollo. Las escuelas participantes son responsables de supervisar e informar periódicamente de la entrega de las comidas y de la salud de los niños de la escuela a la que se proporcionan las comidas.

<sup>107</sup> <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2008/12/09/oncologia/1228854697.html>.

<sup>108</sup> «WHO: Cancer to be world's top killer by 2010», [usatoday.com](http://usatoday.com) (9/12/2008).

### La «brecha 10/90»: la evidencia de un gasto desigual en salud

La carencia de los fondos necesarios para desarrollar e implementar las iniciativas de salud global se ha convertido en un mal endémico. Muchos expertos señalan que no se dispone de suficientes fondos para cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio referentes a la salud. Como respuesta a la octava ronda del Global Fund en 2008, 97 países pidieron un total de 6.400 millones de dólares en nuevas subvenciones, el triple de lo solicitado en rondas anteriores<sup>109</sup>. No obstante, simplemente abogar por más cantidad de fondos para invertir en salud lleva al fracaso de las iniciativas si no se insta una manera eficiente y racional de uso de los recursos disponibles.

Se suele utilizar el término «10/90 gap» («brecha 10/90» en español) para describir la conclusión del Global Forum for Health Research, que hace casi veinte años estimó que únicamente el 10% del gasto mundial en I+D para salud se dedicaba a los problemas que afectan al 90% de la población más pobre del mundo. El gasto restante se destinaba a enfermedades que en realidad son prevenibles y que en muchos casos se relacionan con el estilo de vida occidental, tal y como se ha explicado anteriormente.

Algunos estudios<sup>110</sup> contradicen esta afirmación apoyándose en que «una gran proporción de las enfermedades de países de ingresos bajos son completamente prevenibles o tratables con los medicamentos o intervenciones sanitarias existentes. La mayoría de las enfermedades que preocupan en estos países tienen su origen en las consecuencias de la pobreza, como la malnutrición, la contaminación aérea en interiores y la falta de acceso a condiciones de salubridad adecuada y educación de higiene». Según la [Organización Mundial de la Salud](#) (véase la ilustración 18), el 45% de las enfermedades que afectan a los países más pobres están relacionadas con la pobreza, pero casi todas las muertes asociadas a ellas son tratables con los medicamentos existentes o se podrían haber evitado desde un primer momento.

% de fallecimientos causados por/en	Países de renta baja con mortalidad elevada	Países de renta baja con mortalidad reducida	Países de renta alta
Enfermedades infecciosas y parasitarias	34,1	24,8	2,1
Infecciones respiratorias	9,9	8,0	3,7
Afecciones perinatales y maternas	8,4	6,8	0,4
Deficiencias nutricionales	1,3	1,1	0,0
Enfermedades tropicales	0,5	0,3	0,0
<b>Total de enfermedades «relacionadas con la pobreza»</b>	<b>54,1</b>	<b>40,7</b>	<b>6,2</b>

Ilustración 18: Mortalidad por enfermedades relacionadas con la pobreza.  
Fuente: *World Health Report 2002*.

<sup>109</sup> Prerna Banatia y Jean-Paul Moatti, «The positive contributions of global health initiatives», noviembre, 2008.

<sup>110</sup> *Diseases of poverty and the 10/90 Gap*, Philip Stevens, Director of Health Projects, International Policy Network, noviembre, 2004.

También hay que tener en cuenta que, tal y como se apuntaba antes, la naturaleza de las enfermedades que afectan a los países desarrollados y a los países en vías de desarrollo está convergiendo, y ambos sufren la propagación de enfermedades cada vez más similares. Se está dedicando una cantidad muy significativa de recursos de I+D a desarrollar tratamientos para el cáncer, enfermedades cardiovasculares y neuropsiquiátricas, y la diabetes. Pese a estar asociadas a los países desarrollados, son enfermedades que afectan de manera creciente a las partes más pobres del mundo.

En definitiva, estas pinceladas sobre la sanidad a nivel mundial demuestran que, con la perspectiva de cumplir los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aún queda un largo camino por recorrer. Los expertos del Future Trends Forum defienden que la innovación social es la clave frente a muchos de los obstáculos a los que nos enfrentamos, desde los programas de I+D para encontrar la cura a enfermedades hasta nuevas vías de distribución para hacer llegar productos y servicios a las poblaciones menos accesibles pero con mayores necesidades de atención sanitaria. La innovación en las iniciativas de salud mundial debe producirse a través de la colaboración del triángulo público-privado-social, el fomento de una política favorable asentada en el apoyo institucional, y el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de la tecnología necesaria.

