



ASHOKA

LA MAYOR RED DE EMPRENDEDORES
SOCIALES DEL MUNDO

GUÍA DE CRITERIOS Y
PROCESO DE SELECCIÓN



LA MAYOR RED DE EMPRENDEDORES SOCIALES DEL MUNDO

Ashoka es la mayor red mundial de emprendedores y emprendedoras sociales, conocidos como **Ashoka Fellows**: personas que transforman problemas en oportunidades, impulsando soluciones profundas, duraderas y replicables. Actualmente, la red se extiende por más de **95 países** en el mundo impulsando y conectando a casi **4000 Fellows**.

Desde 1980, y en España desde 2006, identificamos y apoyamos a quienes promueven cambios estructurales en campos como la educación, la salud, el medioambiente, la tecnología, la democracia o los derechos humanos.

Tras un proceso de selección colaborativo, que combina evaluaciones nacionales e internacionales, Ashoka acompaña de por vida a las personas emprendedoras sociales seleccionadas para que sus ideas logren un cambio estructural y sostenible. Les ofrecemos una comunidad internacional de pares donde pueden aprender, colaborar y fortalecer sus estrategias de impacto, así como acceso a financiación, asesoramiento especializado y visibilidad pública para amplificar su alcance y contribuir al cambio sistémico.

¿QUÉ ES EL CAMBIO SISTÉMICO?

Un **tipo** de cambio social que utiliza un enfoque de **impacto indirecto** (réplicas, coaliciones, creación de un movimiento) para **cambiar las causas raíz/las dinámicas subyacentes** de un problema para que el **sistema produzca por si mismo** un resultado mejorado.



COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD, LA EQUIDAD Y LA INCLUSIÓN

Nuestro objetivo es seguir ampliando la diversidad y la inclusión dentro del proceso de selección de Ashoka, aprendiendo y mejorando de manera continua para que más voces, trayectorias y perspectivas puedan formar parte de nuestra red de emprendedores y emprendedoras sociales.

Por eso, en nuestra búsqueda de Ashoka Fellows, nos comprometemos a identificar y reducir las barreras que puedan limitar la participación de personas con trayectorias, orígenes o capacidades diversas. Esto incluye adaptar nuestros procesos a las necesidades de cada persona, por ejemplo, ofreciendo entrevistas en distintos formatos (presencial, virtual o telefónico), materiales accesibles, intérpretes o ajustes razonables que faciliten la participación plena.

Entendemos la diversidad en un sentido amplio, que abarca múltiples dimensiones y experiencias:

- **Geográfica y territorial:** personas que desarrollan su labor en zonas rurales, islas o periferias urbanas.
- **Socioeconómica:** contextos marcados por la vulnerabilidad o la falta de recursos.
- **Cultural y de origen:** personas migrantes, racializadas o pertenecientes a minorías étnicas.
- **Funcional:** personas con discapacidad o neurodiversidad.
- **De género, orientación e identidad:** personas LGBTIQ+ y expresiones diversas.
- **Generacional y de trayectoria vital:** personas mayores, jóvenes o con recorridos no lineales.

Buscamos activamente que nuestra red refleje, de forma cada vez más plena, esta pluralidad y que nuestras **prácticas —internas y externas— sean coherentes con un liderazgo inclusivo, colaborativo y representativo** de la diversidad de nuestro entorno.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

El proceso de selección de Ashoka es común en todos los países donde operamos y garantiza la identificación de personas pioneras, emprendedoras y con una ética incuestionable.

Los criterios y etapas de evaluación son compartidos en los **más de 90 países** en los que Ashoka está presente, lo que asegura coherencia y calidad en la selección de nuestros Fellows.

Evaluamos cada candidatura con base en **cinco criterios clave**, aplicados con la intención de reconocer el potencial transformador de personas con trayectorias, contextos y experiencias diversas, fortaleciendo así una red global más plural e inclusiva.



Nueva Idea



Creatividad



**Calidad
Emprendedora**



**Impacto
Social**



Fibra Ética



NUEVA IDEA

Ashoka selecciona exclusivamente a personas profundamente comprometidas con una **idea nueva**: una propuesta innovadora capaz de transformar la manera en que la sociedad aborda un problema relevante.

