

**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Estrategias de desarrollo en una comunidad indígena: El caso de los  
emprendimientos sociales en San Ildefonso Tultepec.**

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Doctor en Administración

Presenta  
Jesús Hurtado Maldonado

Santiago de Querétaro, a 10 de Mayo de 2012.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Administración

Estrategias de desarrollo en una comunidad indígena: El caso de los emprendimientos sociales en San Ildefonso Tultepec.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Doctor en Administración

**Presenta:**

Jesús Hurtado Maldonado

**Dirigido por:**

Dra. Rosa María Romero González

**SINODALES**

Dra. Rosa María Romero González  
Presidente

Dra. Amalia Rico Hernández  
Secretario

Dra. Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudía  
Vocal

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez  
Suplente

Dra. Clara Escamilla Santana  
Suplente

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Imeio Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Mayo / 2012

## RESUMEN

La presente investigación muestra la gestión estratégica realizada por actores sociales, agencias de desarrollo y el gobierno, para impulsar el desarrollo local en la comunidad indígena de San Ildefonso. Para el estudio se revisaron los fundamentos de la Economía Social, que es considerada como una alternativa viable para que los individuos generen desarrollo desde su propio entorno; se contemplan también, las aportaciones teóricas del campo de la estrategia y del desarrollo local, buscando responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos solidarios que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec? Para tal efecto se utilizó la metodología cualitativa, identificando el caso objeto de estudio en una comunidad indígena otomí ubicada en la localidad de Amealco de Bonfil, Querétaro, México. La evidencia empírica permitió establecer que a partir de proyectos gestionados desde la comunidad, es posible crear emprendimientos solidarios, los que funcionan apoyándose en tres pilares: la generación de desarrollo económico y social, la protección del entorno natural y el respeto del ser humano. Tales características constituyen el apoyo para el desarrollo, lo que ha permitido la creación de un proyecto integral que incluye la conservación de la cultura y el impulso económico a través de la creación de empresas industriales, comerciales y de servicios. Se concluye que todavía no es perceptible para todos los habitantes la superación de las carencias económicas y sociales, debido a que la oferta de trabajo es reducida y se tiene un limitado acceso a los mercados, lo que obliga a la revisión de las estrategias y a un replanteamiento de la pertinencia de las empresas que han sido creadas. No obstante, se han sentado las bases para el desarrollo integral de la comunidad, dado que se ha avanzado en mejoras de la infraestructura, en los medios de comunicación y en el sistema educativo, siendo este último uno de los aportes de mayor relevancia.

**(Palabras clave:** Empresa solidaria, desarrollo local, estrategia, comunidad.)

## SUMMARY

This study shows the strategic management carried out by participants in society, development agencies and the government in encouraging local development in the indigenous community of San Ildefonso. The fundamentals of Social Economics were reviewed for the study since the latter is considered as a viable alternative for individuals in creating development within their own environment. Also consulted were theoretical contributions from the field of strategy and local development with the intention of answering the research question: How, through strategies centered on social economics, is it possible to create solidarity-type business projects that will favor economic and social development in the community of San Ildefonso Tultepec? In order to do this, qualitative methodology was used, identifying the case being studied in an Otomí Indigenous community located in Amealco de Bonfil, Queretaro, Mexico. Empirical evidence showed that through projects managed within the community, it is possible to create solidarity-type business projects which function with the support of three pillars: the creation of economic and social development, protection of the natural environment and respect for human beings. These characteristics constitute the support for development which has made possible the creation of an integral project that includes conservation of the culture and an economic impulse through the creation of industrial, commercial and services businesses. In conclusion, the overcoming of economic and social deficiencies is not yet perceptible for all the inhabitants, since offers of employment are few and there is a limited access to markets. This means there must be a review of the strategies and a restating of the pertinence of the businesses that have been created. Nevertheless, a basis has been established for the integral development of the community since there has been progress in improving infrastructure, in means of communication and in the educational system. The latter is one of the most relevant contributions.

**(Key words:** Solidarity-type business, local development, strategy, community)

## **DEDICATORIAS**

**Con todo mi amor**

A mi esposa Graciela Lara Gómez

y

A mis hijos Jesús Ricardo y Aída Graciela

**A mis padres**

Jesús Hurtado Mendoza y Aurelia Maldonado Mendieta

## **AGRADECIMIENTOS**

**A la:**

Universidad Autónoma de Querétaro

**Por su apoyo incondicional y sus valiosas aportaciones a la:**

Dra. Rosa María Romero González

**Con mi admiración y respeto a todos los que participan en la Unión de  
Cooperativas Ñoño de San Ildefonso**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Resumen	i
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Figuras	vii
Tablas	xi
Abreviaturas y siglas	xi
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Justificación	1
1.2. Objetivo general	3
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Contenido	5
<b>2. LA GESTIÓN, LA ESTRATEGIA Y EL DESARROLLO LOCAL.</b>	
2.1. La relevancia de las organizaciones en la gestión empresarial.	10
2.2. La gestión pública.	11
2.3. La gestión y la estrategia.	13
2.4. Perspectivas teóricas de la estrategia.	13
2.5. La estrategia y el diseño organizacional.	15
2.6. Escuelas del pensamiento de Mintzberg.	17
2.7. La estrategia en los emprendimientos sociales.	24
2.8. Liderazgo y cultura en la gestión empresarial.	26
2.9. La gestión en las empresas solidarias.	28
2.10. Liderazgo y cultura en la estrategia de las empresas del sector social.	32
2.11. El desarrollo.	35
<b>3. EL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL DE LA POBREZA.</b>	
3.1. Las condiciones de la comunidad indígena desde el contexto nacional y local.	51
3.2. La comunidad indígena en el Estado de Querétaro.	58
3.3. Ubicación geográfica del objeto de estudio.	61
3.4. Las condiciones sociales y económicas en la comunidad de San Ildefonso.	63
<b>4. METODOLOGIA.</b>	
4.1. El método, objeto de estudio y dimensiones de análisis.	65
4.2. La selección del caso.	67
4.3. El estudio de caso.	68
4.4. Objetivos, preguntas, y proposiciones de investigación.	69
4.5. Proposiciones de investigación por dimensiones.	71
4.6. Variables e indicadores.	71
4.7. Técnicas de investigación y recolección de datos.	72

4.8. La validez y la confiabilidad.	79
4.9. La triangulación en la investigación.	80
4.10. La saturación.	82
4.11. La aplicación de la técnica cuantitativa para establecer el grado de desarrollo en la comunidad.	83
<b>5. LA COMUNIDAD INDIGENA DE SAN ILDEFONSO, TULTEPEC EL DIAGNÓSTICO, LAS ESTRATEGIAS Y SU PLAN DE DESARROLLO LOCAL.</b>	
5.1. La estrategia de análisis.	89
5.2. El enfoque de desarrollo.	91
5.3. Antecedentes y el diagnóstico.	92
5.4. El plan de desarrollo local.	94
5.5. Las estrategias de trabajo.	96
5.6. Las organizaciones que estructuran el plan de desarrollo.	99
<b>6. EL DESARROLLO LOCAL EN SAN ILDEFONSO: SUS DIMENSIONES ECONÓMICA Y SOCIAL.</b>	
6.1. Situación económica y social que prevalece en la comunidad.	105
6.2. Estrategias creadas para el desarrollo local de la comunidad.	111
6.3. Evolución estratégica de los proyectos.	119
6.4. Dinámica del desarrollo local.	122
6.5. El desarrollo social y económico desde la visión de los actores.	126
6.6. La situación actual de las organizaciones del sector social en San Ildefonso.	127
6.7. Las nuevas estrategias para el desarrollo local.	129
6.8. Estrategias para el rescate de la cultura en San Ildefonso.	133
6.9. Estrategias adoptadas para contrarrestar los efectos nocivos para la comunidad.	134
<b>7. LOS PARTICIPANTES Y LA PERSEPCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN SAN ILDEFONSO.</b>	
7.1. Los actores sociales en el proceso de desarrollo de la comunidad.	136
7.2. La participación de organismos de gobierno.	143
7.3. La participación del sector académico y empresarial.	148
7.4. La percepción de la comunidad respecto del desarrollo social y sus empresas.	151
7.5. Beneficios sociales y económicos.	153
<b>8. CONCLUSIONES</b>	161
<b>9. REFLEXIONES</b>	166
<b>REFERENCIAS</b>	168
<b>ANEXOS</b>	175



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
2.1.	Estrategias premeditadas y emergentes.	14
2.2.	Implementación de la estrategia por medio del diseño organizacional.	16
2.3.	Escuelas de la estrategia.	18
2.4.	El triángulo estratégico.	25
2.5.	Liderazgo en los emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos.	33
2.6.	Principales dimensiones de la cultura en los emprendimientos sociales.	34
2.7.	La dinámica del desarrollo local.	44
2.8.	Pueblos indígenas derechos y desarrollo sustentable.	46
2.9.	El modelo global caso Santander.	49
3.1.	Ubicación geográfica de San Ildefonso.	62
4.1.	Estrategias para conocer el impacto del desarrollo en la comunidad.	81
5.1.	Aplicación de estrategias para la creación de emprendimientos sociales.	90
5.2.	El modelo general de desarrollo.	95
5.3.	La empresa solidaria detonante del desarrollo económico y social.	98
6.1.	Gestión realizada en la iniciación de proyectos.	106
6.2.	Implementación de la estrategia en la comunidad.	109
6.3.	Formación de la empresa social.	110
6.4.	Estrategias predeterminadas y emergentes en la creación de la empresa.	114
6.5.	Liderazgo en las empresas solidarias de San Ildefonso.	119
6.6.	Triángulo estratégico en la evolución de la empresa.	120
6.7.	Creación de empresas basadas en una educación solidaria.	121
6.8.	Modelo de desarrollo adoptado.	123
6.9.	Modelo de desarrollo adoptado por cada uno de sus procesos.	126

6.10	Visión de las Agencias de Desarrollo para la comunidad de San Ildefonso.	127
7.1.	Actores del desarrollo en la comunidad de San Ildefonso.	137
7.2.	Actores centrales del desarrollo en la comunidad.	143
7.3.	Participación gubernamental.	145
7.4.	Participación de instituciones educativas.	150
7.5.	Beneficios del desarrollo social.	154

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
2.1.	Las escuelas de la estrategia.	23
2.2.	Diferentes enfoques en el sector social de la economía.	31
3.1.	Población con carencias sociales en México 1990-2010.	55
3.2.	Distribución de la población de acuerdo a su grado de pobreza multidimensional, 2008.	57
3.3.	Pobreza en Querétaro, 2005.	60
3.4.	Pobreza multidimensional a nivel nacional y en Querétaro 2008.	61
4.1.	Pregunta central y por dimensiones.	70
4.2.	Las proposiciones de investigación por dimensión.	71
4.3.	Las variables e indicadores.	72
4.4.	Las técnicas de investigación.	73
4.5.	Gerentes y líderes entrevistados.	74
4.6.	Entrevistas a funcionarios del sector gubernamental.	75
4.7.	Observaciones no participantes en San Ildefonso.	76
4.8.	Observación participante en San Ildefonso.	77
4.9.	Recolección de datos en fuentes secundarias.	77
4.10.	Diseño metodológico del estudio de caso.	78
4.11.	Personas encuestadas por barrio.	85
4.12.	Estadísticos de fiabilidad, Alfa de Crombach.	86
4.13.	Estadístico de fiabilidad, prueba de dos mitades.	87

5.1.	Las empresas y otras organizaciones sociales (2002-2009).	100
6.1.	Las empresas y otras organizaciones sociales hoy.	128
7.1.	Edades de las personas encuestadas.	151
7.2.	Resultados encuestas realizadas.	152

## ABREVIATURAS

CDI	Comisión para el Desarrollo de pueblos Indígenas.
CGEIB	Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
DOF	Diario Oficial de la Federación.
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura.
FIRCO	Fideicomiso de Riesgos Compartidos.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad.
GAMEPS	Grupos de Ayuda Mutua y Esfuerzo Propio.
GEQ	Gobierno del Estado de Querétaro.
IDEAR	Impulsora de Alternativas Regionales, Sociedad Civil.
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia.
ITESO	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
MCS-ENIGH	Módulo de Condiciones Socioeconómicas - Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
OSC	Organización de la Sociedad Civil.
RVOE	Registro de Validez Oficial.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
SEDEA	Secretaría de Desarrollo Agropecuario.

SEDEQ	Secretaría de Educación del Estado de Querétaro.
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social.
SEDESU	Secretaría de Desarrollo Sustentable.
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SSPS	Statistical Package for the Social Sciences.
UAQ	Universidad Autónoma de Querétaro.
UCÑSI	Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación

De acuerdo con el informe anual del Banco Mundial (2001) la pobreza es una problemática que aqueja a la mayor parte de la población en el mundo, se origina entre otros factores por la falta de empleo o de ingresos suficientes. Por su situación, los pobres son mayormente vulnerables a las enfermedades, la violencia y los desastres naturales. El informe mencionado señala que las personas pobres carecen de oportunidades que incidan en su mejora social y económica; pues casi la mitad de los 6,000 millones de habitantes del mundo vive con menos de dos dólares al día y una quinta parte subsiste con menos de un dólar, esta situación se agudiza en la zona rural, debido a la distancia e imposibilidad del gobierno para proporcionarles educación, salud, infraestructura y alternativas para la generación de desarrollo.

Stiglitz (2006) reconoce que no existe una manera correcta de gestionar la economía, pero existen algunas evidencias que permiten concebir que sea posible encontrar opciones. Ante la falta de oportunidades y la incapacidad de los gobiernos para generar fuentes de empleo suficientes, surgen agrupaciones civiles que unen sus esfuerzos con las comunidades, aplicando estrategias de desarrollo local en regiones con marcadas carencias. Las estrategias que se proponen incluyen mejoras económicas y sociales para la población pobre, tal como el acceso a servicios básicos y la incorporación de empresas solidarias a su entorno económico. Crear organizaciones del sector social, supone contribuir a mejorar las condiciones de vida de los miembros de una comunidad, aprovechando sus recursos y reconociendo que no solamente la empresa debe generar valor económico, sino también de índole social.

En México se han venido ejecutando iniciativas desde el sector gubernamental, que han tratado de generar desarrollo a través de la aplicación de programas y políticas económicas, con la finalidad de coadyuvar en la creación de empresas para los sectores más desprotegidos; tales acciones no han sido suficientes para atenuar la problemática de pobreza que prevalece en el país, principalmente entre la población indígena.

El Estado de Querétaro cuenta 18 municipios y una población total de 1'598,139 habitantes; de tal cantidad el 3.5% son indígenas que habitan en 100 comunidades, en su mayoría otomíes o Nõño. La población indígena vive en condiciones de pobreza; el 49% comunidades se cuenta con recursos naturales y culturales que no han sido aprovechados por falta de capacitación, infraestructura técnica, organización y respaldo financiero (Vinculando, 2009). La medición de la pobreza publicados por el CONEVAL (2005), se sufre condiciones de muy alta marginación y el 40% alta marginación, en estas contemplaban tres aspectos para clasificarla; la relacionada con la pobreza alimentaria, la de capacidades y la de patrimonio. Querétaro está considerada como una entidades federativa de pobreza media, lo que se traduce en que el 12.5 % de su población sufre de pobreza alimentaria, mientras que el 17.9 es pobre de capacidades y el 37.7% es pobre de patrimonio. Los municipios con una mayor incidencia en pobreza alimentaria son Pinal de Amoles, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Amealco de Bonfil y Jalpan de Serra. Adicionalmente 13 de los 18 municipios del Estado es pobre de patrimonio, siendo uno de ellos Amealco de Bonfil.

Como puede verse el estudio es relevante, pues se estudia la problemática de la pobreza, como un problema que involucra a todo el país y que en este estudio, se aborda a partir de una ubicación geográfica local, con una propuesta de desarrollo local, en una comunidad específica: San Ildefonso en Amealco, Querétaro. La propuesta de desarrollo



local se apoya en prácticas de gestión, que se ubican en el campo de la administración y en la creación de organizaciones del sector social de la economía a través de las empresas solidarias.

## **1.2. Objetivo General**

Para guiar el trabajo se elaboró un objetivo general y cuatro objetivos específicos; el objetivo general se refiere a: Establecer el impacto social y económico que se ha generado en una comunidad indígena, con la puesta en marcha de un plan de desarrollo local que incluye la adopción de estrategias que impulsan la creación de empresas solidarias.

El presente trabajo no tiene como objetivo principal estudiar el desarrollo económico y social de la comunidad de San Ildefonso, sino mostrar cómo se lleva a cabo un proceso de desarrollo a través de la creación de emprendimientos sociales, cuyo dinamismo genere efectos económicos y sociales positivos entre la población de una comunidad indígena, particularmente el caso de San Ildefonso, Amealco, Querétaro. Por tanto, los objetivos específicos que se persiguen son:

- Contextualizar la situación económica y social que prevalece en la comunidad indígena de San Ildefonso.
- Identificar las estrategias adoptadas por los líderes de la comunidad, para la creación de organizaciones sociales como estrategia para el desarrollo local de la comunidad indígena de San Ildefonso.

- Establecer cómo mediante de la creación de emprendimientos de la economía social, se ha provocado beneficios económicos y sociales en la comunidad indígena.
- Establecer como la comunidad indígena, las agencias de desarrollo local y el gobierno, coadyuvan en la creación y ejecución de estrategias de desarrollo local que ofrezca soluciones a la problemática de pobreza en la comunidad indígena de San Ildefonso.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Con la situación que prevalece en el Estado de Querétaro y particularmente en San Ildefonso, surge la acción comunitaria como uno de los elementos indispensables para instrumentar un plan de desarrollo local, que sea eficaz para revertir los efectos nocivos que ha producido la distribución inequitativa de la riqueza. Aquí, se aborda la problemática de pobreza que se vive en una comunidad indígena de la comunidad estudiada y se busca responder el cuestionamiento: ¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos sociales que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec? El periodo de tiempo aplicado en la investigación llevó más de dos años, iniciando en mayo de 2009 y concluyendo en diciembre de 2011, el presente estudio se realizó de presente a retrospectiva.

#### **1.4. Contenido**

La tesis se divide en siete capítulos, el primero corresponde a la introducción, en el que se muestra una descripción breve del contenido del documento, incluyendo el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y el esbozo de los resultados.

El capítulo segundo, describe las principales teorías en las que se apoya la tesis desarrollando la propuesta teórica en tres ejes: el primero corresponde a la gestión, en ese apartado fueron incluidos temas relacionados con la relevancia de las organizaciones; luego se desarrollan las teorías de la estrategia, la cultura, el liderazgo, toma de decisiones y poder, siendo la estrategia el eje de esta tesis, se agrega la visión dominante en las organizaciones que corresponde a las teorías que se han originado en la empresa capitalista (Mintzberg, Hill y Jones, Schein, Mintzberg et al. entre otros), para posteriormente acudir a los estudios que se han realizado en el campo de las organizaciones sociales (Prévost, Austin et al., Merino y Robson, entre otros). El segundo apartado; finalmente, se analizó la perspectiva teórica del desarrollo local (Bucheli, Prévost, Merino y Robson, Echeverry y Moscardi, D'Ávila, entre otros). Destaca el estudio desarrollado por Prévost (2006), el autor muestra la dinámica que va tomando el proceso de desarrollo local, basado en las fortalezas y oportunidades que se presentan en la comunidad, propone un modelo que describe la dinámica del desarrollo local, a partir de la identificación de problemas y oportunidades, considerando sus componentes económicos, políticos y sociales, donde son considerados los valores y actitudes de la población.

En el capítulo tercero, se creyó importante incluir la definición y descripción de la pobreza desde una perspectiva nacional y local (Estado, municipio, localidad), basada en la información oficial, principalmente la información estadística generada por el Consejo

Nacional de Evaluación de la Política Social, para conocer la situación que prevalece entre la población. Se utilizó también la información proporcionada por el Estado de Querétaro y Municipio de Amealco, principalmente para explicitar las características territoriales y étnicas de la región. Para este capítulo fue necesario recurrir a la Ley General de Desarrollo Social, en donde se presentan los parámetros para la medición de la pobreza, los tipos de pobreza y el concepto central de bienestar económico (que se mide por el indicador de ingreso corriente per cápita), así como de los derechos sociales (que incluyen la educación, la salud, la seguridad social, la alimentación, la vivienda y sus servicios).

El capítulo cuarto se enfoca al diseño metodológico, donde el objeto de estudio son las organizaciones del sector social de la economía que se crean a partir de un plan de desarrollo local en la comunidad indígena de San Ildefonso y cuya actividad genera beneficios sociales y económicos para los participantes y un sector de la población. Para el estudio se eligió el método cualitativo y como estrategia de investigación el estudio de caso (Creswell, Flick, Taylor y Bogdan, entre otros). Para abordar el objeto de estudio, fueron establecidas tres dimensiones: la gestión estratégica, el desarrollo local y la comunidad indígena. A partir de ahí, se determinaron las preguntas de investigación por cada una de las dimensiones, las proposiciones, las técnicas de investigación, y los demás elementos metodológicos necesarios.