### **Cooperación y modelos de negocio: nuevas vías para la innovación en sanidad**

Una de las tendencias más prometedoras de la innovación en modelos de negocio asociados a la salud es la cooperación entre los sectores público y privado. Estas alianzas se consideran el «vehículo para desarrollar medicamentos para los cuales existe poco o ningún incentivo comercial». Elizabeth Ziemba, presidente de [SHARED](#), una organización sin ánimo de lucro dedicada a mejorar el acceso a medicinas en países en vías de desarrollo, documentó como contribución a un informe de la OMS<sup>111</sup> la propuesta de estas alianzas como puente para superar la brecha existente entre la carga financiera provocada por las enfermedades globales y los fondos destinados a la investigación. Ziemba afirmó que se habían identificado dieciséis alianzas para el desarrollo de medicamentos con 1.000 millones de dólares disponibles en fondos, mayoritariamente contribuciones de fundaciones privadas como la [Gates Foundation](#), porque «los fondos gubernamentales son proporcionalmente más pequeños y esto se traduce en que el sector privado establece los parámetros sobre asuntos de política pública». Al unir fuerzas los sectores público y privado, se espera que las habilidades de gestión y la visión de negocio propios del sector privado favorezcan la administración de fondos. Durante su legislatura, Tony Blair inició el debate sobre la efectividad de las alianzas cuando se proponía extenderlas a hospitales y escuelas en el Reino Unido, ya que consideraba que ésa era la forma de operar más eficiente para ellas<sup>112</sup>. Los sindicatos, sin embargo, dudaban sobre la capacidad del sector privado de gestionar áreas tradicionalmente públicas, además de acusar al Gobierno de privatizar puestos de trabajo públicos. No obstante, los defensores sostienen que muchos hospitales y escuelas no podrían construirse de no ser por los fondos privados, puesto que frecuentemente el

<sup>111</sup> *Priority Medicines for Europe and the World*, Organización Mundial de la Salud (noviembre 2004).

<sup>112</sup> «What are Public Private Partnerships?», *BBC News* (12/02/2003).

dinero público resulta insuficiente. Además, las alianzas suelen establecer por contrato una serie de exigencias de calidad, así como penalizaciones por incumplimiento.

El caso contrario, es decir, una empresa privada que recibe ayuda pública para poder expandir su iniciativa a otras ciudades, es el proyecto *Dial 1298 for Ambulance* («Marque 1298 para llamar a la ambulancia») en Bombay. La empresa privada [Ziqitza Healthcare Ltd](#) (ZHL) es el resultado de un grupo de amigos que se vieron afectados por situaciones traumáticas en las que carecieron de atención de emergencia. Empezaron con una ambulancia y ahora tienen cuarenta, con planes para llevar sus servicios al menos a diez ciudades en los próximos diez años. A pesar de no ser una organización sin ánimo de lucro, cuenta con un plan de tarifas por el cual los pacientes trasladados a camas libres en los hospitales públicos no pagan, y aquéllos que solicitan el traslado a hospitales privados pagan 1.500 rupias, la mitad del coste habitual. La empresa ha recibido fondos de la organización sin ánimo de lucro estadounidense Acumen Fund<sup>113</sup>. Con ello, se comprueba que una cooperación entre los sectores privado, público y social puede ser todo un éxito en un país que gasta menos del 1% de su PIB en salud.

Muchas de las iniciativas de salud global también vienen de la mano de modelos de negocio innovadores, y no necesariamente bajo las alianzas descritas. OlycetNet es la mosquitera más efectiva e innovadora del mercado, dura cinco años y ha permitido el descenso rápido de la malaria. Fue inventada por [Sumitomo Chemical](#), una empresa japonesa que ha otorgado la licencia sin coste alguno a una compañía de Tanzania que se encarga de su producción, generando un negocio de más de 30 millones (de dólares) y creando miles de puestos de trabajo<sup>114</sup>.

### **La carrera por la innovación en sanidad: el ascenso de los países emergentes**

A lo largo de este capítulo dedicado a las iniciativas de salud global se han descrito algunos de los muchos proyectos gestados en países en vías de desarrollo. La creciente participación de países con mayores índices de pobreza es toda una realidad, sobre todo si tenemos en cuenta los llamados países emergentes, que presentan cifras de crecimiento económico espectaculares, acompañados por la inversión en áreas tradicionalmente ocupadas por países desarrollados, como I+D y tecnología. De hecho, nueve de los veinticinco países con más patentes registradas en 2003 son precisamente estos países en desarrollo, una cifra que va en aumento.

<sup>113</sup> «India wakes up to the need for ambulances», *livemint.com*, *The Wall Street Journal* (30/08/2007).

<sup>114</sup> Global Health: A Global Agenda Kiyoshi Kurokawa, MD Professor, National Graduate Institute for Policy Studies, Tokyo Science Advisor to the Cabinet of Japan (mayo 2008).