Esta idea no se queda en la teoría: **ha sido puesta en práctica, probada y mejorada** a lo largo del tiempo, demostrando su potencial de impacto.

- Aborda un problema desde su raíz, no solo sus síntomas.
- Propone una estrategia clara y bien enfocada para generar un cambio real en el sistema.
- Ofrece una nueva visión de cómo sería la sociedad si ese problema dejara de existir en su contexto.
- Es replicable y escalable, con potencial para transformar las pautas con las que la sociedad responde a una necesidad humana relevante.



Nani Moré - Menjadors Ecologics

Nani está transformando los comedores de colegios, residencias y hospitales para que ofrezcan **menús sostenibles, saludables y accesibles**. A través de **circuitos cortos de producción** y una **red de chefs comprometidos**, impulsa un modelo que conecta la alimentación con la justicia social, la salud y el medio ambiente.

Su labor ha influido en las **políticas de compra pública**, logrando que la administración incorpore criterios de nutrición y sostenibilidad en los pliegos de contratación, **cambiando así las reglas del juego** en la gestión de la alimentación colectiva.

CREATIVIDAD

Las personas emprendedoras sociales que buscamos son creativas en la acción y en la visión. La creatividad no se limita a inventar algo nuevo, sino a imaginar soluciones originales dentro de los límites o barreras existentes: falta de recursos, restricciones institucionales, desigualdad o exclusión.

Esta cualidad suele ser visible desde etapas tempranas de la vida y se manifiesta en la capacidad de conectar ideas, movilizar personas y encontrar caminos no evidentes para lograr un cambio.

Preguntas clave:

- ¿La persona ha mostrado creatividad en su manera de aprender, emprender o colaborar?
- ¿Aprovecha su contexto o experiencia vivida para generar soluciones únicas?
- ¿Facilita que otras personas desarrollen su propia creatividad para transformar su entorno?

CALIDAD EMPRENDEDORA



La calidad emprendedora en Ashoka no se mide por haber fundado múltiples proyectos, sino por una actitud vital de iniciativa y compromiso ante los desafíos del entorno.

Una persona emprendedora social se reconoce desde temprano por su tendencia a movilizarse frente a las injusticias, detectar oportunidades donde otros ven barreras y **actuar para mejorar su comunidad**.

Se distingue por una **determinación sostenida** para resolver un problema y por su capacidad de **convertir una visión en una estrategia viable**, combinando propósito, empatía y acción.

Valoramos tanto la innovación como la **capacidad de ejecución**, la **escucha activa** y la **adaptación continua**.

La verdadera calidad emprendedora se refleja en la habilidad de **involucrar a las personas afectadas como protagonistas del cambio**, manteniendo el compromiso incluso en contextos de incertidumbre o con recursos limitados.

IMPACTO SOCIAL



El impacto social de una iniciativa no depende únicamente de su fundadora o fundador, sino de la **capacidad de su idea para transformar estructuras, mentalidades o prácticas** y mejorar la vida de muchas personas.

Buscamos proyectos que **ya hayan demostrado resultados tangibles**, al menos en una fase piloto, y que estén concebidos para ir más allá del impacto directo, inspirando o permitiendo que otras personas, organizaciones o instituciones adopten y amplíen la solución.

Este tipo de impacto —al que llamamos cambio sistémico— puede lograrse de múltiples maneras: influyendo en políticas públicas, generando modelos replicables, difundiendo nuevos conocimientos o estándares en un sector, o transformando narrativas y normas culturales.

Reconocemos que el impacto puede manifestarse a diferentes escalas y con distintos tipos de evidencia —cuantitativa o cualitativa— según el contexto y los recursos disponibles. Lo esencial es que el modelo **demuestre su potencial de sostenibilidad y expansión** más allá de la persona que lo impulsa.

Por ejemplo, Ashoka no apoyaría la creación de un nuevo hospital o escuela, a menos que formara parte de una estrategia más amplia para reformar el sistema de salud o de educación, generando un cambio duradero y estructural.