El capítulo quinto muestra el estudio de caso, que se refiere a las estrategias formuladas para el desarrollo de la comunidad de San Ildefonso a través de la creación de empresas solidarias y otras organizaciones del sector social, iniciado a partir de un plan de desarrollo, para lo cual se tuvieron que realizar estrategias para lograr realizar los enlaces con gobierno con la finalidad de obtener recursos financieros que se

aplicarían principalmente a la creación de la infraestructura. Después se gestionó la participación de empresarios de gran presencia nacional e internacional. El papel de los grupos influyentes en la comunidad fueron centrales para lograr la vinculación con la población, en este sentido la gestión efectuada por las Religiosas de la Asunción permitió ubicar a los líderes locales. Por su parte, las Agencias de Desarrollo Local fueron el eje que permitió la creación y puesta en marcha del plan de desarrollo, en esta actividad el Grupo Jade aplicó la experiencia adquirida en el desarrollo de emprendimientos solidarios en Jalisco y Oaxaca. La actividad realizada a través de los emprendimientos sociales, se traduce en la creación de doce organizaciones creadas entre 2002 y 2009, destacando la creación de uno de los proyectos educativos más importantes del grupo, a través de la fundación del Instituto Intercultural Ñoño.

En el capítulo sexto se expresan los resultados, que ponen en relieve que el desarrollo local iniciado en San Ildefonso, todavía está en marcha y en proceso de maduración. Los aportes teóricos contrastados con la realidad aportan el sustento del proceso seguido en la iniciación de la empresa solidaria en la comunidad, como partiendo de estrategias determinadas se llega a estrategias emergente y estas evolucionan de acuerdo con las exigencias del mercado, se establece un proceso de animación dinámico en espiral, que está en una constante evaluación de las acciones y operaciones llevadas a cabo por las empresas solidarias, para ser aprovechadas con un proceso de aprendizaje basado en la prueba y error, para en un futuro poder aprovechar los aspectos que benefician la creación de nuevos emprendimiento solidarios, algunos de los aprendizajes adquiridos son: Instaurar un proceso educativo, contar con un mercado asegurado y diversificado, contar con recurso suficiente, que el producto sea de mejor

calidad y diferente al que se encuentra en el mercado en un marco que no contravenga a los principios cooperativos.

En el capítulo séptimo se mencionan los actores principales del plan de desarrollo, los aportes del grupo que encabeza el proyecto y las alianzas con las instituciones, universidades públicas y privadas, que han coadyuvado al afianzamiento del Instituto Intercultural Nõño. En 2009 se inicia la primera generación con la licenciatura en economía solidaria y negocios. El reto en este momento es formar a los miembros de la comunidad para contribuyan a la generación de nuevos emprendimientos sociales, que sean insertados exitosamente en el entorno local, propiciando mejoras económicas y sociales para los habitantes.

Finalmente, en el capítulo octavo se desarrolla el apartado de conclusiones que muestra que el mejoramiento económico y social que ocurre a partir de la introducción de estrategias de desarrollo local, puede ser observado a partir de la introducción de obras de infraestructura (camino y comunicaciones) que fueron gestionadas por los líderes del proceso de desarrollo. Respecto a la educación formal e informal que se ha fomentado desde el inicio del proyecto, el logro más importante ha sido la introducción a la comunidad de oferta educativa en el nivel profesional. Por su parte, el otorgamiento de crédito a través de la cooperativa El Triunfo Ntöte, y los retos a los que se enfrentan en la actualidad. Se pudo establecer que es viable introducir estrategias de desarrollo local para atenuar los efectos de la pobreza en una comunidad indígena.

Se reconoce que todavía no es perceptible para el grueso de los habitantes de San Ildefonso la superación de las carencias económicas, pues se trata de un proceso que requiere de mayor tiempo y un mayor número de emprendimientos sociales, para alcanzar su madurez. No obstante, se han sentado las bases para la mejora integral, que

por lo pronto solo son perceptibles entre los empleados de las cooperativas y las personas que han sido beneficiadas directamente, ya que estos han manifestado mejoras no solo en sus condiciones económicas sino también en el mejoramiento de su medio ambiente y de su desarrollo personal, por lo que se considera de gran importancia el hecho de llevar a cabo iniciativas de este tipo en su comunidad. Las mejoras en la infraestructura comunitaria, los medios de comunicación y el sistema educativo son grandes aportes derivados del proyecto que se tienen y son palpables para toda la comunidad.

## **2. LA GESTIÓN, LA ESTRATEGIA Y EL DESARROLLO LOCAL.**

### **2.1. La relevancia de las organizaciones en la gestión empresarial**

Para Hall (1996) debe distinguirse la sociedad organizada, respecto de sus procesos y gestiones que se desarrollan en la misma. La sociedad organizacional es una organización colectiva, en la que los individuos han encontrado una manera de hacer frente a la satisfacción de sus necesidades de salud, educación, protección y bienestar.

Las organizaciones no son ajenas a los individuos, ya que son ellos sus integrantes, pretendiendo subsistir en un mundo civilizado. Por lo que al estar configuradas por individuos, no sólo tienen resultados positivos sino también tienen resultados negativos que inciden en ellos y en la sociedad, son parte inherente del desarrollo y de la sociedad moderna al responder a sus necesidades. En palabras de Selznick, las organizaciones y las prácticas organizacionales, pueden ser consideradas como un arma para generar el cambio social y son utilizadas por la élite que busca poder (Hall, 1996).

Mintzberg (1992) desarrolla su estudio para identificar el poder desde el seno de la organización y su entorno, a fin de saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué; desde el punto de vista del individuo, para lo cual hace una distinción de quienes son sus agentes de influencia (medios o sistemas por el que se obtiene el poder) y los objetivos. El autor define el poder como *“La capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones”*, a partir de esta premisa se entiende que toda acción que realiza la organización en base a una toma de decisiones tiene de tras un objetivo, que generará un cambio dentro de la sociedad donde se encuentra la organización.



Las fuentes principales de poder son: el recurso, la habilidad técnica, y un cuerpo del conocimiento y las prerrogativas legales. Los agentes de influencia partiendo de una coalición externa son los propietarios, los asociados, las asociaciones de los empleados y grupos que tengan intereses dentro de la organización, y los de la coalición interna altos directivos, coordinador y o jefe, en segunda los operarios (trabajadores que realmente producen los productos o servicios), los directivos que le siguen en jerarquía el director, los analistas de la tecno-estructura, y un grupo formal de personas de asistencia (Mintzberg, 1992).

Prévost (1996) subraya que en las empresas grandes, actualmente la producción se realiza con menos trabajadores y por su parte los gobiernos deben reducir sus márgenes de maniobra, por lo que tienen que aplicar severos recortes en el gasto público. Las evidencias han mostrado que las configuraciones de las organizaciones existentes, no han logrado resolver las carencias que prevalecen entre la población. Este escenario obliga a crear nuevas formas de asociación; autores tales como: Comeau, Boucher, Malo y Vaillancourt (2002) proponen que a partir de la acción de la sociedad civil pueden cambiarse, en situaciones extremas las reglas económicas existentes que prevalecen en la sociedad, generando cambios sociales y económicos que pueden influir favorablemente a los sectores más desprotegidos.

## **2.2. La gestión pública**

Para Harmon y Mayer (2001) desde el carácter político de la administración pública, los participantes adoptan decisiones basándose en leyes, normas y tradiciones públicas; dichas decisiones reflejan juicios, valores y apreciaciones personales que emergen de factores en situaciones particulares. Las decisiones, como los juicios en que se apoyan,

surgen de las relaciones mutuas entre lo general y lo específico, lo personal y lo impersonal. Por tanto, en su ejercicio, los administradores públicos se enfrentan fundamentalmente con decisiones que: afectan la vida de las personas, se toman en nombre del pueblo, y que además emplean recursos públicos. Éstos actúan y se expresan de acuerdo con un contexto organizacional, enfrentándose a decisiones que afectan la vida de seres humanos en un contexto en el que se emplean recursos y actos públicos. Dichos actos tienen consecuencias para los miembros de la sociedad, de manera individual o de grupo; sin embargo, dichas acciones tienen su fundamento en leyes, reglamentos y tradiciones públicas; lo que implica complejidades diversas, que comúnmente genera una red de relaciones que confunden a los actores y a quienes fungen como simples observadores.

En el mismo sentido, Harmon y Mayer (2001) señalan que la acción de la administración pública se despliega en ambientes que se encuentran plagados de problemas que tienen solución; dicha solución puede ser política o instrumental y que puede ser la respuesta a los actores involucrados, lo que le da a la administración pública sus metas y propósitos. Tales ambientes cuentan con tres campos diferentes: el interorganizacional, que involucra el encuentro entre dos o más organizaciones, más que el acuerdo entre personas; el intraorganizacional, que coloca al administrador en un lugar en la organización, desde donde trabaja con otros desde un punto de vista de jerarquía; y el de la organización hacia el individuo, donde el servidor público enfrenta, dirige, persuade e interactúa con otros en la propia organización.

### **2.3. La gestión y la estrategia**

La administración es el arte de saber hacer las cosas, que se derivan de un proceso de elección al que le sigue la acción; para lo cual, se debe partir de quien toma las decisiones, e influir en quien las debe acatar, ejerciendo la autoridad, responsabilidad, coordinación, pericia, entrenamiento, lealtad organizativa, entre otras características (Simón, 1988), Guerrero (2009) propone que la gestión es una forma en que se dirige a la empresa para alcanzar sus propósitos, en el contexto que le toca funcionar.

En lo que respecta a la estrategia, para Wright y colaboradores (en Mintzberg, Ahlstrand y Lampelt, 1999) la estrategia se refiere a los: *“planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización”* (p. 23). Para Quinn (1998, p. 7) es, *“el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”*.

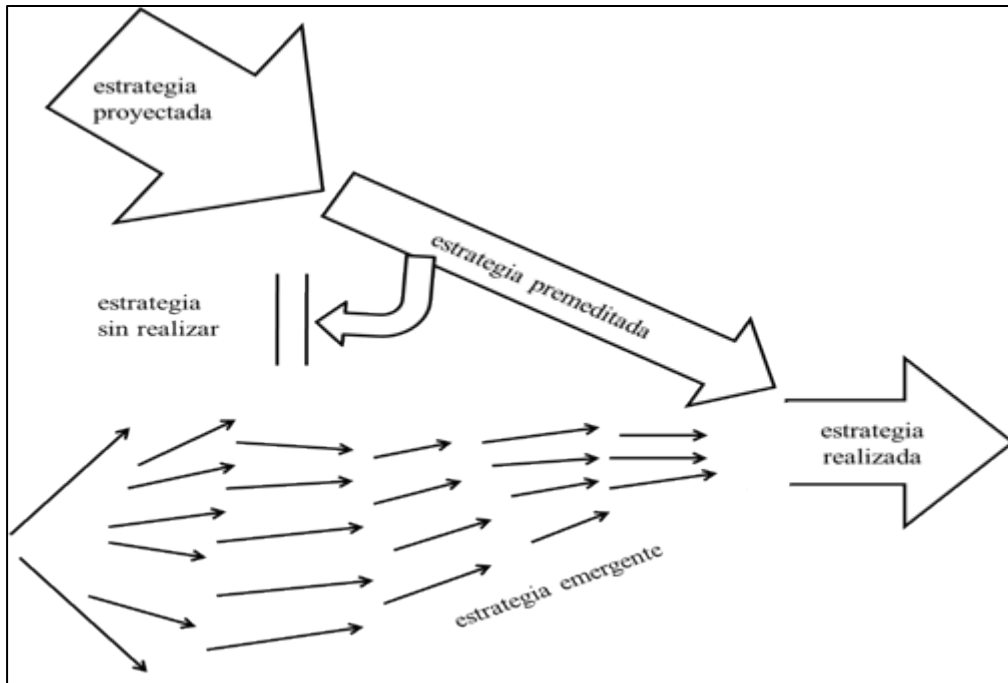
De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2001, p.1) la estrategia se define como: *“el arte de dirigir las operaciones militares”*, *“arte, traza para dirigir un asunto”* y, en un proceso regulable, como el *“conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”*. Desde la perspectiva de Hill y Jones (2009) *“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.”* (p.3).

### **2.4. Perspectivas teóricas de la estrategia**

Mintzberg, et al. (1999) señalan que la estrategia es una palabra que se define de alguna manera, pero se usa de otra. Consideran que es un *patrón*, esto quiere decir, examinar la conducta pasada; o también un *plan*, lo que involucra mirar hacia el futuro. A este tipo

de estrategias se les conoce como proyectadas (plan) y realizadas (patrón). Los autores se preguntan, si las estrategias proyectadas siempre han sido realizadas, a lo que responden negativamente. Entonces retoman dos nuevos tipos de estrategias de la denominada escuela de la planificación, las *premeditadas* que se refiere a las intenciones que se realizan por completo; y, aquellas que no se concretan se llaman *no realizadas*. Adicionan, a esta última propuesta a las *estrategias emergentes*, que sugiere la creación de un modelo que no fue pretendido originalmente. Las estrategias son una combinación de estrategias premeditadas y emergentes, por lo que se debe tener la capacidad de pronosticar junto con la de reaccionar ante sucesos inesperados (Figura 2.1.).

Figura 2.1. Estrategias premeditadas y emergentes.



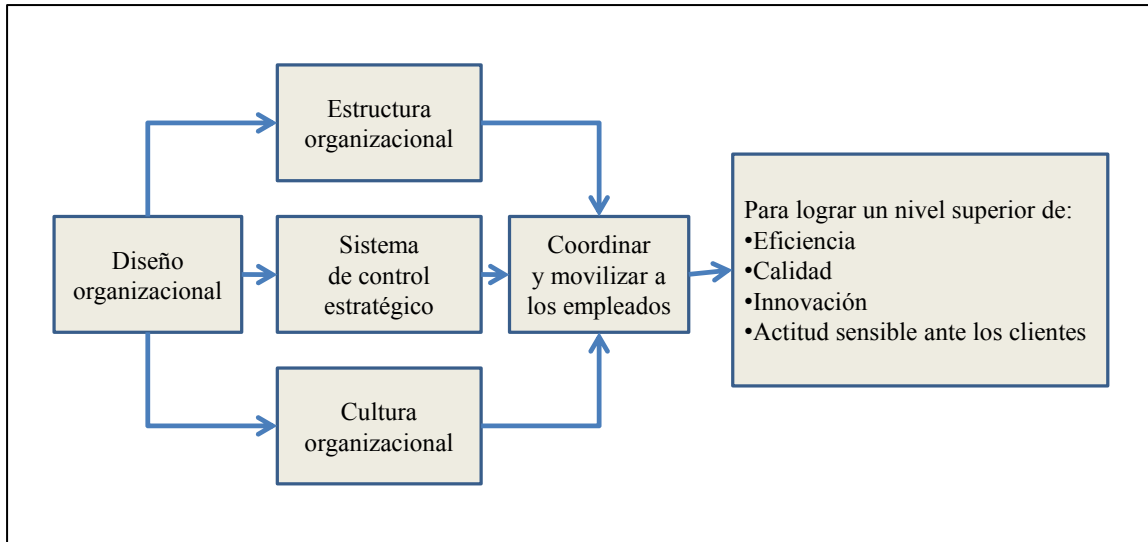
Fuente: Mintzberg, et al. (1999, p. 26).

Siguiendo la propuesta de Mintzberg, se agregan la *posición*, es decir la colocación de productos en mercados específicos y la *perspectiva* cuyo eje se encuentra al interior de la organización, en los estrategias y en la visión de la empresa. Los autores afirman que la estrategia es una estratagema, lo que quiere decir una maniobra para burlar a un oponente.

## **2.5. La estrategia y el diseño organizacional**

Por su parte, Hill y Jones (2009) proponen que implantar la estrategia involucra recurrir al diseño organizacional, esto quiere decir, el proceso de decidir cómo la empresa debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para que un modelo de negocios sea exitoso (Figura 2.2.). La importancia de la estructura organizacional, radica en establecer la asignación de roles y tareas específicos para la creación de valor; con la estructura, se explicita la forma en que las labores se vinculan, de tal manera que se incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y una actitud sensible para con los clientes, en suma, involucra capacidades distintivas de la organización generando ventaja competitiva. En cuanto al sistema de control, su implantación ayuda a la motivación de los empleados para que trabajen por y para los objetivos organizacionales; Por su parte, la cultura organizacional, se refiere a: “*el conjunto específico de valores, creencias y actitudes compartidas por las personas y los grupos que integran una organización y que controla la forma en la cual interactúan unos con otros y con terceros interesados fuera de la organización*” (p. 403), se contempla que los administradores de mayor jerarquía influirán en los demás miembros para que colaboren hacia el logro de las metas.

Figura 2.2. Implementación de la estrategia por medio del diseño organizacional.



Fuente: Hill y Jones, (2009, p. 404).

En el mismo sentido que Mintzberg et al. (1999), Hill y Jones (2009) consideran, que de alguna manera las personas piensan que las estrategias surgen de un proceso formal derivado de la planeación, donde la dirección es la parte central del proceso, pues es quien decide las estrategias a aplicar; pero en ocasiones emergen de la organización sin previa planeación. Por lo que en principio debe tenerse presente el motivo de existir de la organización (misión), para posteriormente vislumbrar hacia donde quiere llevarse en el futuro (visión), luego deben establecerse valores que ayuden a la construcción de la visión. La misión, visión y valores son los que constituyen la base de la cultura organizacional, que apoyará la realización de los objetivos y en consecuencia la formulación de las estrategias. Proponen que los pasos para la planeación formal de una estrategia son:

- Seleccionar la misión, que implica identificar cuál es la necesidad que se piensa satisfacer.

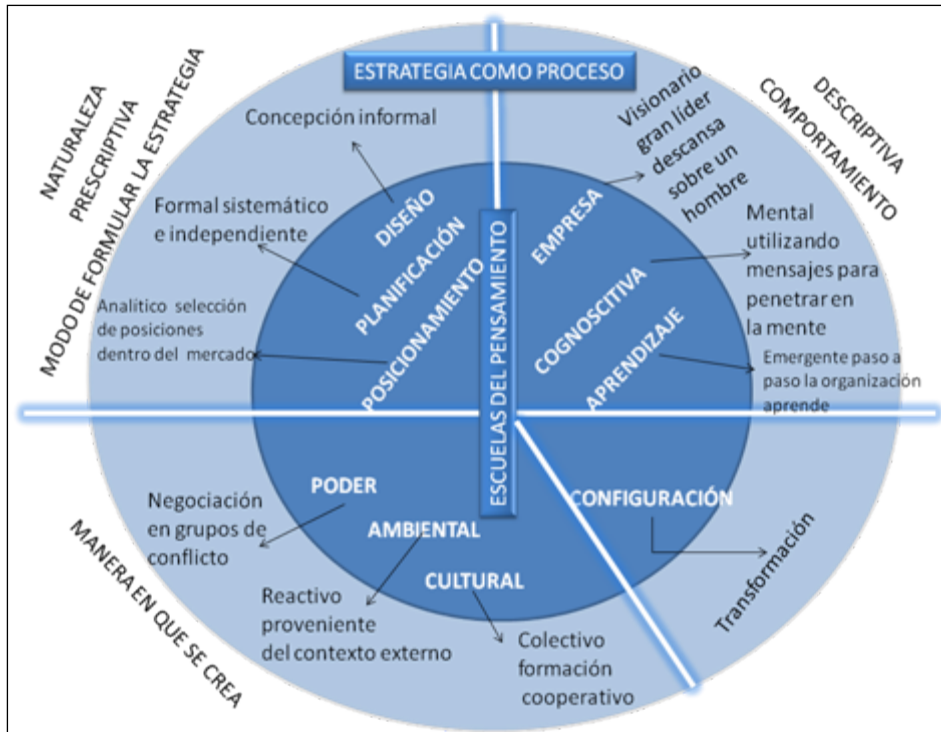
- Analizar el ambiente, externo, interno y operativo, a fin de buscar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, sin descuidar la misión y meta principal de la empresa, siempre congruente con el modelo de negocios.
- Implantar las estrategias, es el último paso para su puesta en marcha.

## **2.6. Escuelas del pensamiento de Mintzberg**

En el desarrollo teórico de la estrategia Mintzberg, et al. (1999) identifican diez escuelas de pensamiento: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y de configuración. Las diferentes teorías pueden ser agrupadas a partir de sus características (Figura 2.3.). Destaca la escuela del diseño, que como parte integral de la administración estratégica, es la más acreditada en el proceso de formación de la estrategia.