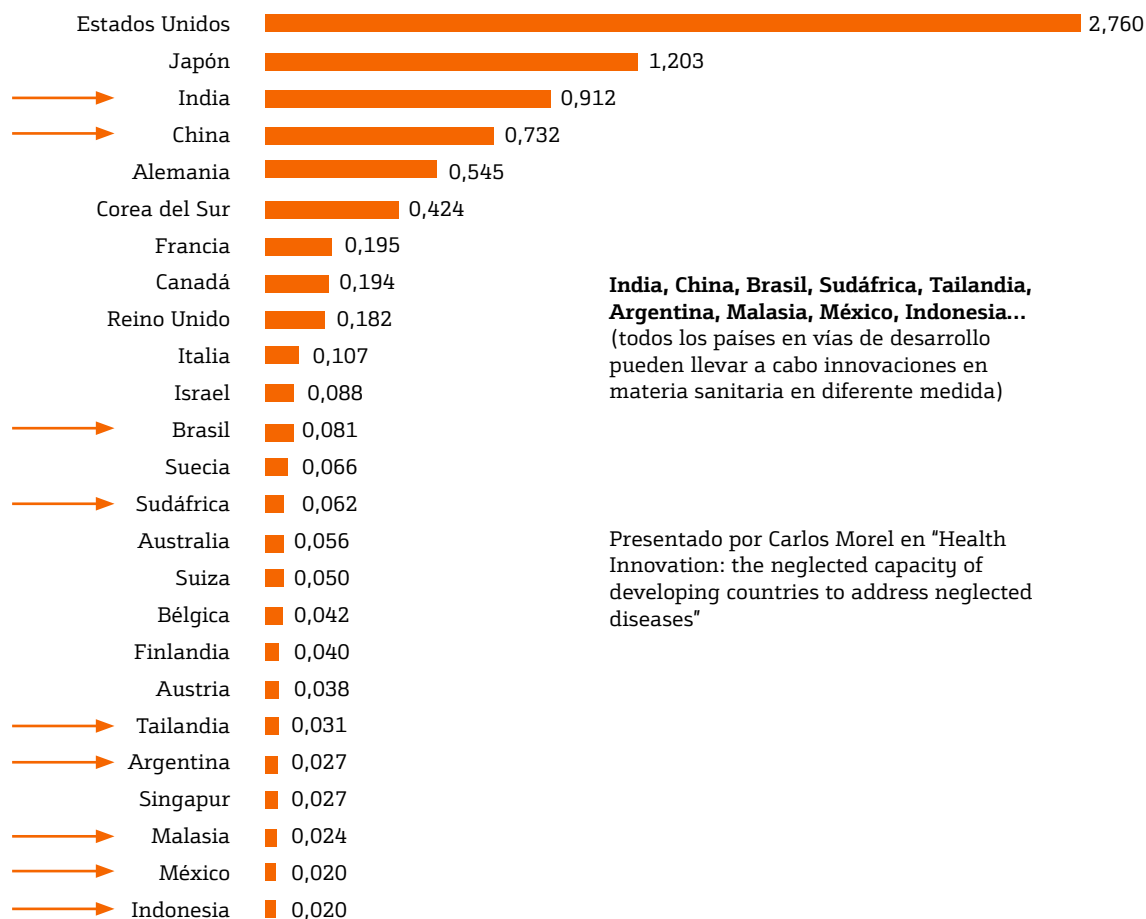


Ilustración 19: Países en vías de desarrollo innovadores: los veinticinco países con más patentes registradas en 2003 (ajustado al PIB y per cápita).

Fuente: «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

Aunque Estados Unidos siempre ha liderado la innovación, los países en vías de desarrollo empiezan a escalar posiciones con la apertura de centros de investigación y parques tecnológicos que atraen a expertos de todo el mundo. Biopolis es un centro de I+D biomédica en Singapur que se ha consolidado como todo un *hub* tecnológico en colaboración con agencias del Gobierno, empresas de capital riesgo, farmacéuticas internacionales, instituciones académicas y laboratorios. Un artículo en *Science*<sup>115</sup> ofrecía ejemplos muy concretos de las contribuciones de países emergentes o en vías de desarrollo al campo de la salud, demostrando que cuentan con la capacidad tecnológica y con los recursos necesarios para ello. China es el productor líder de penicilina en el mundo; [Serum](#)

<sup>115</sup> «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

[Institute](#), en la India, es el fabricante líder a nivel global de la vacuna para la difteria, la tos ferina y el tétanos; y más del 60% de los requerimientos en cuanto a vacunas de la Fundación para los Niños de las Naciones Unidas son cumplidas por Brasil, Cuba, la India e Indonesia. Incluso el 67% de las exportaciones indias de medicamentos y el 74% de las brasileñas se destinan a otros países en vías de desarrollo, mientras que el 63% de las importaciones de Uganda y el 54% de las de Tanzania provienen de otros países en vías de desarrollo.