El impacto sistémico de nuestros Emprendedores y Emprendedoras Sociales Ashoka



Ricardo Martino - Fundación Porque Viven

Ricardo está transformando la atención sanitaria en España al crear el **primer sistema integral de cuidados paliativos pediátricos**, adaptado a las necesidades de los niños y sus familias. Hasta ahora, los cuidados paliativos estaban pensados para personas mayores; su labor está cambiando ese paradigma y situando la infancia en el centro del sistema. Ashoka le acompaña en varios retos, entre ellos en el desarrollo del modelo financiero del primer centro de paliativos pediátricos del país, una iniciativa posible gracias a la colaboración con Arcano Partners y la donación de 30 millones de euros de la Fundación Amancio Ortega.

Miguel Luengo - Spot Lab

Miguel está **democratizando el acceso al diagnóstico médico** mediante la combinación de inteligencia colaborativa, ciencia ciudadana y tecnología accesible. A través de iniciativas como MalariaSpot y su evolución SpotLab, ha creado plataformas que permiten a cualquier persona contribuir, desde su teléfono móvil, al diagnóstico colectivo de enfermedades como la malaria. Su visión de una cobertura sanitaria universal se apoya en el uso de inteligencia artificial y participación ciudadana para generar datos médicos de calidad, reducir costes y acercar la salud a comunidades de todo el mundo.



82%

de los Ashoka Fellows han visto **sus innovaciones replicadas por otros**

72%

de los Ashoka Fellows han **cambiado políticas** a nivel nacional y/o internacional

88%

de los Ashoka Fellows se centran en **cambiar actitudes y normas culturales**

85%

de los Ashoka Fellows afirman que Ashoka les ha ayudado a **aumentar su impacto**

FIBRA ÉTICA



La integridad personal es un pilar esencial en Ashoka. Evaluamos la fibra ética de cada persona candidata, entendida como su coherencia, transparencia y respeto por las comunidades con las que trabaja.

La ética no se limita a la honestidad individual, sino que también abarca una **dimensión relacional y colectiva**: cómo se construyen decisiones compartidas, se promueve la colaboración y se ejerce el liderazgo con respeto y responsabilidad.

Buscamos personas **reconocidas y valoradas en su entorno** por su integridad, generosidad y forma de trabajar en alianza con otros, movidas por un profundo sentido de bien común. Para valorar este criterio, contactamos con **referentes del sector y miembros de las comunidades** con las que la persona colabora, con el fin de conocer su manera de actuar y su contribución al ecosistema.

PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de candidatos y candidatas al Ashoka Fellowship se estructura en varias fases claramente definidas. A lo largo del proceso se pueden incorporar ajustes razonables de acuerdo con necesidades especiales de las personas candidatas.

1. Nominación

- Cualquier persona puede nominar a una emprendedora o emprendedor social a través de la [web de Ashoka](#). Recibimos también auto-nominaciones.
- Ashoka cuenta en cada país con una red de Nominadores: expertos que provienen de todos los campos de la acción social, académicos, periodistas y otros y conocen de cerca el proceso de selección de Ashoka. Todas las nominaciones son remitidas a la persona responsable de selección local. Tener la recomendación de un nominador añade rigor a la candidatura ya que son personas que conocen muy de cerca el proceso y los criterios de selección.
- En caso de ser necesario, se ofrece asistencia para adaptar el formato de nominación (vídeo, audio, entrevista telefónica, lectura asistida) a quienes lo requieran.

2. Evaluación nacional (primera opinión):

- El equipo local revisa todas las nominaciones y selecciona aquellas que tienen el potencial de cumplir con los criterios de selección mencionados anteriormente.
- Se realiza una investigación del proyecto, entrevistas, referencias externas y, cuando sea posible, se visita a la iniciativa.
- Si el equipo local valora un encaje en los 5 criterios, se invita oficialmente a la persona a participar en el proceso de selección y se le pide que complete un formulario de aplicación por escrito.

3. Evaluación de segunda opinión:

- Esta entrevista la lleva a cabo de forma presencial un miembro del equipo de Ashoka Internacional, de la Junta Directiva Internacional o un colaborador externo que tiene formación específica para la realización de esta tarea, que sin estar familiarizado con el contexto, viaja de otro continente para evaluar el encaje en los 5 criterios.
- La duración de la entrevista puede ser de entre 3 a 4 horas y pueden implementarse adaptaciones según las necesidades de las personas candidatas.