Las diez escuelas son analizadas por Mintzberg et al. (1999), en primer término se presenta la *escuela del diseño*, se origina a partir de dos libros escritos en la Universidad de California, el primero en 1957 de Philip Selznick *Leadership in Administration* y *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler en 1962. Posteriormente, en 1965 en Harvard; Learned, Christensen, Andrews y Guth publicaron *Business Policy: Text and Cases*; finalmente, Kenneth Andrews clarifica las ideas de la propuesta.

Figura 2.3. Escuelas de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia, con base en Mintzberg et al. (1999).

El modelo se basa la creación de la estrategia que busca una concordancia entre capacidades internas y externas, la idea se cristaliza a partir del conocido modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Las contribuciones de Andrews pueden resumirse en siete premisas:

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: es persona es el estratega.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas.



5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
6. Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
7. Sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

En lo que corresponde a la *escuela de la planificación*, se origina paralelamente con la del diseño y es impulsada por H. Igor Ansoff, quien publicó el libro *Estrategia Corporativa*. Esta escuela propone una gran formalización en la construcción de la estrategia y con una alta programación, que sería guiada por un grupo de planificadores altamente instruidos especializados en planeación estratégica y con acceso al director general. De esta manera el modelo de diseño se constituía en una ardua consecución de etapas. Las premisas que la sostienen son (Mintzberg et al. 1999):

- “1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separada de etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a la ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.” (p. 82).

En lo que toca a la escuela del *posicionamiento*, Mintzberg et al. (1999) señalan que se retoman las premisas de las escuelas de la planificación y del diseño. Surge en 1980 adoptando el nombre de *management estratégico*, que es una influyente escuela que toma su impulso cuando Michael Porter publica su libro *Estrategia Competitiva*, anteriormente Dan Schendel y Ken Hatten habían realizado algunos aportes en ese

sentido. La teoría se enfoca al sector industrial, con una idea notable, se requerían únicamente unas pocas estrategias para una industria determinada y deben ser las que puedan ser defendidas contra los competidores existentes. El modelo de Porter identifica cinco fuerzas del entorno organizacional, con grandes posibilidades de influir en la competencia: Amenazas de nuevos concursantes, poder de negociación con los proveedores de la firma, y con los clientes, amenazas de productos sustitutos, e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras. Identifica tres estrategias; liderazgo de costos, diferenciación y concentración.

La *escuela empresarial*, tiene su origen en la economía con Schumpeter, pero se desarrolló en el campo del *management*. Se enfoca al proceso de formación de la estrategia en un líder único, enfatizando los procesos y los estados mentales innatos en lo personal, el entorno se convierte en el campo del líder, la visión es su concepto más acabado. Algunos teóricos en el campo fueron Collins y Moore cuando publicaron *The Organization Makers* en 1970, otros más han sido Stevenson y Gumpert (Mintzberg et al. 1999).

La *escuela cognoscitiva*, se refiere a comprender el proceso de formación de las estrategias en el contexto del conocimiento humano, por tanto se trata de un proceso complejo. Algunos autores relacionados con los grupos estratégicos son Roger y Huff, así como Bogner y Thomas, todos ellos en 1993; en las estrategias de eliminación se encuentran Duhaime y Schwent. Por su parte, Mintzberg et al. (1999) proponen tres premisas para esta escuela:

- “1. La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
2. Por ende las estrategias surgen como perspectivas –bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos– que conforman la manera en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

3. Según la rama “objetiva de cada escuela, los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien según la rama “subjetiva”, son simples interpretaciones de un mundo que sólo existe en términos de cómo es percibido. En otras palabras, el mundo que vemos puede ser moldeado, enmarcado y construido (p. 220)”.

Mintzberg et al. (1999) mencionan que la *escuela del aprendizaje*, contempla las estrategias que emergen individual o colectivamente, las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación o una organización. Se considera que en ella convergen patrones de conducta que funcionan en otras organizaciones, ya que la formación de estas empresas no proviene de diseños formados fuera de su comunidad o por consultores externos o de gobierno, sino por el aprendizaje de su propia organización. La escuela surge con Charles Lindblom en 1959, con la publicación del artículo “*La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas*”, luego se publicaron otros artículos como el de H. Edward Wrapp en 1967 denominado “*Los buenos managers no crean las decisiones políticas*”. No obstante, fue el libro de Quinn “*Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico*” el documento más influyente. A tales propuestas se han sumado autores como Nonaka y Takeuchi quienes propusieron la espiral del conocimiento.

La *escuela del poder*, inicia a principios de 1970, pero ha aumentado su interés en años recientes. El poder es incorporado al estudio de la estrategia por Quinn y Lindblom, el término se utiliza no únicamente en lo económico sino en lo político. Pueden distinguirse dos ramas de la escuela, la que se refiere al micro poder que es el juego de la política y el macro poder, que se refiere al uso del poder por la organización (Mintzberg et al. 1999).

La *escuela cultural*, se basa en la creación de estrategias como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura y a su forma de organización, producción, comercialización, que se llevan a cabo considerando los conocimientos preconcebidos en el ámbito cultural. Autores influyentes en esta propuesta surgen desde 1985 con Andrew Pettigrew, Feldman, Barney, entre otros. Esta escuela se aplica adecuadamente a organizaciones de naturaleza misionera (como las sociales) y a periodos particulares en la existencia de la organización (Mintzberg et al. 1999).

La *escuela ambiental*, contempla al entorno como la pieza fundamental en la creación de estrategias, pues este puede favorecerlas o no. Se observa al entorno, conjuntamente con el liderazgo y la organización como las principales fuerzas del proceso. Esta escuela surge en sus inicios de la teoría de la contingencia, con Pugh, Dany Miller, luego se suman los teóricos de la ecología poblacional con Hannan y Freeman en 1977 y posteriormente los institucionalistas con Meyer y Rowan y Oliver (Mintzberg et al. 1999).

La *escuela de la configuración*, se refiere a la definición de estados, modelos o “*tipos ideales*”, estos se agrupan en una secuencia en etapas, periodos o ciclos vitales de la organización; por lo que tiene que ver con el cambio organizacional. Esta escuela fue impulsada por Pradip Khandwalla en 1970, Mintzberg hace una importante aportación con las configuraciones de estructura y poder (Mintzberg et al. 1999).

En resumen, los aportes y autores de las escuelas de la estrategia que han sido citadas se describen en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

*Las escuelas de la estrategia*

Escuela	Año	Autores	Aportación
Del diseño	Inicia en 1957.	Philip Selznick, Alfred D. Chandler, Learned, Christensen, Andrews y Guth, Kenneth Andrews.	Modelo de creación de la estrategia que busca una concordancia entre capacidades internas y externas. El modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), pertenece a esta escuela.
De la planificación	Inicia en 1957.	H. Igor Ansoff	Se propone una gran formalización en la construcción de la estrategia y con una alta programación, guiada por un grupo de planificadores altamente instruidos especializados en planeación estratégica.
Posicionamiento	Inicia en 1980, con incipientes estudios previos	Michael Porter, Dan Schendel, y Ken Hatten.	Se enfoca al sector industrial, donde, se requerían únicamente unas pocas estrategias para una industria determinada y deben ser las que puedan ser defendidas contra los competidores existentes.
Empresarial	en 1970.	Schumpeter, Collins, y Moore, Stevenson y Gumpert.	Se enfoca al proceso de formación de la estrategia en un líder único, enfatizando los procesos y los estados mentales innatos en lo personal, el entorno se convierte en el campo del líder, la visión es su concepto más acabado.
Cognoscitiva	Inicia en 1993.	Roger y Huff, Bogner, Thomas, Schwent.	Se dirige a comprender el proceso de formación de las estrategias en el contexto del conocimiento humano.
Aprendizaje	Inicia en 1959.	Charles Lindblom, H. Edward Wrapp, Nonaka y Takeuchi.	Contempla las estrategias que emergen individual o colectivamente, las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación o una organización.
Del poder	Surge en 1970	Quinn y Lindblom.	El poder incorporado al estudio de la estrategia únicamente en lo económico sino en lo político, distinguiéndose dos ramas de la escuela, la que se refiere al micropoder que es el juego de la política y el macropoder, que se refiere al uso del poder por la organización.
Cultural	Inicia en 1985.	Andrew Pettigrew, Feldman, Barney.	Se basa en la creación de estrategias como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura y a su forma de organización, producción, comercialización, que se llevan a cabo considerando los conocimientos preconcebidos en el ámbito cultural.
Ambiental	Surge en 1977.	Pugh, Dany Miller, Hannan, Freeman, Meyer y Rowan y Oliver.	Contempla al entorno como la pieza fundamental en la creación de estrategias, pues este puede favorecerlas o no. Se observa al entorno, conjuntamente con el liderazgo y la organización como las principales fuerzas del proceso.
Configuración	Surge en 1970.	Pradip Khandwalla y Henry Mintzberg.	Se refiere a la definición de estados, modelos o “tipos ideales”, estos se agrupan en una secuencia en etapas, periodos o ciclos vitales de la organización; por lo que tiene que ver con el cambio organizacional.

Fuente: Elaborado con base en (Mintzberg et al., 1999).

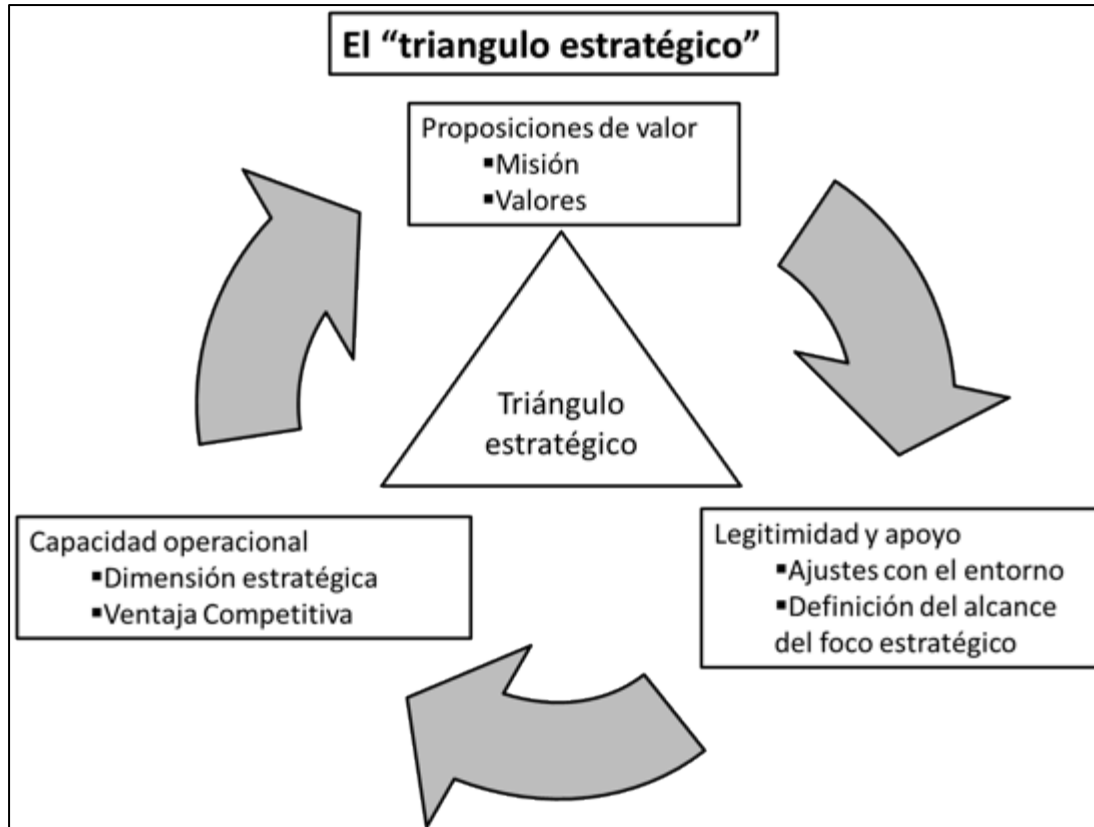
## 2.7. La estrategia en los emprendimientos sociales

Austin et al. (2006) define a los emprendimientos sociales como; *“las acciones realizadas con el propósito explícito de crear valor social”* (p. viii). Los autores se refieren al valor social, como todo aquello encaminado a mejorar el nivel de vida de la gente; en este sentido la estrategia en la empresa social debe garantizarse la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o efectuar transformaciones que impacten en el bienestar de las personas y de esta manera asegurar su viabilidad; su objetivo es garantizar la creación de valor social y valor económico.

Desde una visión más cercana a la escuela del diseño, los autores afirman que *“una organización tiene una estrategia coherente en la medida en que sus políticas y planes de acción están bien integrados con la misión de la organización, y con los valores fundamentales de la misma.”* (p. 56). Retomando a Mark Moore, con su *“triángulo estratégico”* se propone determinar claramente el valor que una organización desea generar. En los emprendimientos sociales el logro de la misión equivale a la creación de valor, que puede ir en dos direcciones: crear valor social y crear valor económico. La proposición de valor es la cima del triángulo estratégico, que se apoya en la *“legitimidad y apoyo”*, así como en la *“capacidad operacional”*, que indica el nivel de conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseados.

La figura 2.4. Muestra el ciclo del triangulo estratégico donde se observa como la proposición de valor debe estar dada en base a la misión y los valores, lo cual va ha dar legitimidad y apoyo a la organización necesarios para realizar los ajustes con el entorno y de esta manera poder redimensionar su capacidad estratégica y establecer una ventaja competitiva en el mercado.

Figura 2.4. El triángulo estratégico



Fuente: Austin et al. (2006, p. 55).

El tipo de estrategia y su grado de complejidad en cualquier empresa, está relacionada con la misión, los valores (creencias y preferencias compartidas), que guían la identidad organizacional; por lo que el o los estrategas son personas que han comprendido que en los emprendimientos sociales es importante proposición de valor económico, en equilibrio con el valor social. Para establecer qué es el valor económico y el valor social, se presenta la definición de Austin et al. (2006) quienes mencionan:

“La creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material. La creación de valor social, en cambio, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables. Ambas dimensiones pueden ser puestas a trabajar para reforzarse mutuamente, si se las integra exitosamente dentro de una proposición de valor coherente” (p. 286).

## 2.8. Liderazgo y cultura en la gestión empresarial

Shein (2004) afirma que los procesos dinámicos de la creación y gestión de la cultura son la esencia del liderazgo. La cultura es un fenómeno dinámico que se encuentra presente en el entorno, se crea por las interacciones con los demás y se encuentra ligado al liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que orientan y limitan el comportamiento, también proporciona la estructura y el significado para el grupo miembros. Toda unidad social tiene una historia compartida que forma parte de su cultura, de la fuerza de la cultura depende de su duración, la estabilidad de los miembros del grupo, y la intensidad emocional de la experiencia histórica concreta que han compartido. Puede decirse que lo único que hacen los líderes es crear y gestionar la cultura y que un acto final del liderazgo es destruir la cultura cuando es percibida como disfuncional. Si se quiere distinguir el liderazgo de la gerencia o administración, se puede argumentar que el liderazgo crea cambios culturales, mientras que la gestión y administración es la forma de actuar dentro de una cultura.

Shein (2004) define a la cultura de un grupo como:

*“un patrón común de supuestos básicos aprendidas por un grupo como la resolución de sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.” (p. 17).*

Por su parte, la definición de cultura que Deal, y Allan (1985) tomada del diccionario Webster's, señala que es: *“el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones siguientes” (p.4).*



Para Bjerke (1999) La organización y la cultura tienen una marcada relación, pues se refiere a la interacción entre los individuos, implica un sistema de valores compartidos (lo que es importante), creencia (cómo funcionan las cosas), para producir normas de comportamiento (la manera en que hacemos las cosas en un determinado lugar).

Sánchez (2007) considera que el liderazgo organizacional es una combinación de factores, uno de ellos es el cargo ocupado en la empresa, lo que le da al líder la base del poder; que es perceptible para sus seguidores, quienes tienen la expectativa de que hay un derecho legítimo para ocupar ese puesto.

Shein (2004) propone que las culturas surgen de tres fuentes:

1. Las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones,
2. Las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo como su organización evoluciona, y
3. Nuevas creencias, valores y supuestos introducidos por los nuevos miembros y líderes.

Los fundadores y el ambiente en el que actuará la organización son los elementos centrales de la cultura; las organizaciones no se integran de forma accidental o espontánea, sino están orientadas a un propósito específico, y son creadas por una o más personas perciben que la acción coordinada y concertada de un número de personas que pueden lograr algo que la acción individual no puede. Las empresas son creadas por los emprendedores que tienen una visión de cómo el esfuerzo concertado del grupo puede crearse un nuevo bien o servicio en el mercado. El proceso de formación de la cultura es, un proceso de creación de un grupo pequeño, en la organización empresarial típica, este proceso implica lo siguiente (Shein, 2004):

1. Una o más personas (los fundadores) tiene una idea para una nueva empresa.
2. El fundador (una o más personas) crea un grupo que comparte un objetivo común y la visión con el fundador, es decir, todos creen que la idea es buena, viable, y vale la pena inversión de tiempo, dinero y energía necesaria.
3. El grupo fundador comienza a actuar en conjunto para crear una organización por la recaudación de fondos, la obtención de patentes, la incorporación, localización de espacio de trabajo, entre otros.
4. Inicia la historia, si el grupo se mantiene bastante estable y ha compartido las experiencias de aprendizaje significativas, generan ideas sobre su entorno y cómo hacer las cosas para sobrevivir y crecer.

La cultura es el producto de un aprendizaje de grupo complejo guiada por la influencia de un líder, este aprendizaje se basa en soluciones que se han dado a problemas de adaptación externa a integración interna, que han trabajado bien por lo que se consideran válidas y se enseña a los demás miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas. El desarrollo únicamente se logra en un grupo estable y con historia de aprendizaje compartido estas culturas son creadas por los líderes los cuales en sus funciones decisivas de mando pueden, crear dar dirección o destruir la cultura a diferencia de los gerentes que viven dentro de ellas (Shein, 2004).

## **2.9. La gestión en las empresas solidarias**

Prévost (2003) considera que en un ambiente democrático, la gestión estratégica de una empresa o de una organización colectiva consiste en “*elaborar y en actualizar un*

*conjunto coherente de orientaciones, de decisiones y de proyectos para realizar objetivos definidos de manera concertada.”* (p. 11). Entonces el enfoque para la gestión de la empresa social, difiere del enfoque de las empresas de lucro donde su principal objetivo es lograr un desempeño superior al de sus rivales a generando una mayor utilidad y rentabilidad para la compañía en comparación con la competencia, esto en razón de que la empresa social su fin es generar un mayor bienestar a la comunidad, sin embargo esto no implica que no desarrolle una actividad económica y manejo de recursos, por lo que el objetivo ésta encaminado a la generación de ingresos y la aplicación de estos mismo de una manera óptima y eficaz que también busca la empresa lucrativa, pero para la empresa social este debe ser diferente tal como lo propone Kliksberg (2006) para la atención de problemas en comunidades con carencias significativas, se requiere de un enfoque gerencial diferenciado, al que ha denominado *gerencia social*. Estas acciones son realizadas con base en la toma de decisiones de los dirigentes, ejecutivos, líderes de organizaciones, entre otros, considerando el aprendizaje adquirido por el transcurso del tiempo con base en la prueba y error.

Yunus (2008) señala que la empresa social se diseña y se gestiona del mismo modo que la empresa tradicional, con productos, servicios, clientes, mercados, gastos y beneficios; sin embargo, en el inicio, el beneficio social sustituye al objetivo de maximizar los beneficios económicos. Considera que la diferencia fundamental, se refiere a que la empresa social busca generar beneficio social, en contraste la empresa tradicional busca la maximización del capital; por ejemplo si se trata de una empresa social que se dedica producir alimentos, en ella se buscará vender productos nutritivos y de buena calidad eliminando costos innecesarios como son los empaques y la publicidad para que puedan ser adquiridos por las personas de bajos recursos, y dentro de sus

procesos procura ahorrar energía, o desarrollar sistemas de energía renovable, cuidar el agua o usar agua tratada, reciclar basura y todo acto que ayude a mantener el medio ambiente. Argudo (2002) considera que a través de las empresas solidarias, es posible introducirse y competir en un mercado capitalista, satisfaciendo las necesidades del individuo bajo una colaboración solidaria, con respeto a los derechos humanos y cuidado de su entorno ecológico.

Cháves y Monzón (2001) señalan las características comunes que deben reunir las organizaciones que pertenecen a este sector, entre ellas:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático de sus miembros.
- Conjunción de los intereses de los miembros.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.

Sin embargo, en el transcurso del tiempo se han generado distintos enfoques teóricos que explican la necesidad de una economía más incluyente, cuatro perspectivas vinculadas con el sector social son: la economía social, economía solidaria, economía social y solidaria y tercer sector. En dichos enfoques encuadran perfectamente las propuestas empresariales que buscan generar bienestar social y económico; sus características comunes se centran en que comparten principios y valores que les son propios y las organizaciones que los conforman son en gran medida cooperativas (Tabla 2.2.).