La innovación en salud en países en vías de desarrollo también está presente en iniciativas tan creativas como la [Animal Angels Foundation](#), una organización fundada en Bombay que ha recibido numerosos premios de innovación, dedicada a prestar terapia asistida por animales a pacientes con problemas psiquiátricos o de conducta, minusvalías o enfermedades físicas, entre otros<sup>116</sup>.

### Lo que esconden las cifras de mortalidad infantil

Entonces, si existen tratamientos para la mayoría de los problemas de salud en países en vías de desarrollo, ¿por qué las cifras de mortalidad siguen siendo tan altas? El verdadero problema es el acceso a esos tratamientos, no la innovación<sup>117</sup>. En primer lugar, está el eterno debate de las leyes de propiedad intelectual que, por un lado, incentivan a las empresas farmacéuticas a desarrollar la I+D necesaria y a producir medicamentos y, por otro, colocan en una situación de ventaja a estas mismas empresas, que venden sus productos a precios altos para recuperar su inversión. En segundo lugar, los Gobiernos de países de bajos ingresos invierten más en sus ejércitos que en hacer llegar asistencia sanitaria a los más necesitados. Por último, cabe destacar que muchas veces el obstáculo reside en la distribución. Los expertos del Future Trends Forum mencionaron en repetidas ocasiones el hecho de que se han inventado demasiados purificadores de agua que, lamentablemente, quedan únicamente en productos innovadores porque no se estudia los problemas asociados a su distribución. Es fundamental que el proceso de innovación no sólo se conciba desde el punto de vista del producto, sino también de su acceso desde el punto de vista económico y su distribución en áreas a las que resulta complicado llegar.

[Procter & Gamble](#) se dio cuenta después de tres años de planes de comercialización de que, a menos que consiguiera que su sistema doméstico de purificación de agua PUR fuera más accesible, el producto sería todo un fracaso. Por ello, comenzó a venderlo a bajo coste y en alianza con organizaciones sin ánimo de lucro que lo distribuyen a través de sus redes de ayuda humanitaria<sup>118</sup>. [Essilor India](#) ha desarrollado una furgoneta con la tecnología oftalmológica adecuada para realizar exámenes y diagnósticos médicos, además de la fabricación y entrega de gafas, en zonas rurales. Los técnicos de la empresa colaboran con socios sin ánimo de lucro como [Sankara Netralaya](#) y [Aravind Eye Hospital](#)<sup>119</sup>. Estos casos son ejemplos de que los canales de distribución constituyen muchas veces un impedimento para el éxito.

En otras ocasiones, los obstáculos tienen más que ver con barreras culturales, sobre todo cuando se trata de cuestiones de salud e integridad física. El [Instituto](#)

<sup>116</sup> <http://www.animalangelsfoundation.com/>.

<sup>117</sup> «Global Forum for Health Research, Helping Correct the 10/90 Gap», presentado en el Forum 9 en Bombay, celebrado entre el 12-16 de septiembre de 2005.

<sup>118</sup> <http://knowledge.insead.edu/Bottompyramid.cfm>.

<sup>119</sup> *Ídem*.

de **Defensa Legal** (IDL), una ONG de Perú, desarrolló y puso en práctica –con el apoyo decidido del **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)**– un modelo de defensoras comunitarias, procedentes de la propia comunidad y capacitadas para atender el problema y dar apoyo a las víctimas en la denuncia y seguimiento del proceso<sup>120</sup>.

### e. El compromiso con la educación

Es un hecho evidente que los niños de países pobres tienen menos probabilidades de asistir a la escuela. En el caso de los habitantes de áreas rurales, los que forman parte de minorías étnicas y lingüísticas, los que presentan discapacidades y los afectados por conflictos armados, la situación se agrava. Los motivos de la baja tasa de escolarización en países en vías de desarrollo son: la falta de normativa educativa que la haga obligatoria; la escasez de recursos con que cuenta el Gobierno para financiar la educación; la necesidad que tienen las familias pobres de involucrar a todos sus miembros en la economía familiar; la discriminación que sufren las niñas y algunas etnias; las barreras lingüísticas en países con varios dialectos; la dificultad de hacer llegar la enseñanza a zonas rurales; las situaciones de guerra o postconflicto; o las carencias del sistema para atender a alumnos con necesidades específicas.

Los sistemas educativos en los países en vías de desarrollo presentan una gestión pobre, frecuentemente influenciada por la política, un alto índice de absentismo entre los profesores (muchas veces a causa del sida), y un nivel de corrupción que impide que lleguen los fondos y recursos necesarios.