4. Panel de selección:

- El panel está compuesto por 3 a 4 personas que conocen en profundidad Ashoka, su misión y el perfil de emprendedores y emprendedoras sociales que buscamos. Incluye, además, representantes de diversos contextos geográficos, de género, funcionales y sociales, para asegurar una mirada plural.
- Cada panelista realiza una entrevista individual de aproximadamente 50 minutos con la persona candidata.
- Tras las entrevistas, el panel se reúne junto con la persona evaluadora de Segunda Opinión para deliberar colectivamente sobre todas las candidaturas.
- Para que una candidatura sea aprobada y avance a la siguiente fase, la decisión debe ser unánime. En caso contrario, la persona no podrá volver a presentarse en el futuro al proceso de selección de Ashoka.

5. Junta directiva global:

- La Junta Directiva Global de Ashoka recibe un perfil detallado de la persona candidata, que incluye su nueva idea, el problema social que aborda, su estrategia de impacto y su trayectoria personal.
- Tras una evaluación exhaustiva, la Junta puede aprobar la candidatura para incorporarla a la red global de Ashoka Fellows, solicitar información adicional o no aprobarla en esta etapa.



EL FELLOWSHIP

Una vez aprobada la candidatura, el Emprendedor o Emprendedora Social es invitado oficialmente a la red de Fellows de Ashoka Global. Esto significa que acceden a numerosas oportunidades:

RED Y COMUNIDAD

CONEXIÓN CON REFERENTES: Ofrecemos conexiones con otros Fellows y líderes de distintos sectores que trabajan en la misma temática o en retos similares, a nivel nacional e internacional.

RETIRO ANUAL DE COMUNIDAD: Cada año organizamos un retiro de dos días para reunir a los fellows y generar un espacio de conexión, disfrute y pensamiento compartido.

COMUNIDADES DE PRÁCTICA: Creamos espacios para abordar retos y fomentar el intercambio y aprendizaje continuo en estrategias de escalabilidad, incidencia política, tecnología y el bienestar como eje transversal para alcanzar el impacto esperado.

62% De nuestros Emprendedores y Emprendedoras Sociales consideran que Ashoka les está ayudando de forma relevante a impulsar un cambio de mentalidad dentro de su sector. (Medición de Impacto Ashoka España, 2023)

ASESORAMIENTO Y FORMACIÓN

DIAGNÓSTICO: Mapeamos los retos y recursos de los Fellows para entender en qué áreas necesitan apoyo y cómo pueden aportar a la comunidad.

MENTORES Y EXPERTOS PROBONO: Buscamos personas y organizaciones que se comprometan a apoyar a los Fellows en áreas específicas de manera pro-bono, o incluso para formar parte de sus patronatos y comités asesores.

GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL: Apoyamos a los fellows en la medición, gestión y comunicación de su impacto social.

COBERTURA Y VISIBILIDAD

EVENTO PÚBLICO DE PRESENTACIÓN: Cada año organizamos un evento para presentar al ecosistema los nuevos Fellows, con la presencia de actores clave de distintos sectores.

MEDIOS Y PREMIOS: Facilitamos la aparición de los Fellows en medios de comunicación a nivel nacional e internacional y les nominamos para distintos premios.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN: Creamos alianzas con creadores de contenido que puedan difundir a gran escala el impacto de los Fellows.

FINANCIACIÓN

ESTIPENDIO: En la mayoría de los casos ofrecemos una beca económica de tres años a los y las Fellows para que puedan dedicarse a tiempo completo a sus proyectos.

ASHOKA GLOBALIZER: Respaldamos la participación de los Fellows en el programa internacional Globalizer, que les brinda apoyo estratégico para escalar sus proyectos.

ACCESO A CAPITAL: Facilitamos conexiones con filántropos y potenciales donantes individuales o corporativos.

“En 2023, por cada euro invertido en el acompañamiento a emprendedores y emprendedoras sociales Ashoka, hemos generado 5,2€ de retorno para la red en apoyos financieros y estratégicos”

Si quieres profundizar en herramientas para escalar tu impacto, participa en nuestras rutas formativas en [Ashoka Learning Ecosystem \(ALE\)](#).

¡Ayúdanos a encontrar a más emprendedores y emprendedoras sociales liderando soluciones pioneras en España y Portugal!

Casilda Heraso - Directora de Búsqueda y Selección de Fellows
cheraso@ashoka.org