Tabla 2.2.

*Diferentes enfoques en el sector social de la economía*

Enfoques			
Economía social	Economía solidaria	Economía social y solidaria	Tercer sector
Definición			
Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, en las que la eventual entre los socios de beneficios o excedentes así como de la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.	Comprende todas las actividades de producción y consumo que contribuyen a la democratización de la economía, con base en el compromiso de los ciudadanos en los ámbitos local y global.	Conjunto de mecanismos sociales impulsados por la sociedad civil y que adoptan formas contractuales para intentar resolver las brechas entre los aspirantes y necesidades no satisfechas, por una parte, y las reglas económicas institucionalizadas que prevalecen en una sociedad por la otra.	Son las cooperativas y las mutualidades, así como los organismos de voluntariado, las asociaciones y fundaciones que remuneran trabajo. En algunas ocasiones se utiliza como sinónimo de economía social o sector social.
Principios			
Primacía de la persona sobre el capital, adhesión voluntaria, democracia, autonomía e independencia, excedentes para los objetivos y el interés general.	Pertenencia a un grupo social, promoción individual y social de los miembros, bien común, gestión asociada y autónoma, equidad y cooperación	Democracia, propiedad y patrimonio colectivo, solidaridad, autonomía y ciudadanía.	Autonomía, con participación voluntaria y el no reparto de beneficios.
Principal forma de organización			
Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa	Asociaciones y fundaciones
Otras Organizaciones			
Mutuales y asociaciones	Empresas comunitarias de servicios en la administración pública cooperativa, asociativos de trabajo, solidarios de salud, fondos de empleados, mutualistas, instituciones auxiliares de la economía solidaria, así como organismos de segundo y tercer	Emprendimientos comunitarios, empresas recuperadas por los trabajadores, micro emprendimientos familiares, mutuales, espacios de trueque, ferias populares, redes de comercio justo o solidario, espacios de compra conjunta, microcrédito y banca social, instituciones que promueven la incubación de empresas	Cooperativas

	grado.	y sindicatos de trabajadores ocupados o desocupados.
Región de influencia		
Europa	América Latina	Canadá y algunos países de América Latina. Estados Unidos y otros países anglosajones
Época de surgimiento		
Segunda mitad XIX.	Segunda mitad del siglo XX.	Final del siglo. Segunda mitad del siglo XX.

Fuente: Lara (2009, pp. 58 y 59).

## 2.10. Liderazgo y cultura en la estrategia de las empresas del sector social

Con apoyo en teorías del campo de la administración y de los estudios organizacionales, Austin, et al. (2006) explican que a partir de la teoría carismática puede explicarse cómo los líderes son capaces de realizar cambios profundos en las organizaciones o realizar reformas sociales exitosas en circunstancias adversas y como se consigue desarrollar la motivación y efectividad entre sus seguidores, infundiendo valores y compromiso. Abordan el rol del liderazgo en emprendimientos sociales (se utiliza como sinónimo de empresa social), definiéndolo como *“la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes.”* (p. 21). El liderazgo en la empresa social es de tipo carismático donde un solo individuo por su creatividad, inspiración y habilidad de persuasión, logra atraer el apoyo de los otros para hacer transformaciones, cambios profundos en la organización o realizar reformas exitosas en condiciones adversas y como ellos consiguen desarrollar motivación y efectividad en sus seguidores.

Los autores, apoyándose en Alfred Chandler, proponen que el liderazgo es una variable compleja que debe evolucionar y enfrentarse a los retos, por lo que se plantea que en las iniciativas de carácter social el liderazgo se va modificando de acuerdo a la etapa de madurez del emprendimiento social. Se inicia en un liderazgo carismático,

luego en la etapa de institucionalización, se transforma en un liderazgo directivo, para después pasar a la etapa de la descentralización, que comienza con la delegación a otras unidades, por lo que el liderazgo es de tipo participativo, finalmente en el conglomerado social el liderazgo es más bien político (Figura 2.5).

Figura 2.5. Liderazgo en los emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización	Conglomerado social
		<i>Organización y estructura</i>	<i>Armonización Estratégica</i>	
Toma acción		Desarrolla estructuras, políticas y sistemas	<b>Empresas:</b> Alineamiento con estrategia comercial	Concilia intereses y coordina diferentes emprendimientos dentro de una misma estructura
Analiza el entorno		Forma un equipo de trabajo	<b>OSC:</b> Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización	Desarrolla alianzas estratégicas
Capitaliza posición jerárquica o red de contactos		identificado con el emprendimiento social	Otorga poder a otros líderes dentro de la organización	Promueve visibilidad del emprendimiento social
		Asegura sostenibilidad económica		
Habilidades	Habilidad emprendedora Habilidad de diagnóstico	Habilidad para armonizar Habilidad para motivar Visión y compromiso social	Habilidad para delegar	Habilidad de Coordinación Habilidad política y de negociación
Estilos	Carismático	Directivo	Participativo	Político

Fuente: Austin et al. (2006, p. 23).

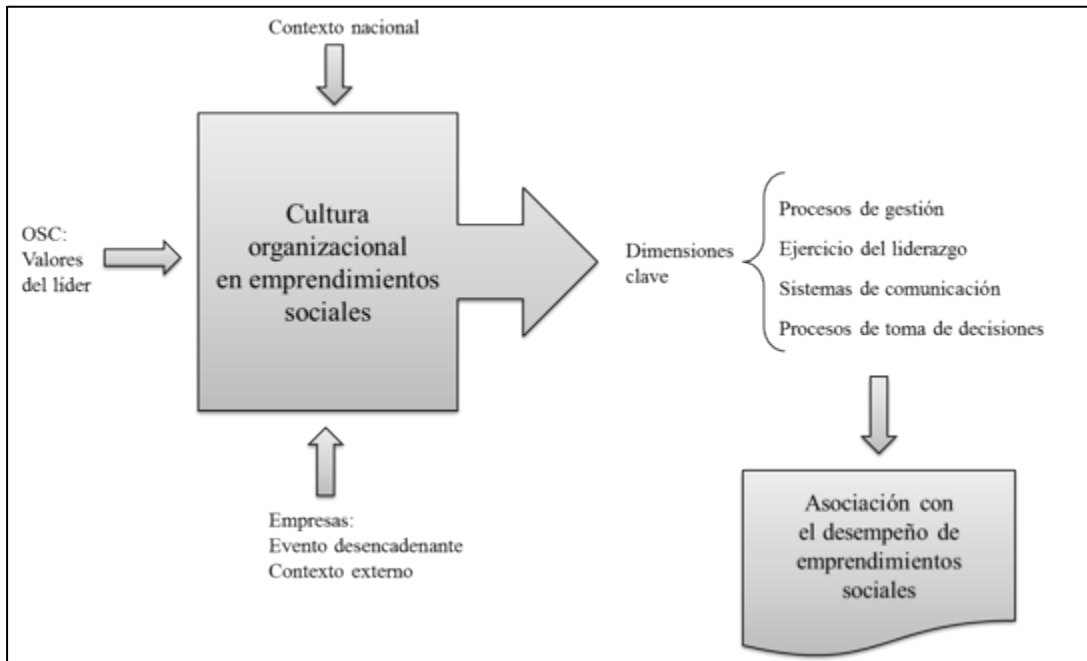
Cada líder desarrolla su estilo, pero en cada etapa un estilo particular de liderazgo parece ser más efectivo que otros para satisfacer las necesidades de gestión que presenta la organización en ese momento.

En lo que respecta a la cultura Austin et al. (2006) **retoma a Shein**, en lo referente a los emprendimientos sociales se refiere a:

“Patrones de conducta y desempeño manifestados en diferentes dimensiones de las organizaciones estudiadas, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones.” (p. 85).

Con esta identificación y comprensión de los patrones culturales se logra conocer las principales dimensiones de la cultura en las empresas solidarias, se refieren a la gestión, el liderazgo, la toma de decisiones y los procesos de comunicación; las que se caracterizan por la delegación de responsabilidades y la presencia influyente del líder fundador y con patrones culturales marcados por la influencia religiosa (Figura 2.6).

Figura 2.6. Principales dimensiones de la cultura en los emprendimientos sociales



Fuente: Austin et al. (2006, p. 91).



La estrategia es parte fundamental para la gestión empresarial, con ella se crea desarrollo social y económico para la mayoría. Así, el desarrollo se ve influenciado por la geografía, la historia y la cultura en sentido antropológico, se observa como los avances tecnológicos contribuyen al mismo; convirtiéndose en uno de los recursos más importantes que han impactado en los modos de producción, a través de la introducción de los medios de información y en este caso el internet han logrado la transferencia y comunicación inmediata de una manera rápida y ágil en todo el mundo, desafortunadamente las instituciones, los gobiernos y las empresas pertenecientes a la economía solidaria aún no se encuentran preparadas para aprovechar tales herramientas (Garretón, 2002).

### **2.11. El desarrollo**

Es común que se confunda el término desarrollo con el de crecimiento, por lo que es necesario establecer la diferencia fundamental que propone Prévost (1996) y que dice:

“El desarrollo implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social; involucra a la sociedad entera, en todos sus aspectos. El crecimiento es una noción más sencilla; se refiere al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios, pero no forzosamente implica un cambio de la estructura, no involucra a la sociedad entera en todos sus aspectos. El concepto de desarrollo contendría en sí la idea de crecimiento. De manera que la noción de desarrollo cobija una multitud de componentes económicos, sociales y políticos, y debe tener en cuenta los valores y actitudes de la población específica.”(pp. 26 y 27).

El desarrollo es un término multidimensional que puede usarse para describir varios fenómenos, de ahí la importancia de contextualizar la palabra, ya que el desarrollo se da en varias vertientes, económico, social, local, regional, humano y sostenible.

Prévost (1996) considera que una estrategia alternativa de desarrollo es más que un cambio de política; es una modificación substancial en la cultura, la mentalidad y la manera de hacer las cosas, que en su conjunto, pueden vincularse con las políticas gubernamentales. No obstante, que algunos consideran que hay que desechar las

estrategias centralizadoras y regresar a la base para movilizar las comunidades locales, sus líderes, sus empresarios, sus instituciones y empresas, asumiendo de esa forma el compromiso de su propio desarrollo.

Para Stiglitz (2006) la intervención del Estado para reducir las grandes desigualdades en el ingreso y reducir los elevados niveles de pobreza, ha sido menos eficaz de lo que se supondría, aunque se reconoce que su intervención es muy necesaria, sin embargo estas iniciativas no han logrado impulsar el crecimiento económico, social, y cultural de las comunidades ya que los apoyos proporcionados por el gobierno sólo han servido para atenuar la pobreza por periodos reducidos y no de una manera constante y creciente como se espera.

### ***2.11.1. El desarrollo regional***

Para Camarena y Aguilar (2009) la región puede ser definida como: *“una porción de la superficie de un cuerpo que puede concebirse como territorio por que posee características comunes y su delimitación es importante ya que permite el análisis de diversos fenómenos...”* (p. 107). El territorio posee características comunes, uno de ellos es el desarrollo el que dependerá de las condiciones del propio territorio derivadas del aprovechamiento o abuso de los recursos naturales por la actividad humana, adicionalmente a las fuerzas externas que intervengan en dichos espacios, por lo que su formación no es aislada de su contexto.

Otro de los elementos que se vincula con el territorio son las regiones económicas, que desde la perspectiva de Camarena y Aguilar (2009) puede clasificarse en regiones dinámicas o competitivas y regiones no dinámicas o no competitivas:

“Regiones dinámicas o competitivas:

- a) Estructura económica diversificada y en crecimiento.
- b) Población y mano de obra capacitada.
- c) Desarrollo de tecnología propia.
- d) Infraestructura en buen estado para el traslado de bienes y personas
- e) Mercado interno en crecimiento.
- f) Existencia de servicios médicos especializados.
- g) Cuenta con centros universitarios y de investigación.
- h) Baja o muy baja marginación.
- i) Altas tasas de inmigración.

Regiones no dinámicas o no competitivas:

- a) Población y mano de obra poco calificada.
- b) Infraestructura para el traslado de bienes o personas en mal estado y con escaso mantenimiento.
- c) Bajos ingresos de la población.
- d) Falta de servicios médicos especializados.
- e) Mercado interno en recesión.
- f) Alta y muy alta marginación.
- g) Altas tasas de emigración.
- h) Redes de caminos desarticulados y en mal estado.” (p. 111)

Lo anterior muestra que una región no dinámica requiere de un doble esfuerzo para salir del rezago, ya que las regiones dinámicas atraen inversiones que redundan en un mayor desarrollo económico. Para efecto del presente estudio se tomará lo regional como sinónimo de lo local; por lo que se adopta el término local delimitado por un ámbito de sociedad y la forma en que la sociedad reconoce su mundo en común, sus espacios, cultura y costumbre (D'Ávila, 2009).

### ***2.11.2. ¿Qué es la comunidad?***

Para comprender qué es el desarrollo local, debe establecerse qué es la comunidad. En este sentido Steiner (tomado de Sancho, 2005) define el término comunidad proponiendo que:

“En su acepción más popular y generalizada de cualquier grupo de personas viviendo juntas en una área geográfica, grande o pequeña, unidas por intereses comunes”, las experiencias analizadas muestran que “El hecho es que la 'organización comunitaria' está desarrollando rápidamente un significado más técnico, que lo lleva más allá del ámbito de la comunidad en un sentido restrictivo” para acabar señalando un significado actual de la organización comunitaria “que es prácticamente sinónimo de la organización y coordinación de las fuerzas sociales, sean estas a nivel de comunidad rural, ciudad, condado, estado o nación” (p. 10).

Por su parte Katzer (2005) destaca que pertenecer a una comunidad implica “*la apropiación de lo común, es el hacer propio de lo comunal*” (p.7), propone que lo común se une a la identidad, a la propiedad-étnica, a lo territorial y a lo espiritual en cada uno de sus integrantes.

Lo anterior presenta una idea clara de qué es la comunidad, rechazando la idea de que se trata de la simple división territorial, sino que integra particularidades propias de sus miembros, p puede ser material o inmaterial como lo es la cultura, tradiciones, costumbres, lengua, espacio, territorio que los identifica de los demás grupos.

Por su parte Prévost (en Bucheli, 2006) señala que una comunidad es: “*Un colectivo de personas, instituciones, grupos y empresas con identidad y sentido de pertenencia*” (p.227); con las definiciones anteriores, se integran los elementos identificables con la comunidad: el conjunto de personas, las instituciones o empresas, una estructura unida en función a la pertenencia de algo –lo común–, que los hace un grupo o conjunto de personas diferentes a las demás.

Por lo que la comunidad está inmersa tanto en el ambiente interno como en el externo y sus límites no están referenciados por fronteras, si bien son organismos que emergen de la misma comunidad estos no están aislados y necesariamente requieren de interactuar con el mundo exterior.

### ***2.11.3. Definiendo el desarrollo desde lo local***

El concepto *desarrollo* ‘local’, generalmente se entiende que pertenece a un lugar o territorio; se adopta el término local delimitado por un ámbito de sociedad y la forma en

la sociedad reconoce su mundo en común, sus espacios, cultura y costumbre (D'Ávila, 2009).

Para Bucheli (2006), el desarrollo es el proceso de transformación de las condiciones de vida en tres sentidos: uno como sentido de pertenencia a un territorio (local); otro como un proceso de transformación y cambio en las condiciones de vida de la sociedad rural (rural); y, el tercero como un conjunto de actividades humanas donde el liderazgo es uno de los poderes que guía un conjunto de actividades.

El término desarrollo ha sido utilizado en diferentes formas y para distintas finalidades, se tiene por ejemplo: desarrollo económico, desarrollo social, desarrollo humano, desarrollo sostenible, y por supuesto, desarrollo local. Las diferentes vertientes del desarrollo pueden definirse como sigue:

- Desarrollo económico. Es el proceso de mejoramiento en el nivel de vida y bienestar, en una población generada por el aumento del ingreso *per cápita*, usualmente logrado a través de cambios estructurales en la economía (Tesauro, OIT, 2008).
- Desarrollo social. Está estrechamente vehiculado con el desarrollo económico ya que se basa en garantizar el mejoramiento del nivel de vida de las personas, el cual se logra cuando la población cuenta con los servicios sociales como son la salud, educación, seguridad (Fundación Entorno, 2009).
- Desarrollo humano. Se refiere a: *“El proceso de ampliación de las posibilidades de elegir de los individuos que tiene como objetivo expandir la gama de oportunidades abiertas a las personas para vivir una vida*

*saludable, creativa y con los medios adecuados para desenvolverse en su entorno social”* (López-Calva y Vélez, 2004, p. 10).

- Desarrollo sostenible. Consiste en satisfacer las necesidades actuales de las personas sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades (Fundación Entorno, 2009).

Tomando las consideraciones anteriores, puede esbozarse una propuesta para definir el desarrollo local: el proceso de transformación social y económica de una comunidad o región, que involucra cambios progresivos en cuanto a sus espacios, cultura y costumbres; centrados principalmente en el mejoramiento en los niveles de vida de sus habitantes.

#### ***2.11.4. Los aspectos teóricos del desarrollo local***

Arocena (1995, p. 14) ha señalado que el desarrollo local ha sido concebido como “*el remedio universal de todos los males*”. Di Pietro (2003.) ha afirmado que el desarrollo local representa la respuesta de localidades y regiones a un desafío de carácter global. Pero ¿qué es el desarrollo local? Prévost (1996, p. 29) lo define como “*un proceso endógeno, emergente, surge de las iniciativas y el dinamismo de las comunidades locales*” en este mismo sentido, Di Pietro (2003) menciona que el origen de los procesos de desarrollo local se deben tener en cuenta: las condiciones y escenarios en un contexto globalizado, como se hacen de recursos y si son favorecidos por económicamente del exterior, además de identificar la ineficacia de los modelos tradicionales de desarrollo que se han estado aplicando por el estado y dificultad para la descentralización de los mismos obligados a aplicar nuevas estrategias para la generación de desarrollo.

La dinámica del desarrollo local supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo, tal como lo propone Prévost que debe provenir de la misma comunidad y en respuesta a las necesidades las cuales se van modificando conforme avanza el tiempo por lo que el dinamizando del territorio va de la mano con la sociedad local, a partir de la participación protagonista y corresponsable de los actores locales encargados del desarrollo.

El enfoque estratégico de desarrollo local representa una orientación integradora, donde se suman los esfuerzos emprendedores con la acción organizacional del entorno; por tanto la gestión estratégica del proceso, implica un conjunto de acciones para impulsar y coordinar los esfuerzos públicos y privados, desplegando las estrategias elegidas, a fin de lograr los objetivos propuestos en el plan (Coturruelo, 2001).

Desde la perspectiva de Echeverry y Morcardi (2005), en el campo organizacional se ha venido tratando de fortalecer a las empresas desde el aspecto económico, de tal manera que se maximice su capacidad de gestión y de negociación para que sean competitivos en los mercados dinámicos; atendiendo la calidad de vida de los participantes y sin descuidar el aspecto central que es el capital, a fin de que sea posible lograr la construcción de una economía eficiente y equitativa, esto quiere decir una economía social.

La empresa social es parte importante de la estrategia para generar desarrollo social y económico para las mayorías. El desarrollo se ve influenciado por la geografía, la historia y la cultura en sentido antropológico, se observa como los avances tecnológicos contribuyen al mismo; convirtiéndose en uno de los recursos más importantes que han

impactado en los modos de producción, a través de la introducción de los medios de información.

Es común que se confunda el término desarrollo con crecimiento por lo que se cita lo señalado por Prévost (1996):

“El desarrollo implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social; involucra a la sociedad entera, en todos sus aspectos. El crecimiento es una noción más sencilla; se refiere al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios, pero no forzosamente implica un cambio de la estructura, no involucra a la sociedad entera en todos sus aspectos. El concepto de desarrollo contendría en sí la idea de crecimiento. De manera que la noción de desarrollo cobija una multitud de componentes económicos, sociales y políticos, y debe tener en cuenta los valores y actitudes de la población específica.” (pp. 26 y 27).

#### ***2.11.5. Modelos de desarrollo local***

Prévost (1996) propone un modelo que describe la dinámica del desarrollo local, a partir de la identificación de problemas y oportunidades, considerando sus componentes económicos, políticos y sociales, donde son tomados en cuenta los valores y actitudes de la población. En su propuesta incluye el nivel de desarrollo local, como aquel en donde se definen las necesidades y las realidades, es donde se encuentra la acción, la gente; es donde se propicia la creación de la empresa y están los actores que influyen en la creación de la misma dependiendo de sus recursos con que cuenta su entorno.