Además, los Gobiernos de estos países asignan los escasos recursos que tienen a prioridades que no coinciden con las necesidades y demandas básicas de sus poblaciones. Muchos de ellos, por ejemplo, destinan más fondos a sus ejércitos que a la educación. Sin embargo, su objetivo debe ser sensibilizar y apoyar la implementación de planes educativos globales relevantes, sostenibles y escalables, mediante alianzas entre agentes o *stakeholders*, que contemplen principalmente una mayor participación del sector privado. Gracias a la creación de este nuevo ecosistema en el que prime la colaboración y se disponga de una mayor cantidad de recursos financieros, se podrán destinar más fondos también a la educación y alfabetización. Esto se traducirá, a su vez, en una mayor difusión de las nuevas tecnologías entre las comunidades. Las mejoras en tecnología agrícola, por ejemplo, han llevado al incremento de la producción per cápita de alimentos y al descenso de precios, incluso cuando la población global ha experimentado un crecimiento dramático. A largo plazo, el uso de las nuevas tecnologías contribuye a acelerar el crecimiento económico, lo cual facilita a los individuos y al Estado los medios necesarios para mejorar las infraestructuras básicas, como la provisión de agua limpia y potable. Este hecho provoca una mejora en la salud de la población, y una población más sana tiene más capacidad para desarrollar actividades económicas y generar más ingresos que destinar a educación y salud en el futuro<sup>121</sup>. Esto demuestra la estrecha relación entre la educación, la salud y la pobreza.

<sup>120</sup> <http://www.eclac.org/dds/InnovacionSocial/e/proyectos/pe/defensorias/>.

<sup>121</sup> *Diseases of poverty and the 10/90 Gap*, Philip Stevens, Director of Health Projects, International Policy Network (noviembre 2004).

Sin embargo, los problemas en el ámbito de la educación no son exclusivos de los países en desarrollo. Los sistemas educativos de los países desarrollados adolecen de escuelas saturadas y con problemas de seguridad, falta de participación de los padres en la educación de los niños, dificultad en la integración de niños inmigrantes, ausencia de profesorado motivado, calidad insuficiente de la enseñanza o débil adaptación a las necesidades del mercado laboral y a la competencia global.

Dos de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio establecidos por las Naciones Unidas son «Lograr la enseñanza primaria universal» y «Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer». No es ningún secreto que el crecimiento económico de un país comienza por la educación. Más de 100 millones de niños en edad escolar primaria no acuden a las escuelas, con las cifras más alarmantes en África y el sur de Asia<sup>122</sup>. La iniciativa de Naciones Unidas establece como objetivo asegurar para el año 2015 que niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de educación primaria. Por extensión, también se propone eliminar la discriminación de género a todos los niveles de la enseñanza no más tarde de 2015. La razón es que las niñas se ven afectadas en mayor medida por la falta de acceso a educación. El 83% de las niñas no escolarizadas del mundo provienen de la África subsahariana y del sureste asiático<sup>123</sup>.

Según el estudio *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008* del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), «desde que se publicara el primer Informe sobre Desarrollo Humano en 1990, los avances en la materia han sido espectaculares, aunque también espectacularmente desiguales. La parte de la población que vive con menos de 1 dólar diario en los países en desarrollo ha caído de 29% en 1990 a 18% en 2004. Durante el mismo período, las tasas de mortalidad infantil han disminuido de 106 muertes por mil nacidos vivos a 83 y la expectativa de vida ha aumentado en tres años. Los avances en educación han ido ganando ritmo. A nivel mundial, la tasa de terminación de la escuela primaria aumentó de 83% en 1999 a 88% en 2005». De hecho, algunos países destacan por demostrar mejoras espectaculares en materia de educación. Por ejemplo, Vietnam ha sido capaz de reducir su pobreza a la mitad y lograr la educación primaria universal mucho antes de la marca fijada para 2015. Mozambique, por su parte, también ha reducido significativamente la pobreza y ha incrementado la matriculación escolar, además de mejorar las cifras de mortalidad infantil y maternal<sup>124</sup>.

No obstante, aún queda mucho por hacer para que todos los sistemas educativos estén más cerca de cumplir los Objetivos del Milenio en materia de educación. Para ello, hace falta atacar en dos frentes: el acceso a la educación desde edades tempranas y la calidad del sistema. A continuación se exponen dos estrategias que permiten afrontar los obstáculos descritos: fomentar la incorporación de los niños a la escuela y crear mejores instituciones educativas.

<sup>122</sup> «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millennium Goals», (2005). <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

<sup>123</sup> Ídem.