Para este proceso de desarrollo se requiere de la participación activa del gobierno, la empresa privada y las instituciones, está deberá estar conformada por proyectos y personas, no por instituciones, Prévost (1996) menciona: *“Lo que une a los copartícipes y facilita el consenso son los objetivos comunes y las tareas específicas. La coparticipación va más lejos que la simple concertación, la cual tiene por objeto armonizar las orientaciones y estrategias; la coparticipación intenta realizar otras cosas, o sea nuevas acciones que avancen más allá de las funciones de cada individuo.”*

(p. 7) bajo una lógica de acción donde no son personas que se agrupan para emprender o



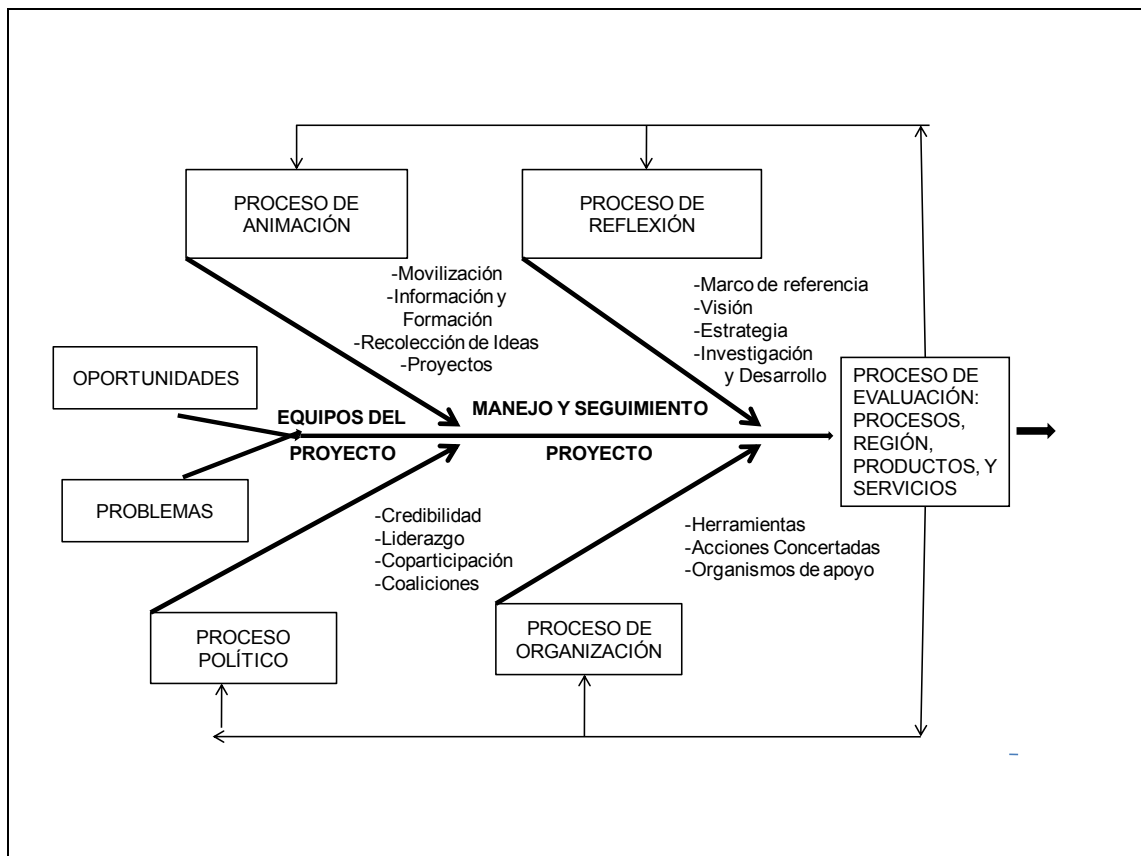
desarrollar una actividad, sino personas que se coordinan y toman decisiones de manera conjunta respecto de las acciones o proyectos a realizar.

Considera que para comprender el desarrollo local en toda su dimensión, es necesario que se deben identificar sus dimensiones: la comunidad local, la autoridad local y la dimensión humana. El modelo se presenta de manera lineal sin embargo es un proceso en espiral que se mueve según la dinámica social, basada en sus propias necesidades, mostrando la complejidad de la acción en el medio local a través de cinco procesos: dos de ellos referidos a las oportunidades, el proceso de animación y el de reflexión; dos más vinculados con los problemas, el proceso político y de organización; cierra el modelo el proceso de evaluación (Figura 2.7).

- El proceso de animación. Consiste en provocar movilidad en las personas para la realización de los proyectos que los llenen de orgullo y sentido de pertenencia. Los proyectos no son estáticos y tendrán que reformularse; en esta fase es determinante la participación de los líderes de la comunidad.
- El proceso de reflexión. Se refiere a movilizar e informar a la colectividad, por lo que se tienen que ver la forma de influir y hacer coparticipes a los integrantes en los planes, dándoles un sentido colectivo que comprende lo que hace, por qué lo hace y para que lo hace.
- El proceso político. Es un proceso mutuo de ajuste continuo, siempre a recomenzar en la construcción y reconstrucción de coaliciones de los líderes con las autoridades locales existentes.

- El proceso de organización. Es ir más allá del discurso, es buscar que se den los proyectos con los apoyos y competencias técnicas necesarias para sostener la iniciativa local del desarrollo.
- El proceso de evaluación. El proceso de desarrollo local es un proceso de aprendizaje para conocer las diferentes actividades e iniciativas de desarrollo en la comunidad y este únicamente puede completarse a través de la instauración de un modelo de evaluación estructurado que cuestione durante el proceso, los resultados y la evolución de las actividades realizadas.

Figura 2.7. La dinámica del desarrollo local



Fuente: Prévost (1996, p. 37).

Las empresas del sector social<sup>1</sup> surgen como una forma de contrarrestar las desigualdades provocadas por el modelo económico dominante, donde la pobreza es creciente y las oportunidades para los individuos carentes, esta es regida bajo el principio de democracia en la toma de decisiones donde la regla principal es “*una persona, un voto*” y su crecimiento y desenvolvimiento está en función al desarrollo del bienestar social y su entorno, su organización y gestión difieren de la empresa común ya que deben adecuarse a una base mutualista y de igualdad.

#### ***2.11.6. Otros estudios recientes***

Lograr el desarrollo económico no es suficiente. Se busca también conseguir desarrollo local, que es el que impacta directamente en las comunidades, beneficiando a sus integrantes y mejorando de manera integral su nivel de vida. Tal desarrollo local, debe considerar la cultura, el ambiente y a la sociedad; es ver más allá del crecimiento económico, sin que éste sea descuido, es vislumbrar una alternativa que además contribuya a desarrollar las propias perspectivas culturales en la localidad.

Por tanto, es indiscutible que se requiere del factor económico para que de manera conjunta se desarrolle una actividad que permita tener un ingreso equitativo para los miembros de la comunidad evitando la acumulación del mismo en pocas personas (Merino, y Robson, 2006).

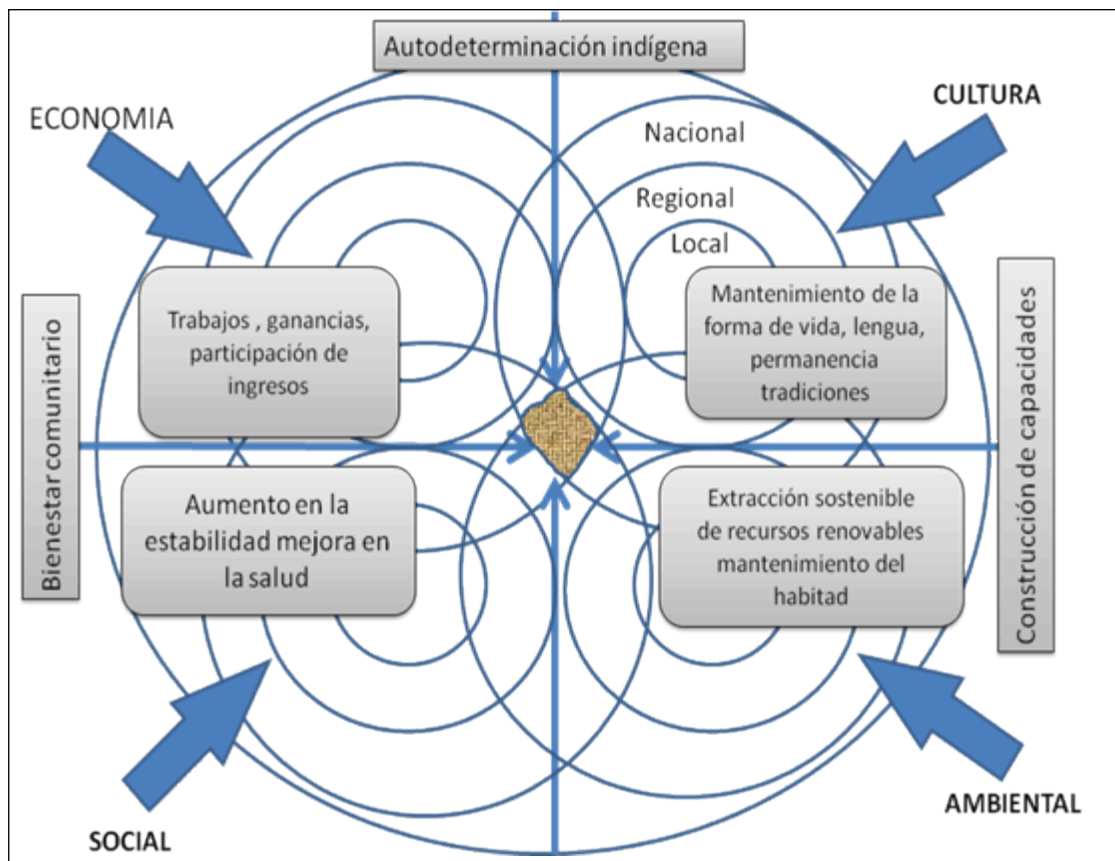
Como se aprecia en la (Figura 2.8.) para Merino y Robson (2006) presenta su modelo de desarrollo que contempla a uno de los sectores más deprimidos de la

---

<sup>1</sup> Para esta tesis se entenderá que integran las empresas del sector social, las que de conformidad con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2010), en su artículo 25 se señalan: “... *La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios*”.

sociedad, los indígenas. El modelo está basado en los cuatro ejes principales de la economía social que son la economía, la cultura, el aspecto social, y ambiental. Con el enlace de los elementos señalados, se propone un desarrollo basado en el reconocimiento y respeto de los derechos indígenas.

Figura 2.8. Pueblos indígenas derechos y desarrollo sustentable.



Fuente: Adaptado de Merino y Robson (2006, p. 54-55).

En el esquema se propone el bienestar comunitario, la autodeterminación de los pueblos indígenas y la construcción de capacidades. Como resultado de enfocarse a la atención de las necesidades, se logra el desarrollo conjunto entre la comunidad y el

estado, con aspiraciones por llegar a la autodeterminación y a la auto gobernanza (Merino y Robson, 2006).

Otro modelo relevante que muestra el desarrollo local en una comunidad, es el presentado por Bucheli (2006), quien lo ha denominado; construcción de un desarrollo emergente en Colombia. Con el modelo se muestra el surgimiento del desarrollo fue impulsado por la iglesia católica, en la región central de Colombia, particularmente en las provincias de Guantán, Comunera y Vélez desde 1960. La experiencia de desarrollo inicia gracias a la visión del padre Ramón González Parra, quine impulsó el desarrollo a través de un movimiento de educación, ya que era fundamental para el desarrollo desde su perspectiva como medio para reclamar los derechos sociales y tener un mejor posicionamiento para la negociación con otros actores involucrados. Conforme el movimiento fue creciendo, se crearon organizaciones que fueron diseñadas con una estructura definida, que fueron dirigidas por diversos líderes, que fueron identificados entre la población como líderes naturales, que requerían de procesos educativos para no desviar el camino, por lo que se hizo necesario la creación de instituciones educativas para la formación y la correcta gestión de las organizaciones que poco a poco fueron surgiendo.

La experiencia se basa en cuatro estrategias que fueron conceptualizadas por los propios actores:

- El desarrollo no es un privilegio de las ciudades ni de los polos artificiales de desarrollo.
- El desarrollo es un derecho y vocación de todos.
- Los pobres no son una carga ni un obstáculo para el desarrollo.

- El cambio es una ley de vida y se va a producir: con nosotros, sin nosotros o contra nosotros.

El objetivo de las estrategias fue estimular el desarrollo, utilizando sus recursos para que la comunidad tome conciencia de ello y se comprometa de tal manera que sean capaces de generar el cambio y promover el desarrollo. El modelo de desarrollo de Santander, tiene como base el comprender como la comunidad le da significado a su proceso de desarrollo y como formulan sus estrategias para sostener el crecimiento.

Para lograr el desarrollo en esa comunidad Bucheli (2006), presenta tres sistemas de acción (Figura 2.9.).

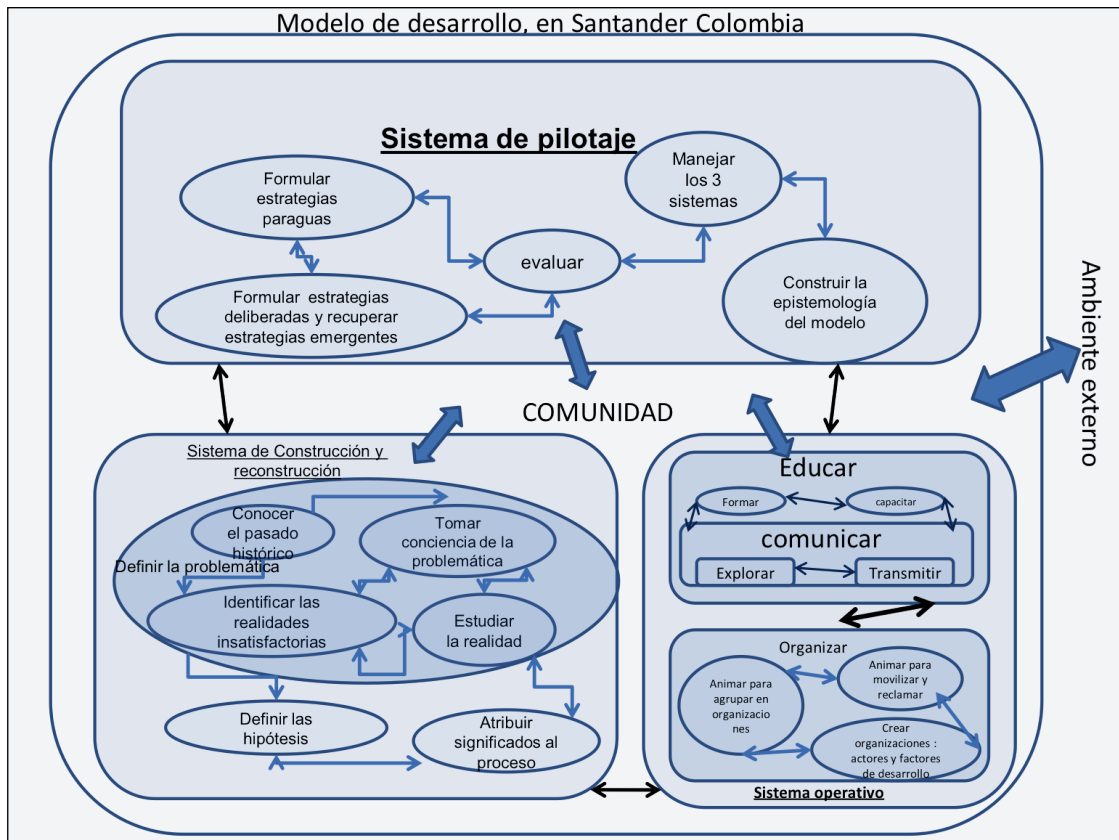
“El sistema de pilotaje, sistema que se encarga de definir la epistemología del modelo de cambio; el sistema de construcción y reconstrucción encargado de promover el cambio y el sistema de transformación, encargado de transformar la forma de agrupar a la comunidad en materia económica y política, La interacción entre estos tres sistemas debe garantizar la transformación y renovación continua de la comunidad y debe, además, producir las estructuras necesarias para transformar los sistemas; todo esto basado en una ideología propia.” (p. 225)

La comunidad está inmersa tanto en el ambiente interno como en el externo y sus límites no están referenciados por fronteras, si bien son organismos que emergen de la misma comunidad estos no están aislados y necesariamente requieren de interactuar con el mundo exterior, por lo que el pilotaje no es otra cosa que anclar el modelo en esta situación, por una parte, formular las estrategias y por la otra evaluar el proceso. (Bucheli, 2006).

El sistema de construcción y reconstrucción consiste, en qué actividades se requieren para cumplir con los objetivos, que es lo que requiere la comunidad, en base a, hechos pasados y presentes que ayudan a reformular las estrategias, por lo que es una etapa múltiple de transformación.

El sistema operativo es donde se interactúa con tres funciones principales educar, organizar y comunicar que se vuelve en un proceso continuo. El modelo es un proceso constante de reconstrucción guiada por un equipo humano que constantemente está evaluando su desarrollo.

Figura 2.9. El modelo global caso Santander



Fuente: Bucheli (2006, p. 226).

Otras investigaciones en el contexto mexicano, remiten a una propuesta de intervención Gómez, Gómez y Gómez (2008) resaltan la importancia de los agronegocios en el desarrollo indígena de municipios del Estado de Querétaro, a partir de la conservación de la identidad de las comunidades y la participación del gobierno.

Otro trabajo es el realizado por Santana (1996) quien desde una perspectiva antropológica, estudia la creación de una cooperativa de producción y el papel que juegan las mujeres en el proceso de colectivización de una comunidad en Chiapas, México.



### **3. EL CONTEXTO DE LA COMUNIDAD INDÍGENA**

#### **3.1. Las condiciones de la comunidad indígena desde el contexto nacional y local**

Para ubicar la relevancia del objeto de estudio, en principio se presenta el contexto de la pobreza en México, para luego analizar la situación que prevalece en el Estado de Querétaro y sus municipios; para finalmente, mostrar lo que acontece en la comunidad indígena de San Ildefonso, respecto a su situación social y económica, a fin de proporcionar un esquema adecuado para explicar la importancia de generar estrategias de desarrollo local basadas en propuestas de la economía social.

Según la Ley de Desarrollo Social (2010), la definición de pobreza considera las condiciones de vida de la población a partir de tres espacios: el del bienestar económico, el de los derechos sociales y el del contexto territorial. De esta manera, la identificación de dos de las tres dimensiones es relevante para la investigación: la social y la económica. La dimensión asociada al espacio del bienestar económico, se mide por el indicador de ingreso corriente per cápita; mientras que en la dimensión de social o de los derechos sociales, se incluye, la educación, la salud, la seguridad social, la alimentación, la vivienda y sus servicios.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL, 2011, a), las personas deben disfrutar de bienestar económico y derechos sociales; para distinguir a la población que no se encuentra en condiciones sociales y económicas óptimas, se propone las condiciones que permiten identificarla, las que se señalan a continuación:

“Bienestar económico. Se identifica a la población cuyos ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.

Derechos sociales. Se identifica a la población con al menos una carencia social en los indicadores asociados a este espacio. A la medida agregada de estas carencias se le denomina índice de privación social” (p. 23).

Definidas las dimensiones seleccionadas, es necesario determinar a qué se refiere el contexto territorial, por lo que la Ley de Desarrollo Social establece, que en esta dimensión se incorporan aspectos que trascienden el ámbito individual, como son; las características geográficas, sociales y culturales, entre otras; todo esto asociado al grado de cohesión social y otros relevantes para el desarrollo social (Diario Oficial de la Federación, 2010).

Para conocer el alcance de la pobreza en el ámbito nacional y local, fue necesario atender los aspectos legales contenidos en la Ley General de Desarrollo Social; la información proporcionada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), basada en el Censo de Población y Vivienda 2010; los reportes sobre la pobreza publicada por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; y, la información oficial del Gobierno del Estado de Querétaro y del Municipio de Amealco de Bonfil.

### ***3.1.1. Entendiendo la pobreza y su impacto en las comunidades indígenas***

Desde una visión multidimensional, la pobreza puede entenderse como una serie de carencias en diferentes dimensiones, tales como las oportunidades de participación en las decisiones colectivas, los dispositivos de apropiación de recursos o las titularidades de derechos que permiten el acceso al capital físico, humano o social, entre otros. La medición de la pobreza en México se encuentra asociada con los derechos sociales y el bienestar económico; las carencias asociados a estas características agravan de manera

importante las condiciones de vida, en este sentido el CONEVAL (2011 a) propone una definición de pobreza multidimensional como sigue:

“Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades.” (p. 20).