<sup>124</sup> *Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008*, Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD).

### La asistencia a la escuela: condición necesaria para el desarrollo

Una de las prioridades de los países en vías de desarrollo y de algunas comunidades de ingresos bajos en otros lugares del mundo es incentivar a las familias para que decidan mandar a sus hijos a la escuela, especialmente en el caso de las niñas, que muchas veces son objeto de discriminación. Para ello, y en primer lugar, se pueden reducir o eliminar las cuotas que pagan los padres para escolarizar a sus hijos. En países como Uganda, Tanzania o Bangladesh, esta medida motivó la incorporación de millones de niños, en algunos casos incluso doblando el número de niños escolarizados. El primer intento de Malawi de realizar este recorte fracasó porque la cifra de 1.200.000 estudiantes que se incorporaron superó la capacidad de las escuelas del país, lo que llevó a muchos alumnos a abandonar los estudios y prácticamente se volvió a los índices de escolarización iniciales<sup>125</sup>. Por lo tanto, es importante que esta medida se vea acompañada por otras que supongan un aumento de los recursos disponibles para poder absorber la nueva demanda.

En segundo lugar, se pueden ofrecer incentivos económicos o sanitarios supeditados a la asistencia de los niños a la escuela. Las organizaciones Progreso (México) y [Food for Education](#) (Bangladesh), ofrecen dinero en efectivo y comida, respectivamente, con lo que fomentan que los alumnos acudan a las clases con regularidad. [World Food Programme](#) ha podido comprobar la efectividad de esta medida: por un lado, los padres están recibiendo una ayuda que complementa sus bajos ingresos y, por otro, se está poniendo freno al hambre y la malnutrición crónicas que sufren gran parte de los niños. Las campañas de vacunación, desparasitación o entrega de suplementos vitamínicos también animan a los padres a escolarizar a los niños a cambio de estos servicios de salud gratuitos, al mismo tiempo que se ha detectado una mejora en el rendimiento de niños que son tratados de ciertas afecciones.

El [Barefoot College](#) comenzó a formar a jóvenes y a mujeres analfabetas como ingenieros de energía solar en los años noventa en la India. En diciembre de 2007, se habían instalado unas 8.700 unidades solares, que proporcionan electricidad solar a 574 aldeas, así como a 870 escuelas. Hoy día, el Barefoot College se encarga también del funcionamiento de 549 escuelas nocturnas, en las que ofrecen clases a niños que no pueden asistir a la escuela durante el día debido a que tienen que ayudar a sus padres en casa. La enseñanza para adultos de la universidad incluye formación en captación de aguas pluviales y en la construcción de sistemas de agua corriente. Hay cursos de artesanía para ayudar a las mujeres que se quedan en casa a ganar algo de dinero. El Barefoot College, además, presta servicios de salud y asesoramiento sobre cuestiones de higiene. Siempre han tenido claro que el primer objetivo debe ser mejorar las cuestiones relacionadas con suministros, salud y desempleo para que una iniciativa de educación tenga éxito.

En tercer lugar, hay que crear programas dedicados a ciertos grupos que no suelen recibir la misma atención que otros alumnos, entre ellos las niñas, los alumnos

<sup>125</sup> «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millennium Goals», (2005) <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

con discapacidades o los niños de países en conflicto. Por ejemplo, en muchos países las niñas sufren una clara discriminación y reciben un tratamiento desigual, incluso degradante en algunos casos, y no se sienten en un entorno seguro. Según el informe *Por ser Niñas* de la ONG Plan, presentado en el Congreso de los Diputados de España, un total de 65 millones de niñas en el mundo no van al colegio y otros 10 millones son obligadas a casarse antes de cumplir los doce años. Asimismo, concluye que «un año más de educación supone para las niñas un aumento de entre el 10% y el 20% de sus ingresos, alejándolas de la pobreza extrema»<sup>126</sup>. Mejorar la educación y el empleo de las mujeres puede tener efectos bastante significativos a la hora de reducir las tasas de fecundidad y, a largo plazo, limitar la presión sobre el calentamiento global y la creciente destrucción de los hábitats naturales. De modo similar, la expansión de la escolarización y las mejoras en la calidad de ésta pueden aumentar nuestra conciencia ambiental<sup>127</sup>. The Oprah Winfrey Leadership Academy for Girls, en Sudáfrica, se encarga de apoyar el desarrollo de una nueva generación de líderes femeninas que logren cambiar sus comunidades y países gracias a la educación que reciben y al desarrollo de habilidades de liderazgo. La organización sin ánimo de lucro patrocinada por la famosa presentadora de televisión estadounidense destinó más de 40 millones de dólares a la creación de la academia, que imparte formación para niñas con talento de orígenes humildes. No obstante, se echa en falta que este tipo de iniciativas se complementen con algún programa para fomentar el reparto equitativo de las tareas del hogar, en lugar de incentivar únicamente el acceso de las niñas a la educación básica. Los niños víctimas de conflictos armados en sus países también necesitan un plan de acción específico para motivar su regreso a clase. «UNICEF y [World Food Programme](#) han cooperado para implementar campañas a gran escala como *Back-to-Peace* y *Back-to-School* ("Regreso a la Paz" y "Regreso a la escuela") en una gran variedad de situaciones de postconflicto, incluidos Afganistán, Angola, Liberia y Sierra Leona»<sup>128</sup>.