Para este trabajo se adopta la definición de pobreza propuesta por el CONEVAL, sin embargo, es relevante señalar que en la Ley General de Desarrollo Social se señalan los dispositivos legales que regulan los mecanismos de medición de la pobreza en México, lo que permite identificar las condiciones en las que vive la población en lo general y las comunidades en lo particular. Por tanto la pobreza en dicha legislación se define de la siguiente manera: *“en su acepción más amplia está asociada a condiciones de vida que vulneran la dignidad de las personas, limitan sus derechos y libertades fundamentales, impiden la satisfacción de sus necesidades básicas e imposibilitan su plena integración social.”* DOF (2010, p. 18).

De acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social en vigor, para la medición de la pobreza en México deben considerarse ocho dimensiones (CONEVAL, 2011 a):

- Ingreso corriente per cápita.
- Rezago promedio en el hogar.
- Acceso a servicios de salud.
- Acceso a la seguridad social.
- Calidad y espacios de la vivienda.
- Acceso a servicios básicos en la vivienda.
- Acceso a la alimentación.
- Grado de cohesión social.

En las dimensiones mencionadas se apoyan los cálculos para la determinación de la pobreza, de cuatro de ellas recientemente se han realizado mediciones, las que han sido efectuadas por el CONEVAL (2011); apoyándose en la información del Censo de Población y Vivienda 2010. Las dimensiones corresponden al rezago educativo, el acceso a servicios de salud, la calidad y espacios de la vivienda, así como lo que se refiere a los servicios básicos en la vivienda. En la primera, que se refiere a la educación se toman como indicadores, a la población entre 6 y 15 años que no asiste a la primaria, a los que tienen 16 años o más sin primaria concluida y en este mismo rango se incluyen los que no cuentan con secundaria; para determinar la carencia de servicios de salud, se considera a la población que no cuenta con seguro popular, servicio en instituciones públicas de seguridad social o con servicios médicos particulares; en lo que toca a la calidad y espacios de la vivienda, se contempla las condiciones de los techos, muros y pisos, así como el hacinamiento, esto quiere decir, que una habitación sea ocupada por una cantidad igual o mayor a 2.5 personas; en lo que respecta a los servicios básicos en la vivienda, se consideran a los que carecen de agua entubada, drenaje y electricidad. La información que publica el CONEVAL incluye el grado de pobreza de las Entidades federativas, los Municipios y sus comunidades. La información oficial muestra que en la población mexicana, ha disminuido el número de habitantes con carencias sociales – referidas a las cuatro carencias que analiza el CONEVAL (Tabla 3.1).

Las dimensiones de la pobreza referidas a ingreso, acceso a la alimentación, acceso a la seguridad social y grado de cohesión social; se estiman con la información de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares, 2010 (ENIGH).

Tabla 3.1

*Población con carencias sociales en México 1990-2010.*

Componentes de los indicadores de carencia social	1990	2000	2010
Rezago Educativo	26.6	22.5	19.4
Población de 6 a 15 años	14.0	9.7	5.9
Población de 16 años o más nacida hasta 1981	39.0	31.2	28.0
Población de 16 años o más nacida a partir de 1982	-	37.9	23.1
Acceso a los servicios de salud	ND	58.6	33.2
Calidad y espacios de la vivienda	41.5	29.4	17.0
Población en viviendas con carencia por material de pisos	20.8	14.9	5.8
Población en viviendas con carencia por material de techos	12.4	6.7	2.7
Población en viviendas con carencia por material de muros	7.4	4.2	2.1
Población en viviendas con carencia por hacinamiento	28.7	20.0	11.8
Acceso a los servicios básicos en la vivienda	44.3	32.3	19.3
Población en viviendas con carencia por acceso al agua entubada	24.2	15.8	11.6
Población en viviendas con carencia por drenaje	40.3	26.9	12.0
Población en viviendas con carencia por servicio de electricidad	13.1	4.8	1.9

Fuente: CONEVAL (2011, p. 39).

**3.1.2. Algunos datos sobre la pobreza en México**

Considerando una población de 106.6 millones de habitantes, la medición de la pobreza en México para 2008, presenta datos importantes que se traducen en que el 44.2 por ciento de la población nacional que vivía en condiciones de pobreza multidimensional, esto quiere decir, aproximadamente 47.2 millones de personas en el país presentaban al menos una carencia social y no tenían un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades. Este segmento de la población presentó en promedio 2.7 carencias sociales. El 33.7 por ciento de la población es pobre multidimensional moderado, esto quiere decir 36 millones de personas (33.7 por ciento de la población) estaban en pobreza multidimensional moderada, con 2.3 carencias en promedio; el 10.5 por ciento de la

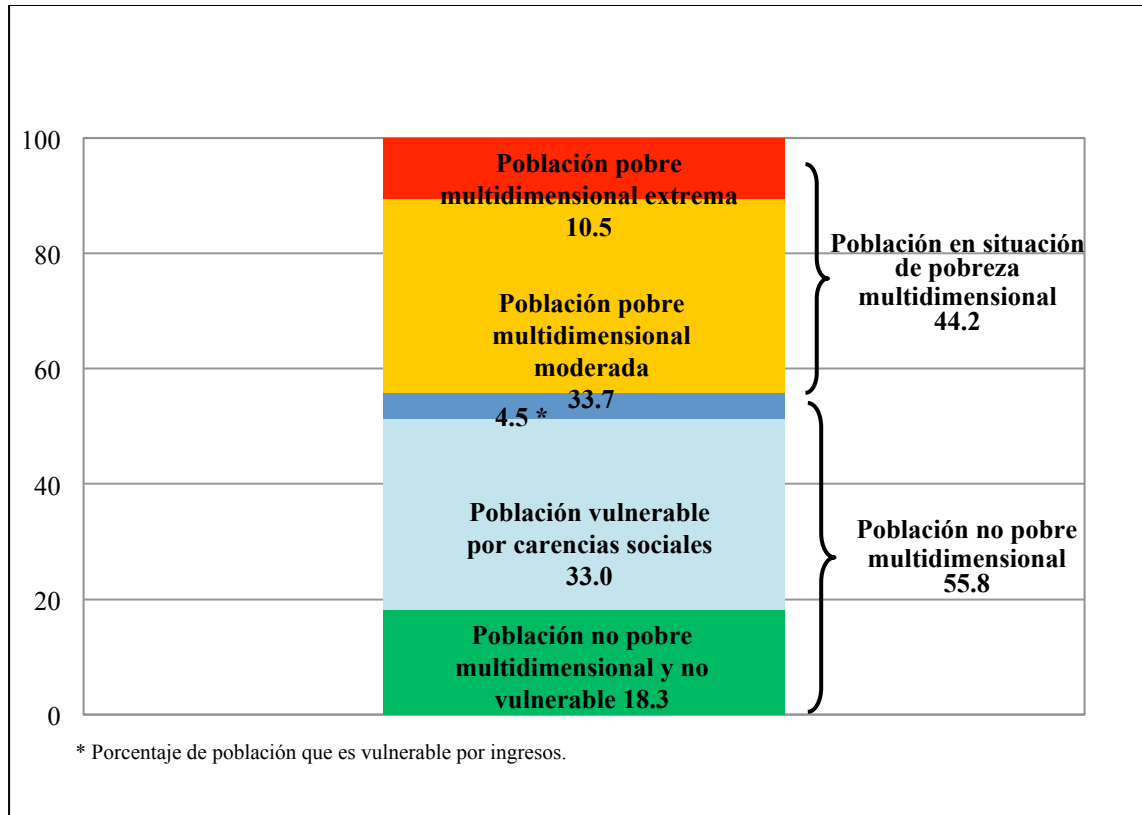
población, que equivale a 11.2 millones de personas sufrían pobreza multidimensional extrema y 3.9 carencias en promedio (Estimaciones CONEVAL, 2008).

En el espacio de los derechos sociales, 82.2 millones de habitantes, esto es 77.2 por ciento de la población presentaba al menos una carencia social y 30.7 por ciento al menos tres carencias sociales; lo que se traduce en 21.7 por ciento de la población vivía en rezago educativo; 40.7 por ciento carencia por acceso a los servicios de salud; 64.7 por ciento carencia por acceso a la seguridad social; 17.5 por ciento carencia por calidad y espacios de la vivienda; 18.9 por ciento carencia por servicios básicos en la vivienda, y 21.6 por ciento sufre por acceso a la alimentación (Estimaciones CONEVAL, 2008).

En el CONEVAL (2011) se reconoce que subsisten carencias elevadas en algunas entidades, las más significativas se refieren a la calidad de los servicios en salud y educación; también se destaca la crisis económica, el aumento en los precios de los alimentos y la tendencia laboral que ha afectado la posibilidad de obtener un ingreso adecuado y ha incidido en el poder adquisitivo de la población. No obstante, las carencias de la pobreza relacionadas con el rezago educativo, el acceso a los servicios de salud, la calidad y espacios de la vivienda y los servicios básicos en la vivienda se redujeron en todas las entidades federativas y en consecuencia en el país, sin embargo las cifras no son alentadoras como se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2

*Distribucion de la pobación de acuerdo a su grado de pobreza multidimesnional, 2008.*



Fuente: Tomado de Estimaciones del CONEVAL (2008).

Con la aplicación de la metodología de clasificación con base en su ingreso y el índice de privación social, se establecen las siguientes categorías relacionadas con la pobreza (CONEVAL, 2011 a; p. 26):

- I. Pobres multidimensionales. Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.
- II. Vulnerables por carencias sociales. Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.

- III. Vulnerables por ingresos. Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.
- IV. No pobre multidimensional y no vulnerable. Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.

Además de los criterios señalados se ha establecido que una persona se encuentra en pobreza multidimensional extrema, cuando presenta tres o más carencias y no tiene un ingreso suficiente para adquirir una canasta alimentaria.

Adicionalmente, la información más reciente sobre la pobreza en el ámbito nacional y local se encuentra referida a 2008, debido a que los estudios que realiza el CONEVAL se hacen con una periodicidad mínima de dos años para cada entidad federativa y con información desagregada a nivel municipal cada cinco años. Por lo que los datos estadísticos que se presentan, no consideran el último Censo de Población y Vivienda.

### **3.2. La comunidad indígena en el Estado de Querétaro**

El Estado de Querétaro cuenta 18 municipios y una población total de 1'598,139 habitantes; de tal cantidad el 3.5% son indígenas que habitan en 100 comunidades, en su mayoría otomíes o Nõñho. La población indígena vive en condiciones de pobreza; el 49% comunidades se cuenta con recursos naturales y culturales que no han sido aprovechados por falta de capacitación, infraestructura técnica, organización y respaldo financiero (Vinculando, 2009).

De acuerdo con los esquemas de medición de la pobreza publicados por el CONEVAL (2005), se sufre condiciones de muy alta marginación y el 40% alta marginación, en estas contemplaban tres aspectos para clasificarla; la relacionada con la



pobreza alimentaria, la de capacidades y la de patrimonio, que difieren con las que se han señalado previamente. No obstante, se muestra la información publicada, estableciendo que Querétaro está considerada como una entidades federativa de pobreza media, lo que se traduce en que el 12.5 % de su población sufre de pobreza alimentaria, mientras que el 17.9 es pobre de capacidades y el 37.7% es pobre de patrimonio. Los municipios con una mayor incidencia en pobreza alimentaria son Pinal de Amoles, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Amealco de Bonfil y Jalpan de Serra; en cuanto a pobreza de capacidades, se repiten los municipios señalados y se suma Huimilpan; en lo que respecta a la pobreza de patrimonio la incidencia con porcentajes arriba del 50% de la población se refiere a la población que habita en Amealco de Bonfil, Pinal de Amoles, Arroyo Seco, Cadereyta de Montes, Colon, Huimilpan, Jalpan de Serra, Landa de Matamoros, Peñamiller, Pedro Escobedo, Tolimán, Tequisquiapan y San Joaquín. Esto quiere decir, que 13 de los 18 municipios del Estado es pobre de patrimonio; además puede observarse que Amealco de Bonfil se encuentra en los primeros sitios de pobreza (Tabla 3.3).

Tabla 3.3

*Pobreza en Querétaro, 2005.*

Municipio	Población 2005	Pobreza alimentaria %	Pobreza de capacidades %	Pobreza de patrimonio %
Querétaro (Estado)	1,598,139	12.5	17.9	37.7
Amealco de Bonfil	56,457	29.8	37.8	59.6
Pinal de Amoles	25,325	49.7	58.2	76.5
Arroyo Seco	12,493	33.1	41.2	62.4
Cadereyta de Montes	57,204	31.2	39.1	60.2
Colón	51,625	24.9	33.8	59.3
Corregidora	104,218	2.3	4.3	15.5
Ezequiel Montes	34,729	15.5	21.2	40.2
Huimilpan	32,728	28.9	38.2	63.2
Jalpan de Serra	22,025	29.8	37.3	57.3
Landa de Matamoros	18,905	26.1	33.7	55.7
El Marqués	79,743	18.1	25.6	49.7
Pedro Escobedo	56,553	19.2	26.8	50.6
Peñamiller	17,007	36.4	45.8	68.9
Querétaro	734,139	4.3	7.8	25.0
San Joaquín	7,634	35.7	42.8	61.6
San Juan del Río	208,462	9.7	15.9	40.1
Tequisquiapan	54,929	18.2	27.6	56.1
Tolimán	23,963	39.4	49.1	72.1

Fuente: CONEVAL (2005).

En información más reciente, publicada por el CONEVAL (2008), puede observarse el grado de pobreza con base en indicadores publicados en la Ley de Desarrollo Social, los que señalan que en cuanto a la pobreza multidimensional el 35.4 por ciento de la población se encuentra en esa circunstancia, el 0.09 por ciento es pobre extremo y únicamente el 0.41 de la población total no es pobre y no es vulnerable.

Tabla 3.4.

*Pobreza multidimensional a nivel Nacional y en Querétaro 2008*

Indicadores de incidencia	Nacional		Querétaro	
	Porcentaje	Millones de personas	Porcentaje	Millones de personas
<b>Pobreza multidimensional</b>				
Población en situación de pobreza multidimensional	44.2	47.19	35.4	0.60
Población en situación de pobreza multidimensional moderada	33.7	35.99	30.0	0.51
Población en situación de pobreza multidimensional extrema	10.5	11.20	5.4	0.09
Población vulnerable por carencias sociales	33.0	35.18	35.6	0.60
Población vulnerable por ingresos	4.5	4.78	4.9	0.08
Población no pobre multidimensional y no vulnerable	18.3	19.53	24.1	0.41
<b>Privación social</b>				
Población con al menos una carencia social	77.2	82.37	71.0	1.20
Población con al menos tres carencias sociales	30.7	32.77	20.8	0.35
<b>Indicadores de carencias sociales<sup>1</sup></b>				
Rezago educativo	21.7	23.16	20.3	0.34
Acceso a los servicios de salud	40.7	43.38	29.3	0.50
Acceso a la seguridad social	64.7	68.99	57.4	0.97
Calidad y espacios de la vivienda	17.5	18.62	11.5	0.19
Acceso a los servicios básicos en la vivienda	18.9	20.13	12.7	0.22
Acceso a la alimentación	21.6	23.06	17.9	0.30
<b>Bienestar</b>				
Población con un ingreso inferior a la línea de bienestar	48.7	51.97	40.2	0.68
Población con un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	16.5	17.64	11.0	0.19

<sup>1</sup> Se reporta el porcentaje de la población con cada carencia social.

Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2008.

Fuente: CONEVAL (2008).

### 3.3. Ubicación geográfica del objeto de estudio

Amealco de Bonfil es una de los 18 municipios del Estado de Querétaro, cuenta con una superficie de 7'144,303 kilómetros, se encuentra ubicado al sur del Estado y cuenta con 149 localidades (Figura 3.1). Amealco tiene una densidad demográfica de 56,457 habitantes, el 20.91% de su población mayor de 15 años es analfabeta, el 43.74% con más de 15 años no ha concluido la educación primaria, el 44.63% vive en casas sin drenaje ni servicio sanitario, el 87.31% vive en localidades con menos de 5,000



### **3.4. Las condiciones sociales y económicas en la comunidad de San Ildefonso**

La comunidad indígena de San Ildefonso se localiza en el municipio de Amealco de Bonfil, pertenece al Estado de Querétaro, México. Es una localidad ubicada al sur de la entidad federativa, que colinda con el Estado de México y Michoacán. En dicho municipio existen 34 comunidades de origen Otomí o Ñañhú; entre ellas destaca San Ildefonso Tultepec, cuyo significado es “*Cerro de los Tules*” o “*Lugar de Tules*”, es la segunda delegación de Amealco; se ubica a 18 kilómetros de la cabecera municipal. La comunidad está integrada por 10 barrios denominados: El Saucito, El Bothe, El Rincón, Yospí, El Cuisillo, Xajay, Tenasdá, La Piní, El Tepozán, y Mesillas (Enciclopedia de los Municipios de México, 2005). Es una zona árida, debido a que a principios del siglo XX los bosques de pinos fueron arrasados para ser convertidos en postes, aproximadamente la mitad de la población es monolingüe en otomí; no obstante, el fenómeno migratorio ha obligado a los indígenas a aprender el español (Otomíes de San Ildefonso, 2006).

San Ildefonso, cuenta con una población total de 2,821 habitantes, el 28.32% de la población de más de 15 años es analfabeta y el 80.02% tiene educación básica incompleta; el 28.72% habita en viviendas con piso de tierra y el 66.03% no cuenta con servicio de excusado o sanitario. No obstante, los datos que se muestran y de la alta presencia de habitantes indígenas, la localidad de San Ildefonso es reportada con marginación media (Anzaldo y Prado, 2005).

En la comunidad de San Ildefonso Tultepec, existen artesanos que practican la alfarería; producen vasijas de barro y otros utensilios de adorno. También se cuenta con otros que elaboran fuegos pirotécnicos para las festividades de sus pueblos. Además en San Ildefonso, las mujeres se dedican a las actividades del hogar, a labores de costura y

bordados con adornos ancestrales, que lucen en sus vestuarios y que venden en poblaciones y ciudades circunvecinas. Debido a lo árido del terreno, se produce el sillar, que es un material de construcción muy apreciado (Enciclopedia de los Municipios de México, 2005).

#### **4. LA METODOLOGÍA**

En la investigación el objeto de estudio son las organizaciones del sector social de la economía que se crean a partir de un plan de desarrollo local en la comunidad indígena de San Ildefonso. Para su estudio fue necesario establecer un método y seleccionar una estrategia viable para la investigación, determinando que el método cualitativo era el adecuado para el desarrollo de la misma; además se eligió como estrategia el estudio de caso.

El estudio de caso se concentró en el plan de desarrollo local puesto en marcha, por actores internos y externos de la comunidad indígena; su ejecución ha conducido a la creación de empresas solidarias de producción, consumo y servicios, como uno de los elementos para detonar el desarrollo local en la comunidad. El análisis teórico de modelos de desarrollo local tomados de otras realidades (Bucheli, 2006; Prévost 1996; Merino y Robson, 2006; Echeverry y Moscardi, 2005; D'Ávila, 2009), fueron útiles para la investigación del estudio de caso.

Con los elementos señalados se estableció que para la recolección de los datos empíricos era necesario recurrir al estudio sincrónico, para recabar las evidencias en el lugar y momento actual. Asimismo, reconociendo la importancia de la recuperación de la información que dio origen al plan de desarrollo local, así como de la participación de sus fundadores, se consideró efectuar el estudio a partir de una perspectiva diacrónica, lo que sería útil para la comprensión integral del fenómeno.

##### **4.1. El método, objeto de estudio y dimensiones de análisis**

El método seleccionado para la investigación fue el cualitativo (Creswell, 1998, Flick, 2004), pues *“nos permite permanecer próximos al mundo empírico”* (Taylor y Bogdan,

1987, p. 21), por lo que se pretende encontrar lo que Weber llamaba el *versteh*e, “*los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente*” (p.16). Para la aplicación del método se requirió del estudio teórico previo recurriendo a los aportes teóricos de autores destacados en los temas eje del estudio. La revisión teórica fue útil para sustentar el estudio, además destacar las investigaciones recientes en temas similares como el que ahora se aborda y construir el diseño metodológico.

Para contextualizar la situación que prevalece en la comunidad indígena respecto a sus condiciones económicas y sociales, fue necesario identificar las características del Estado, del Municipio, y de la comunidad (que se han mencionado en el capítulo tercero); por lo que se llevó a cabo un acercamiento al caso potencial a fin de establecer tres dimensiones de análisis, que se señalan a continuación:

- La gestión estratégica,
- El desarrollo local, y
- La comunidad indígena.

Los elementos señalados son las dimensiones que surgen del problema de investigación, que se formula a partir de la pregunta que guía la investigación. Enseguida se definen las dimensiones de investigación como sigue:

- La gestión estratégica. Para Bucheli (2006) consiste en: “*elaborar y actualizar un conjunto coherente de orientaciones, de decisiones y de proyectos de tal modo que sirva para realizar los objetivos definidos en forma concertada*” (p. 30).
- El desarrollo local. Es el proceso de transformación de las condiciones de vida en tres sentidos: uno como sentido de pertenencia a un territorio (local); como un



proceso de transformación y cambio en las condiciones de vida de la sociedad rural (rural); y, como un conjunto de actividades humanas, donde el liderazgo es uno de los poderes que guía un conjunto de actividades (Bucheli, 2006).