Por último, cabe destacar que el nivel educativo de los padres resulta clave en el rendimiento escolar de los hijos, según varios estudios, entre ellos el *Informe de Inclusión Social en España 2009* de la Obra Social Caixa Catalunya<sup>129</sup>. Es muy frecuente que los padres en países en vías de desarrollo no escolaricen a sus hijos precisamente porque ellos no han recibido educación alguna. También se presenta la situación de padres que no son capaces de participar de manera activa en la educación de sus hijos porque son analfabetos o no tienen los conocimientos necesarios. Un caso muy representativo es el de los padres inmigrantes cuyos hijos se deben integrar en los sistemas educativos de los países desarrollados. Algunas de las iniciativas que responden a esta necesidad de formar también a los padres son [Homework Hotline](#) y [The Parent Empowerment for Family Literacy Programme](#) (PEFaL). El primero es un servicio establecido en Estados Unidos que ofrece tutorías gratuitas por teléfono a padres que encuentran dificultades a la hora de ayudar a sus hijos con los deberes. Con fondos de la [Dell Foundation](#), han logrado extender la iniciativa a otros ocho condados y, además, ofrecer material escolar a los alumnos más pobres. El segundo es un programa llevado a cabo en Rumanía que pretende desarrollar y fortalecer las capacidades de los padres para involucrarse en la vida escolar de sus hijos.

<sup>126</sup> «10 millones de niñas en el mundo son casadas antes de cumplir los 12 años», *elmundo.es* (22/09/2009).

<sup>127</sup> «Toward Universal Primary Education: investments, incentives, and institutions, Achieving the Millenium Goals», (2005). <http://www.unmillenniumproject.org/documents/Education-complete.pdf>.

<sup>128</sup> *Ídem*.

<sup>129</sup> El nivel educativo de los padres, clave en el logro escolar de los hijos, *elmundo.es* (22/09/2009).

### La difícil tarea de mejorar los sistemas educativos

La mejora de las instituciones educativas es la asignatura pendiente tanto de los países desarrollados como de los países en vías de desarrollo. Además de una gestión deficiente de los centros de enseñanza, en muchos casos se observa que las comunidades no se vuelcan lo suficiente en la educación de las generaciones futuras. Por ello, se hace necesaria la creación de un compromiso en las comunidades, e incluso a nivel nacional, que lleve a desarrollar un marco legal e institucional y a apoyar la educación como uno de los pilares fundamentales del progreso. Un país que sirve de ejemplo al resto por contar con uno de los mejores sistemas educativos del mundo es Finlandia. Para empezar, los profesores se consideran la piedra angular de la enseñanza, por lo que reciben un buen sueldo, formación continua y motivación para impartir su conocimiento. Son respaldados por el Estado, que realiza fuertes inversiones en los recursos que necesitan. La enseñanza obligatoria en el sistema finlandés es gratuita e incluye no sólo los salarios de los profesores, sino también todo tipo de material escolar, desde los libros hasta los lápices. La financiación total alcanza también a los escasos centros privados del país. Los alumnos finlandeses pueden llegar a estudiar hasta cuatro idiomas y no existe competitividad entre ellos: son solidarios con sus compañeros más retrasados en los estudios y los profesores se aseguran de que ninguno se quede atrás.

¿Cuáles son las propuestas y modelos de educación que pueden encauzar esta tarea? En primer lugar, destaca el movimiento *charter* en educación. Las escuelas *charter* son un modelo que ha proliferado en países como Estados Unidos, y consiste en una cesión por parte del Gobierno a los emprendedores sociales para que se ocupen de un sector tradicionalmente público. De esta manera, el Estado se asegura de que se está gastando el dinero de las arcas eficientemente al ceder la administración de centros educativos a entes privados que los gestionan mediante programas innovadores y sostenibles. En definitiva, se trata de la capitalización del *know how* del sector privado para mejorar la gestión de centros escolares públicos.