- La comunidad. Para Prévost (en Bucheli, 2006) *"Una comunidad es un colectivo de personas, instituciones, grupos y empresas con identidad y sentido de pertenencia"*

Para la investigación es necesario retomar el significado del bienestar económico y de los derechos sociales; que en este trabajo se identifican como beneficios económicos y sociales. Para tal efecto, la primera, se mide por el indicador de ingreso corriente per cápita; mientras que la segunda, incluye la educación, la salud, la seguridad social, la alimentación, la vivienda y sus servicios.

#### **4.2. La selección del caso**

Fue ubicando el objeto de estudio en la comunidad indígena de San Ildefonso, en el municipio de Amealco, Querétaro. En dicha localidad se ha venido desarrollando un plan de desarrollo local, que pretende encontrar prácticas adecuadas para la generación de mejoras económicas y sociales para la comunidad, la que históricamente ha sufrido condiciones marcada pobreza.

Esta comunidad fue seleccionada por ser una población en condiciones de pobreza y cuyos habitantes son preponderantemente indígenas, que ha sido intervenida por un grupo que se autodenomina de *emprendedores sociales*, los que se definen como innovadores sociales que se diferencian de los empresarios y emprendedores tradicionales, ya que su misión es formar empresas cuyos fines tienen que ver con objetivos sociales y el desarrollo integral. Para ellos esto quiere decir: *"Promover el*

*desarrollo integral de los habitantes de la comunidad de San Ildefonso, región Ñoño (otomí), para mejorar la calidad de nuestra vida siendo protagonistas responsables del desarrollo de nuestro Pueblo.” (Emprendedores Sociales, s.f.).*

Por tanto, congruentes con su misión los emprendedores sociales de la comunidad de San Ildefonso trabajan con distintas empresas agrupadas en la asociación civil denominada: Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso.

Adicionalmente, se consideró que estudiar el caso de San Ildefonso ofrecía ventajas, pues ya se contaba con una fuerte relación con los líderes de las organizaciones que participan en el desarrollo de las empresas solidarias, a través de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, donde se había realizado un estudio previo en la cooperativa de ahorro y préstamo como parte de las investigaciones de comités académicos Unircoop.

#### **4.3. El estudio de caso**

El caso se ubica en la comunidad indígena de San Ildefonso, corresponde a un conjunto de empresas solidarias, creadas a partir de la identificación de necesidades comunes entre la población predominantemente indígena.

Se cuenta con una población de 56,457 habitantes, el cual cuenta con diez barrios, donde el 67.63% de la población gana menos de dos salarios mínimos, se tienen problemas de rezago económico, el gobierno ha tratado de apoyarlos con becas e infraestructura, sin embargo no ha sido suficiente debido a que no se ha logrado generar fuentes de empleo en la comunidad, que les ayuden elevar su nivel de vida, sin embargo a partir de 1992 se han instaurado empresas solidarias con las que pretenden cambiar la situación de marginación que se presenta en la comunidad.

Con las empresas se pretende reactivar la economía de la comunidad sin dañar su medio, por lo que se estudió la forma en que fueron creadas, como se logró la penetración a la comunidad y aceptación de los asesores externos, las acciones y estrategias tomadas para la formación de las empresas, que actores intervinieron en la generación de los proyectos y cómo este culmina en la creación de la empresa solidaria, así como las gestiones que han tenido que realizar para mantenerse en el mercado y ser competitivas.

#### **4.4. Objetivos, preguntas, y proposiciones de investigación**

Con la selección del caso de estudio y la exploración previa de las condiciones de vida en la comunidad, se establecieron como parte integral del diseño metodológico los elementos clave para guiar la investigación. En un primer momento se planteó el objetivo general y cuatro objetivos específicos como sigue:

Objetivo General:

Establecer el impacto social y económico que se ha generado en una comunidad indígena, con la puesta en marcha de un plan de desarrollo local que incluye la adopción de estrategias que impulsan la creación de empresas solidarias.

Objetivos específicos:

- Contextualizar la situación económica y social que prevalece en la comunidad indígena de San Ildefonso.
- Identificar las estrategias adoptadas por los líderes de la comunidad, para la creación de organizaciones sociales como estrategia para el desarrollo local de la comunidad indígena de San Ildefonso.

- Establecer cómo mediante de la creación de emprendimientos de la economía social, se ha provocado beneficios económicos y sociales en la comunidad indígena.
- Establecer como la comunidad indígena, las agencias de desarrollo local y el gobierno, coadyuvan en la creación y ejecución de estrategias de desarrollo local que ofrezca soluciones a la problemática de pobreza en la comunidad indígena de San Ildefonso.

Con base en las dimensiones previamente establecidas y el objetivo general y los específicos; se determinó el cuestionamiento que guiaría la investigación formulando la pregunta central siguiente:

- ¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos sociales que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec?

Posteriormente, se formularon tres preguntas de investigación que correspondieron a cada una de las dimensiones (Tabla 4.1):

Tabla 4.1.

*Pregunta central y por dimensiones*

¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos sociales que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec?		
Gestión estratégica	Desarrollo Local	Comunidad indígena
¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear empresas solidarias y otras organizaciones en la comunidad indígena de San Ildefonso?	Preguntas de investigación ¿Cuáles son los beneficios sociales y económicos que se obtienen, al incorporar organizaciones sociales a la comunidad indígena de San Ildefonso, como parte de un plan de desarrollo local?	¿Cómo la comunidad indígena de San Ildefonso en coordinación con agentes externos y el gobierno, crean estrategias y ejecutan un plan de desarrollo local para la mejora integral de la localidad?

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5. Proposiciones de investigación por dimensiones

Considerando las dimensiones; gestión estratégica, desarrollo local y comunidad indígena; así como, los objetivos, la pregunta central y las preguntas por dimensión, se formularon las proposiciones de la investigación como sigue (Tabla 4.2).

Tabla 4.2

##### *Las proposiciones de investigación por dimensión*

Dimensiones		
Gestión estratégica	Desarrollo local	Comunidad indígena
	Proposiciones de investigación	
Las estrategias formuladas para el desarrollo de San Ildefonso, incluyen la creación de empresas solidarias, mediante las cuales se proponen soluciones a la problemática de rezago económico y social en la comunidad.	Con la incorporación de organizaciones de la economía social al entorno natural de San Ildefonso, se consiguen mejoras en las dimensiones social y económica en la comunidad indígena.	La participación de los miembros de la comunidad de San Ildefonso, los agentes externos y el gobierno, son elementos indispensables para el desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. Variables e indicadores

Las proposiciones de investigación, tienen una función similar a las hipótesis en la metodología cuantitativa. Las variables cualitativas son aquellas que no aparecen en forma de números sino en categorías o atributos. En el estudio, de las proposiciones planteadas se derivaron variables dependientes e independientes, para así establecer los indicadores empíricos (Tabla 4.3).

Tabla 4.3

*Las variables e indicadores*

Dimensiones		
Gestión estratégica	Desarrollo local	Comunidad indígena
	Variables	
VD: Disminución de la problemática de rezago económico y social.	VD: Mejorar las condiciones económicas y sociales de los pobladores de la comunidad.	VD: Generar desarrollo local.
VI: La formulación de estrategias encaminadas a eliminar el rezago económico.	VI: Participación de Organizaciones en la implementación de estrategias que generen desarrollo a través de la economía social.	VI: Generación de emprendimientos de la economía social que provoquen una derrama económica y social.
	Los indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con organizaciones.</li> <li>• Enlaces con gobierno</li> <li>• Inversión de Organismos externos.</li> <li>• Identificación de recursos naturales existentes.</li> <li>• Competitividad de la empresa social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas creadas.</li> <li>• Agencias de desarrollo local.</li> <li>• Iniciación de proyectos propuestos por la comunidad.</li> <li>• Instituciones educativas con sentido social, que apoyen la difusión de la economía social.</li> <li>• Formación de líderes que apoyen el movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios indirectos de las empresas.</li> <li>• Apoyos d entidades de gobierno.</li> <li>• Generación directa de empleo formal apoyado en la economía social.</li> <li>• Apoyos crediticios otorgados.</li> <li>• Fomento de actividades apoyados por la empresa social.</li> <li>• Impacto de la empresa social en el medio ambiente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7. Técnicas de investigación y recolección de datos

La metodología cualitativa es útil para comprender las relaciones sociales del mundo empírico a través del análisis de los datos recopilados, los cuales deben ser analizados para lograr comprender la realidad actual del objeto en estudio con el apoyo de datos

pasados e información recopilada en el presente, para lo cual se interactúa con las personas para evitar ser intruso dentro de la comunidad, (Taylor y Bogdan, 1987), ya que la realidad es compleja y no se podría explicar el fenómeno aislado de la realidad ya que es un resultado de la complejidad de esta (Flick, 2004).

Las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de los datos fueron: la entrevista semiestructurada, la observación participante, no participante y documental, así como la información proveniente de fuentes secundarias (Tabla 4.4).

Tabla 4.4

*Las técnicas de la investigación*

Dimensiones		
Gestión estratégica	Desarrollo local	Comunidad indígena
Entrevista semiestructurada.	Entrevista semiestructurada.	Entrevista semiestructurada.
Observación participante.	Observación participante.	Observación no participante.
Observación documental.	Observación documental.	Observación documental.
		Encuesta cuantitativa.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado el estudio de caso, al inicio de la investigación se contactó a representantes del Instituto Intercultural Nõño con la finalidad de lograr el acceso a las organizaciones que integran el plan de desarrollo y así contactara los líderes de la comunidad, trabajadores, socios y demás involucrados a fin de recopilar los datos. Para

este efecto, se obtuvo la autorización por escrito a fin de que la investigación pudiera llevarse a cabo y así cumplir con la factibilidad.

Las fuentes primarias fueron primordialmente las entrevistas semiestructuradas, que se efectuaron a los directivos y gerentes responsables de las empresas solidarias (Tabla 4.5), así como a los líderes de la comunidad, y a trabajadores que actualmente colaboran en las empresas.

Tabla 4.5

*Gerentes y líderes entrevistados*

Entrevistado	Organización	Cargo	Antigüedad
Ing. Arturo Valdez Trejo	Fauna Solidaria	Director de comercialización anteriormente Coordinador de fauna solidaria.	8 años
Jesús Reyes Valdez	Fauna Solidaria	Encargado en fauna solidaria.	8 años
Guadalupe Martínez Vázquez	Cooperativa Triunfo Ntôte.	El Administradora de la cooperativa	6 años
Lic. Miguel Rosales Vázquez	Asesor externo Instituto intercultural.	Promotor social anteriormente Director del Instituto Intercultural (inicios).	8 años
Religiosa Donata Vázquez García	Instituto Intercultural	Codirectora del Instituto Intercultural	4 años
Lic. Ricardo Hernández	Fauna Solidaria	Coordinador de Fauna Solidaria.	5 años
Alberto Jorge Godínez Licea	Decora y Construye	Coordinador de Decora y Construye.	5 años
Trinidad Nava Vega	Decora y Construye	Jefe de producción	5 años
Alfonsa Santiago García	Decora y Construye	Asistente de Administración.	5 años

Fuente: Elaboración propia.



Además se elaboró una encuesta cuantitativa para establecer la percepción de los habitantes respecto a la identificación de los emprendimientos sociales y su percepción respecto de las mejoras sociales y económicas en la localidad. Con el instrumento se aplicaron 195 encuestas entre los habitantes de los diversos barrios que integran la comunidad.

Se llevaron a cabo observaciones participantes y no participantes en la propia comunidad de San Ildefonso, en eventos de las organizaciones solidarias y en una visita contactada a través de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas en Querétaro (CDI). También se efectuaron entrevistas con funcionarios del CDI (Tabla 4.6), con la finalidad de conocer cuál es el nivel de conocimiento y percepción de los funcionarios públicos, respecto al plan de desarrollo que se está llevando a cabo en la comunidad de San Ildefonso.

Tabla 4.6

*Entrevistas a funcionarios del sector gubernamental*

Entrevistado	Organización	Cargo	Antigüedad
M.V.Z. Antonio Elizarraraz H.	Comisión Nacional Para el Desarrollo de Pueblos Indígenas.	Director del centro Coordinador Amealco.	11 años
Lic. Catia Huerta Arrellano	Comisión Nacional Para el Desarrollo de Pueblos Indígenas.	Jefe de departamento de investigación y promoción cultural.	10 años.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se recabó información en dos observaciones no participantes en las instalaciones de tres de las empresas ubicadas en San Ildefonso y en el Instituto intercultural. Ambas observaciones se encuentran grabadas en video; la primera con

duración de 60 minutos, mientras que la segunda tuvo una duración de una hora con 32 minutos (Tabla 4.7).

Tabla 4.7

*Observaciones no participantes en San Ildefonso*

Fecha	Descripción de la observación	Participantes
10/12/2009	Visita al Instituto Intercultural Ñõñho.	Lic. Miguel Alfredo Rosales
10/12/2009	Visita a la empresa Fauna Solidaria de México.	Ing. Arturo Valdés Trejo
10/12/2009	Visita a la empresa Decora y Construye.	Ing. Jesús Reyes
10/12/2009	Visita a la Cooperativa El Triunfo Ntöte.	Guadalupe Martínez Vázquez
12/10/2009	Inauguración del Instituto Intercultural e inicio de cursos de la Licenciatura en Emprendimientos de Economía Solidaria.	Participación de diversas personalidades: Don Samuel Ruiz Religiosa Donata Vázquez García Estudiantes de la 1ª generación de la licenciatura. Religiosa Josefina Hernández Lic. Miguel Rosales Mtra. Sylvia Schmelkes.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se efectuó una observación participante en las empresas del grupo y se asistió a una conferencia dictada por Mario Monroy uno de los líderes del proyecto. La información se encuentra grabada en video con duración de 60 minutos de la conferencia y 55 minutos en las observaciones participantes en las empresas Fauna Solidaria y Decora y Construye (Tabla 4.8).

Tabla 4.8

Observaciones participantes en San Ildefonso

Fecha	Descripción de la observación	Participantes
18/05/2011	Conferencia en el Instituto Intercultural	Lic. Mario Monroy
18/05/2011	Visita a Fauna Solidaria	Trabajadores y responsable de la empresa.
18/05/2011	Visita a Decora y Construye	Trabajadores y responsable de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Las fuentes secundarias fueron las comunicaciones personales de informantes relacionados con la empresa, documentos oficiales, tanto internos como externos, diagnósticos, publicaciones folletos, videos (Tabla 4.9) e información en internet; se efectuó también, observación directa en las organizaciones integradas al plan de desarrollo local.

Tabla 4.9

*Recolección de datos en fuentes secundarias*

Tipo de fuente	Duración y fecha	Descripción del evento.	Participantes	Lugar
Video	1 hora (26/04/2007)	Reunión en la cooperativa El Triunfo.	Administradora, directivos y personal de IDEAR.	Instalaciones de la cooperativa. Video proporcionado por la Dra. Rosa María Romero González.
Video	45 minutos (26/04/2007)	Visita a banco de sillar.	Directivos de la cooperativa de producción de sillar.	Banco de sillar.
Video	30 minutos (26/04/2007)	Explicación acerca del proceso de	Directivos de la cooperativa.	Instalaciones de la cooperativa de

		producción de la cerámica.		cerámica.
Video	1 hora (13/05/2007)	Entrevista con directivo fundador del proyecto.	Sr. Pascual	Casa del directivo.
Video	1 hora 30 minutos (13/03/2007)	Entrevista con funcionario de JADE Grupo Cooperativo Mexicano.	Lic. Mario Monroy	Domicilio de JADE Grupo Cooperativo Mexicano.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta de manera integral, los componentes del diseño metodológico del estudio de caso (Tabla 4.10).

Tabla 4.10

*Diseño metodológico del estudio de caso.*

Pregunta Central:		
¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos sociales que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec?		
Dimensiones		
Gestión estratégica	Desarrollo Local	Comunidad indígena
¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear empresas solidarias y otras organizaciones en la comunidad indígena de San Ildefonso?	Preguntas de investigación ¿Cuáles son los beneficios sociales y económicos que se obtienen, al incorporar organizaciones sociales a la comunidad indígena de San Ildefonso, como parte de un plan de desarrollo local?	¿Cómo la comunidad indígena de San Ildefonso en coordinación con agentes externos y el gobierno, crean estrategias y ejecutan un plan de desarrollo local para la mejora integral de la localidad?
Las estrategias formuladas para el desarrollo de San Ildefonso, incluyen la creación de empresas solidarias, con las que	Proposiciones de investigación Con la incorporación de organizaciones de la economía social al entorno natural de San Ildefonso, se consiguen mejoras en las	La participación de los miembros de la comunidad de San Ildefonso, los agentes externos y el gobierno, son elementos

se proponen soluciones a la problemática de rezago económico y social en la comunidad.	dimensiones social y económica en la comunidad indígena.	indispensables para el desarrollo local.
VD: Disminución de la problemática de rezago económico y social.	Variables VD: Mejorar las condiciones económicas y sociales de los pobladores de la comunidad.	VD: Generar desarrollo local.
VI: La formulación de estrategias encaminadas a eliminar el rezago económico.	VI Participación de organizaciones en la puesta en marcha de estrategias que generen desarrollo a través de la economía social.	VI: Generación de emprendimientos de la economía social que provoquen una derrama económica y social.
	Los indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con organizaciones.</li> <li>• Enlaces con el gobierno.</li> <li>• Inversión de organismos externos.</li> <li>• Identificación de recursos naturales existentes.</li> <li>• Competitividad de la empresa social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas creadas.</li> <li>• Agencias de desarrollo local.</li> <li>• Iniciación de proyectos propuestos por la comunidad.</li> <li>• Instituciones educativas con sentido social, que apoyen la difusión de la economía social.</li> <li>• Formación de líderes que apoyen el movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios indirectos de las empresas.</li> <li>• Apoyos de entidades de gobierno.</li> <li>• Generación directa de empleo formal, en empresas de la economía social.</li> <li>• Apoyos crediticios otorgados.</li> <li>• Fomento de actividades apoyados por la empresa social.</li> <li>• Impacto de la empresa social en el medio ambiente.</li> </ul>

---

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8. La validez y la confiabilidad

Olabuénaga (2003) menciona la incompatibilidad de algunos investigadores, respecto de los métodos cuantitativos contra los cualitativos, señalando que:

“los partidarios del análisis cuantitativo afirmando que el análisis cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez y los partidarios del análisis cualitativo, por su parte, afirmando que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo de varianzas aportado por los test estadísticos y ridiculizando el abuso esotérico de fórmulas cada vez más cabalísticas para el logro de unas definiciones de los fenómenos sociales progresivamente alejados de la realidad social” p.(11)

De acuerdo con Álvarez - Gayou (2003) la validez y la confiabilidad se logra a través de la triangulación para verificar los resultados, esto quiere decir obtener lo que las personas realmente deben expresar.

Con la información recabada fue posible ubicar y conocer el fenómeno de manera objetiva a través de la recolección de datos extraídos con apoyo en técnicas cualitativas pertinentes, para que con la información fuera posible contrastar la realidad, comprendiendo el proceso dinámico de las acciones tomadas por la comunidad en la creación empresas del sector social como parte del desarrollo local para la comunidad.