Los defensores de este modelo sostienen que los beneficios son más que positivos: atención personalizada al alumno, mayor acceso a medios tecnológicos, formación continua del profesorado y de los miembros del centro, mayor implicación de los padres, reducción de costes y obtención de alternativas de financiación privada a través de donaciones, préstamos e instalación de máquinas distribuidoras de bebida y comida en el centro. Las críticas tampoco se han hecho esperar. Debido al mayor escrutinio al que están expuestos este tipo de centros, suelen presentar políticas de tolerancia cero con alumnos problemáticos y rechazan a alumnos con dificultades para evitar que perjudiquen el resultado general, aumentando así la segregación en las comunidades.

Sin embargo, los centros aseguran que las tasas de absentismo han disminuido y que, gracias a la homogeneización y simplificación del plan de estudios –poniendo énfasis en la lectura comprensiva y las matemáticas–, estas instituciones lideradas por emprendedores sociales han demostrado con creces su habilidad para superar

a las escuelas públicas tradicionales en los resultados de los alumnos con más dificultades. Las iniciativas que destacan por implementar las propuestas más innovadoras y orientadas a resultados en un sector en el que había poco lugar a la innovación son [KIPP](#), [Uncommon Schools](#) y [Achievement First](#). También merece mención [Massachusetts 2020](#), una organización cuyo objetivo es ampliar y mejorar las oportunidades de aprendizaje de los niños de ese Estado. Opera gracias a una alianza público-privada de más de 26 millones de dólares con un sinfín de iniciativas que cubren el currículum educativo tanto dentro como fuera del horario lectivo, revolucionando el mundo de la enseñanza.

En los países en vías de desarrollo también empiezan a surgir iniciativas con el objetivo de sanear las instituciones educativas públicas. La educación salvadoreña sufrió un duro revés con la guerra civil que asoló el país durante más de una década. Cuando finalizó en 1992, medio millón de niños, especialmente de zonas rurales, estaban sin alfabetizar y la ausencia de maestros complicaba aún más su escolarización. Apoyados por el Ministerio de Educación, los padres de familia de algunas de las comunidades más pobres decidieron hacer algo al respecto. De esa colaboración nació en 1991 el programa EDUCO, un concepto de educación innovador en América Latina cuyo concepto clave es la autogestión. El Programa de Educación con participación de la Comunidad posibilitó que los propios padres de los alumnos pudieran seleccionar, contratar y supervisar a los profesores, tareas de las que tradicionalmente se encargaba el Gobierno. En la India, [Grey Matters Capital](#) ha dado solución a un sistema educativo gestionado por el Gobierno que presentaba muchos problemas por los limitados recursos con los que contaba y la excesiva burocracia con la que operaba, dando lugar a un entorno académico ineficiente. Para ello, ha liderado la creación de *affordable private schools* («escuelas privadas asequibles»), es decir, una solución de mercado que permite incrementar la calidad y la eficiencia del sistema. En definitiva, y en palabras de la fundación, «los padres son clientes en lugar de beneficiarios de la caridad»<sup>130</sup> y «se cobran cuotas asequibles a familias de ingresos bajos que permite cubrir costes y convertirse en empresas sostenibles»<sup>131</sup>.

Otra propuesta de mejora para el sistema educativo, compartida por muchos expertos del Future Trends Forum, es la aplicación de las tecnologías de la enseñanza en las escuelas, universidades y centros de formación profesional, así como en la capacitación del sector público. La era de las telecomunicaciones implica poder conectarse con cualquier persona, desde cualquier sitio, en cualquier momento. Se trata de aprovechar las TIC para difundir la enseñanza y revolucionar la manera en la que se ofrece formación a las personas. En mayo de 2010 se celebra, por quinto año consecutivo, el evento [eLearning Africa](#)<sup>132</sup>, que reúne a expertos, usuarios, proveedores y nuevos participantes de *e-learning*. Se trata de crear una red para la educación a distancia en África, donde no siempre es fácil llegar a todos. Entre los objetivos principales de la conferencia figuran lograr la sostenibilidad de soluciones de acceso a Internet; el aprendizaje móvil; la integración de las TIC con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; y el modo en el que se emplean actualmente las TIC para apoyar la formación de docentes.

<sup>130</sup> <http://www.graymatterscap.com/>.

<sup>131</sup> Ídem.

<sup>132</sup> <http://www.elearning-africa.com/>.

---

La innovación social en educación es constante y seguirá trayendo nuevos modelos que permitan servir a los que más lo necesiten. El compromiso de todos es clave para contribuir a la garantía de la educación como derecho humano en condiciones de igualdad y calidad, desde el Estado, la sociedad y la familia. En la medida en que exista un sistema educativo adecuado que fomente el espíritu innovador de los estudiantes, se estará poniendo en marcha un círculo virtuoso al contribuir a la formación de los emprendedores y líderes del futuro.