#### ***4.9. La triangulación en la investigación***

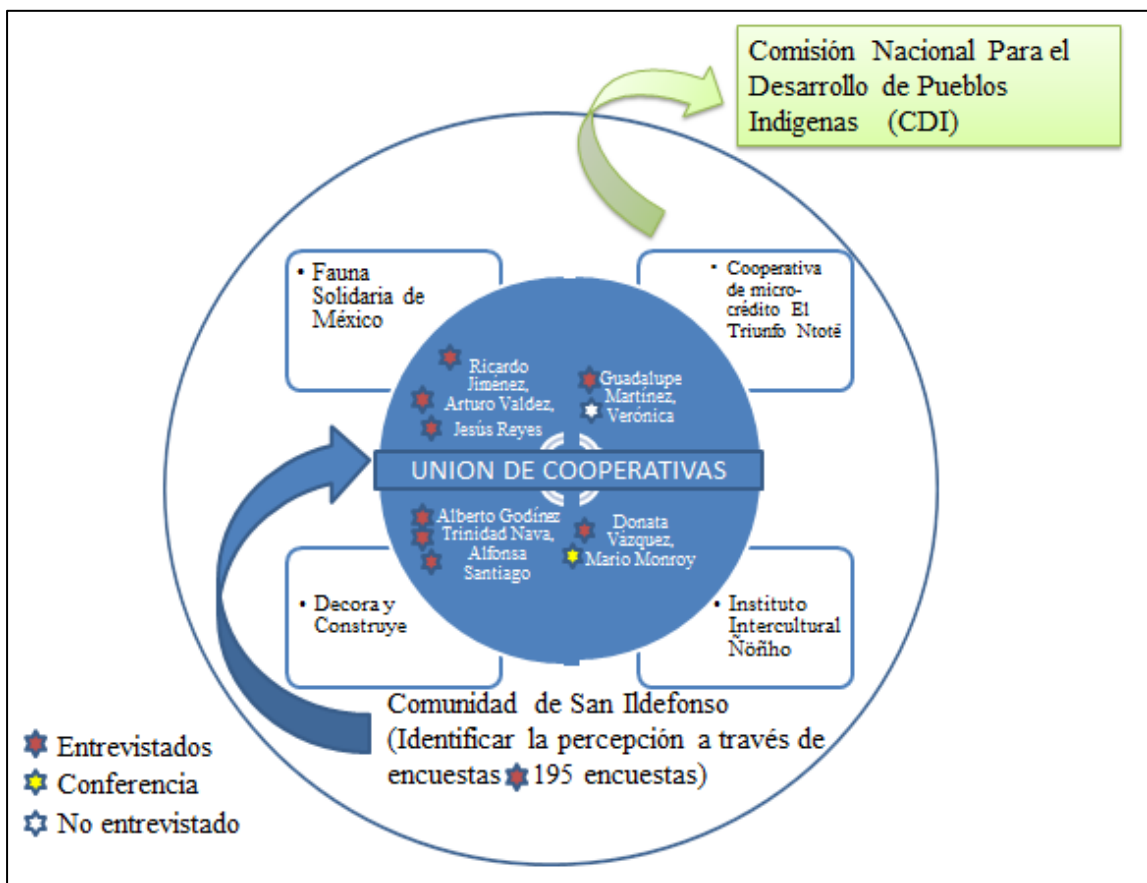
Como lo menciona Blumer en Taylor y Bogdan, 1987, “*la metodología cualitativa nos permite permanecer próximos al mundo empírico*”(p.21), obteniéndose el conocimiento directo a través de los documentos oficiales, tanto internos como externos, diagnósticos publicaciones folletos, entrevistas con los líderes de la comunidad, a trabajadores actuales en las empresas solidarias, asesores externos que intervinieron en la comunidad. Tomados desde su escenario, para tener una perspectiva clara del contexto de estas empresas atendiendo a lo que dicen y hacen.

La triangulación de la información fue posible con la confrontación de los datos con fuentes secundarias, como videos grabados con anterioridad al inicio de la investigación, información en los portales y comunicaciones públicas en internet, además de discursos

dictados por personalidades del sector social y público, en eventos promovidos a través del Instituto Intercultural y a través de entrevistas efectuadas a funcionarios del sector gubernamental.

Como se muestra la figura 4.1; para tener una percepción objetiva del desarrollo que se ha gestado en la comunidad, se entrevistó a los principales líderes del movimiento que conforman la Unión de Cooperativas Ñoño, a los pobladores de la comunidad y sus barrios a través de la realización de encuestas y a funcionarios de la Comisión Nacional Para el Desarrollo de Pueblos Indígenas.

Figura 4.1. Estrategia para conocer el impacto del desarrollo en la comunidad



Fuente: Elaboración propia

Es relevante destacar que en la segunda dimensión se empleó la técnica de encuesta para establecer de manera cuantitativa el impacto económico y social de las empresas solidarias para la comunidad, con esto se fortaleció la triangulación de la información incrementando el grado de confiabilidad de la investigación. El instrumento de recolección de datos, se aplicó a los habitantes de la comunidad en los 10 barrios que integran San Ildefonso. Para la aplicación de la encuesta se contó con el auxilio de miembros de la comunidad, debido a que resultaba difícil acercarse a los habitantes, por ser el investigador ajeno a la comunidad.

#### **4.10. La saturación.**

Cuando se realiza la investigación cualitativa, está adquiere validez en el momento en que llega a la saturación de la información, este momento se da cuando “*El muestreo e integración de material nuevo se acaba cuando la "saturación teórica" de una categoría o grupo de casos se ha alcanzado, es decir, cuando no emerge ya nada nuevo*” (Flick, 2004, p.79).

Desde el inicio de la investigación se efectuó la recolección de datos a través de las diversas técnicas de investigación elegidas, se llevaron a cabo entrevistas, observaciones participantes y recolección de información documental. Con la finalidad de establecer si la muestra era la adecuada se realizó una nueva visita a San Ildefonso (18/05/2011), a fin de conocer los nuevos eventos que pudieran indicar que hacía falta nueva información. Se revisó el diseño metodológico y se determinó que la información era la misma y que los nuevos datos no arrojaban evidencia importante, con excepción de la proposición 3, en la que se requería mayor evidencia para establecer los beneficios económicos y sociales para los habitantes de la comunidad. Se determinó que para tal proposición se



requería emplear técnicas inherentes al método cuantitativo, dado que se requería conocer, ¿en qué medida la creación de empresas solidarias influían positivamente en el desarrollo económico y social de la comunidad?; por lo que se utilizó la encuesta como el medio idóneo para triangular adecuadamente las evidencias encontradas a partir del método cualitativo.

#### **4.11. La aplicación de la técnica cuantitativa para establecer el grado de desarrollo en la comunidad**

Como se ha mencionado, se recurrió a la encuesta como un instrumento adecuado para lograr la mayor confiabilidad en la investigación y así demostrar que las empresas solidarias proporcionan beneficios económicos y sociales para una comunidad. Con tal motivo, para conocer la percepción de los habitantes respecto de los emprendimientos sociales y mejoras en su comunidad se aplicaron encuestas, las cuales fueron analizadas por medio de los resultados derivados de la aplicación del programa SSPS 15.0 para Windows.

La encuesta se analizó con base a los indicadores, esta se practicó para medir el impacto de los emprendimientos sociales, en sus tres dimensiones: en la dimensión de gestión estratégica para analizar la vinculación con las organizaciones, los apoyos que se reciben del gobierno y la competitividad de la empresa solidaria, en la dimensión del desarrollo local para conocer el apoyo y difusión de la economía social, y la participación de las personas en el movimiento, en la dimensión de la comunidad, para conocer si se percibe el beneficio social, económico y cultural impulsado por las empresas solidarias.

#### ***4.11. 1. La muestra***

En el inicio de la encuesta se tiene los datos demográficos, para ubicar a las personas entrevistadas, la edad, y el barrio al que pertenecen, después se pregunta si han o no recibido apoyos en caso de ser afirmativo de quien, y posteriormente lo relativo a los emprendimientos sociales, si conocen el plan de desarrollo, las empresas, los directivos y como están vinculados con las mismas, y por último que beneficios consideran deben generar este tipo de empresas y si han percibido para si mismos o para ellos un beneficio.

La realización de las encuestas se aplicó entre los habitantes que se encontraran en la comunidad y que pertenecieran a cualquiera de los diez barrios de San Ildefonso, para el levantamiento de las encuestas se requirió el apoyo de los alumnos del Instituto Intercultural Nõño, derivado de la desconfianza que tienen los habitantes de las personas que son ajenas, y también para facilitar la comunicación y comprensión durante la realización de la encuesta

Para identificar si se percibe, entre los habitantes de San Ildefonso el impacto provocado por las empresas establecidas se realizó encuestas. El número de encuestas fueron aplicadas fue de 195, tal como se describe en el Tabla 4.11; para la integración de la muestra se seleccionaron al azar las personas que responderían la encuesta, las que en su mayoría habitan en diez de los barrios de la comunidad, destacando el barrio de San Ildefonso con el 43.6 por ciento de encuestas aplicadas, situación que se explica por ser el espacio geográfico local con mayor densidad poblacional.

Tabla 4.11

*Personas encuestadas por barrio*

Barrio	Frecuencia	Porcentaje
San Ildefonso	85	43.6
Yospi	12	6.2
El Coesillo	9	4.6
Xajay	10	5.1
Tenasda	2	1.0
La Pini	5	2.6
Mesillas	17	8.7
El Bothe	8	4.1
El Sausito	16	8.2
El Rincón	17	8.7
Otros	14	7.2
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para la aplicación de las encuesta se requirió el apoyo de estudiantes del Instituto Intercultural, los que en su mayoría forman parte de la comunidad. Con esto se logró mayor apertura por parte de los encuestados pues al tratarse de miembros de la comunidad, la comunicación fue efectiva pues hablan el dialecto otomí y el español, que era una de las limitantes del investigador para acercarse a la fuente de información.

***4.11.2. Validez y confiabilidad desde la perspectiva cuantitativa***

Adicionalmente se realizaron encuestas, para conocer la percepción de los habitantes de la comunidad del conocimiento y beneficios de las empresas solidarias establecidas en San Ildefonso, derivado del análisis realizado a las mismas a través del software SPSS 15.0 para Windows muestra que el grado de consistencia interna de la escala es aceptable, como lo muestran las siguientes pruebas:

Para comprobar la confiabilidad de la consistencia interna de la muestra tomada se realizó la prueba de Alfa de Cronbach, con un intervalo de confianza del 95%, para comprobar si las variables están correlacionadas positivamente entre sí, Tabla 4.12, tomándose las variables, 8, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23,24; esta se refieren a los beneficios que se han obtenido, al conocimiento del plan de desarrollo y a los beneficios obtenidos, esto con la finalidad de medir ¿Qué conocimiento tienen las personas respecto de las empresas solidarias y beneficios derivados de ellas?

Tabla 4.12

*Estadísticos de fiabilidad, Alfa de Crombach.*

---

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.766	.765	12

---

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en base a lo establecido por George y Mallery (1995), los resultados muestran que el instrumento es aceptable, por lo que se puede establecer que las personas conocen las empresas solidarias y los beneficios que se han dado en la comunidad de San Ildefonso.

Para comprobar la confiabilidad y la consistencia interna para la escala de conocimiento de la empresa social, se realizó la división de dos mitades conocido como correlación corregida de Spearman-Brown, tabla 4.13, arrojando los siguientes datos:

Tabla 4.13

*Estadísticos de fiabilidad, prueba de dos mitades.*

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.582
		N de elementos	6(a)
	Parte 2	Valor	.669
		N de elementos	6(b)
N total de elementos			12
Correlación entre formas			.594
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		.745
	Longitud desigual		.745
Dos mitades de Guttman			.739

Fuente: Elaboración propia

Los elementos tomados para realizar la prueba de las dos mitades se muestra a continuación:

a. Los elementos tomados para la primer mitad

- ¿Ha sido beneficiado con algún apoyo del gobierno?
- Conoce a los directivos de las empresas señaladas.
- Usted o alguna persona cercana se ha vinculado de alguna forma con las empresas mencionadas.
- Beneficio en educación.
- Beneficio en mejoras a las viviendas.
- Beneficio en acceso a crédito.

b. Los elementos tomados para la segunda mitad

- ¿Sabe si existe algún plan de desarrollo para la comunidad?
- ¿Conoce alguna empresa cooperativa o solidaria?
- Si la respuesta es afirmativa ¿Conoce quién o quiénes son los responsables de dicho plan de desarrollo?

- Beneficio en salud.
- Beneficio por acceso a servicios en las viviendas.
- Beneficio en la creación de fuentes de empleo.

Para la escala conocimiento de la empresa social, a fin de determinar la confiabilidad se buscó la consistencia interna, empleando el coeficiente de división de mitades conocido como correlación corregida de *Spearman-Brown*, así como el coeficiente *alpha*. Para el coeficiente de división de mitades se dividió el total de los ítems en dos, de forma que el contenido de ambos grupos fuera equivalente. En la división de reactivos, se tomó en cuenta la secuencia de los ítems y si captaron el control o la expresión de las emociones. Las pruebas mostraron que los valores de los coeficientes *alpha* y división de mitades fueron de .75 y .74, respectivamente lo que indicó una confiabilidad y consistencia interna satisfactoria.

## **5. LA COMUNIDAD INDÍGENA DE SAN ILDEFONSO, TULTEPEC, EL DIAGNÓSTICO, LAS ESTRATEGIAS Y SU PLAN DE DESARROLLO LOCAL**

La pregunta central de la investigación ¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear emprendimientos sociales que favorezcan el desarrollo económico y social en la comunidad indígena de San Ildefonso Tultepec?, es el punto de partida para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas por cada una de las dimensiones y aceptar o no las proposiciones de investigación.

### **5.1. La estrategia de análisis**

Aprovechando el contacto con los líderes que intervinieron en la creación de los emprendimientos sociales trabajan actualmente dentro de estos, como representantes, gerentes, o trabajadores, se pudo obtener información valiosa a través de las entrevistas y observaciones participantes efectuadas a lo largo de la investigación. Tales líderes son personas que se han distinguido del grupo, por su visión emprendedora, por su trabajo voluntario en favor de las empresas y la comunidad, y por su deseo de superación que se ha visto reflejado en su participación activa en los talleres de formación y en las reuniones que se han organizado como parte de la puesta en marcha del plan de desarrollo local.

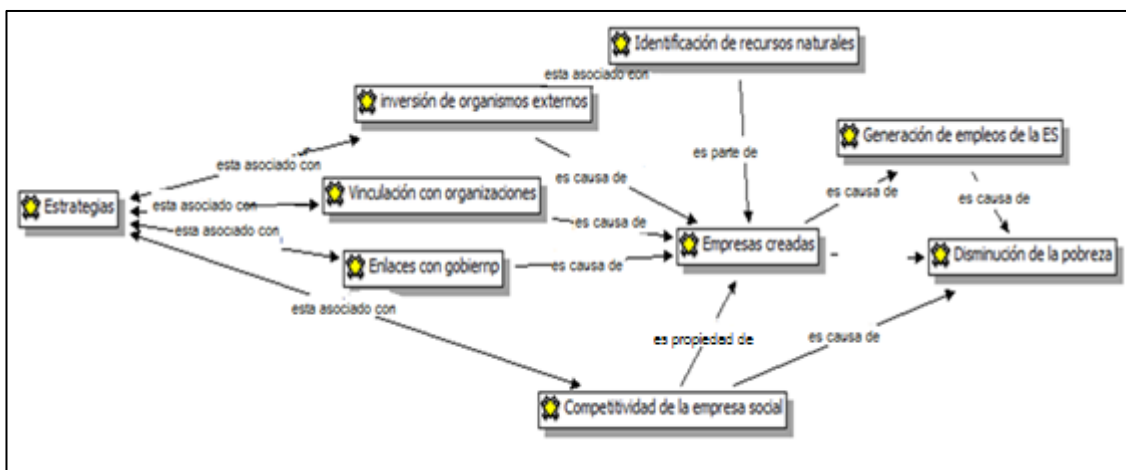
Para el análisis de la información, en un primer momento se retomaron las dimensiones de la investigación, luego se retomaron las preguntas por dimensión, la proposición, variables dependientes e independientes. Como herramienta de análisis se utilizó principalmente el software ATLAS.ti 5.2 y la hermenéutica objetiva.

De esta manera, se retomó la pregunta de investigación de la dimensión “*gestión estratégica*”, que dice: ¿Cómo a través de estrategias centradas en la economía social, es posible crear empresas solidarias y otras organizaciones en la comunidad indígena de San Ildefonso? También se revisó la proposición de la dimensión que señala:

Las estrategias formuladas para el desarrollo de San Ildefonso, incluyen la creación de empresas solidarias, con las que se proponen soluciones a la problemática de rezago económico y social en la comunidad.

La creación de las empresas solidarias se inició a partir de un plan de desarrollo, para lo cual se tuvieron que realizar estrategias para lograr realizar los enlaces con gobierno y obtener los recursos financieros. Después se gestionó la participación de inversionistas externos, quienes después de reuniones y arduas negociaciones aceptaron mantener relaciones comerciales con ellos (Figura 5.1), lo cual no se hubiera logrado sin vinculación que se tuvo a través de las Religiosas de la Asunción y con las Agencias de Desarrollo Local, representadas principalmente por Grupo JADE, quienes aplicaron la experiencia adquirida en otros emprendimientos solidarios donde ya habían participado.

Figura 5.1. Aplicación de estrategias para la creación de emprendimientos sociales.



Fuente: Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2



Tal y como lo propone Hill y Jones (2009), en el Plan de Desarrollo Local se adoptaron estrategias que implicaron recurrir al diseño organizacional, esto quiere decir, antes de crear las empresas, se decidió cómo debían ser las organizaciones, utilizando y combinando la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para que el modelo de negocios fuera puesto en marcha.

## **5.2. El enfoque de desarrollo**

Desde la perspectiva de los iniciadores del proyecto, el mismo se ancla a un proceso de desarrollo local de más de diez años que involucra al núcleo poblacional de San Ildefonso, Amealco y que ha sido posible gracias a varias instancias, entre las que destacan la Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso y la Congregación de Religiosas de la Asunción, como parte integrante de la comunidad. El eje del desarrollo se enfoca en la Economía solidaria que se expresa a partir de una serie de esfuerzos colectivos, empresariales y de desarrollo social; que se entrelazan con la sinergia con organizaciones gubernamentales, principalmente del Estado de Querétaro. Igualmente importante ha sido la participación del Grupo JADE, que ha sido la organización externa que ha apuntalado las relaciones y esfuerzos para la creación y crecimiento de las empresas solidarias. La visión de la Economía Solidaria, funciona como modelo alternativo y como la estrategia que moviliza y articula los valores de las comunidades más empobrecidas, buscando el verdadero bienestar para toda la población; sin exclusiones y con legítimas aspiraciones en términos de una vida digna y perdurable, a través del desarrollo integral (Comunidad Indígena de San Ildefonso Tultepec, 2011).

### **5.3. Antecedentes y el diagnóstico**

A partir del enlace que las Religiosas de la Asunción establecen con Asesores Externos en el año de 1999, se inicia el apoyo y asesoría a grupos indígenas de San Ildefonso con la finalidad de proveerlos de mejores herramientas para la comercialización de sus productos o la prestación de servicios. Para Rosales (2010) es entonces que se crea la asociación civil Impulsora de Alternativas Regionales (IDEAR), que se enfoca al estudio de la región identificando las oportunidades de producción y la posibilidad de lograr la organización en una lógica de que las personas mejoren el entorno en el que habitan. En el año 2000, se inicia el acompañamiento a algunos alfareros y artesanos que venían trabajando en la comunidad, a partir de ahí se identifican a los líderes de la sociedad civil; para 2001, se brinda el acompañamiento al grupo denominado Las Hormigas Ya Schocju, cuyos integrantes inician sus actividades con una tienda de abasto y posteriormente se unen algunos transportistas de la comunidad, para 2002 se constituye legalmente la organización.

Es en ese momento que se piensa en una propuesta más amplia que beneficie a la comunidad, es cuando se inicia con el diseño de un proyecto, al que posteriormente se le definió como “*Plan de Desarrollo Local*”, en el que se plasman las necesidades y aspiraciones de un grupo de personas en la búsqueda de mejoras para una comunidad empobrecida.

Inicialmente, el enfoque del trabajo se desarrolla en torno a un diagnóstico general de la comunidad que se concluyó en 2003 y que incluyó la totalidad de los barrios de San Ildefonso. Se determinó que la comunidad estaba integrada por 13500 habitantes (cantidad que difiere de la información oficial). Los tópicos analizados fueron: la salud, la educación, la ecología, los servicios comunitarios y los proyectos productivos y

económicos. Los resultados se concentraron en un documento al que se le denominó Diagnóstico San Ildefonso Tultepec (2003), las evidencias mostradas a partir del estudio no resultaron alentadoras, Sin embargo, ahora era posible describir y cuantificar las necesidades de la población; algunos datos se presentan enseguida:

- Diagnóstico de Salud. Se determinó que existía insuficiencia en cuanto a personal, infraestructura física (equipo e inmuebles) y medicamentos para la adecuada atención de los habitantes. Las enfermedades infecciosas como la gastroenteritis, respiratorias agudas, shigelosis, dermatitis, traumatismos, gastritis duodenales o úlceras, desnutrición e intoxicación aguda por alcohol, fueron las más comunes entre la población. Se consideró que las causas de dichas enfermedades ser debía a la deficiente alimentación, casas sin piso firme, carencia de letrinas, agua potable y luz, así como la falta de higiene y prevención médica.
- Diagnóstico educativo. Se ubicaron nueve escuelas en los niveles preescolar y primaria, una secundaria y dos telesecundarias; todas ellas atendiendo a 1,890 alumnos a través de 28 maestros. Se consideró que se requerían seis escuelas adicionales y ocho profesores.
- Diagnóstico ecológico. Se detectó la existencia de una gran cantidad de suelos erosionados y una tala inmoderada de los bosques, no se cuenta con programas de reforestación. Entre las necesidades urgentes se identificaron: la reforestación, el tratamiento de aguas negras y atender la problemática de la erosión del suelo.

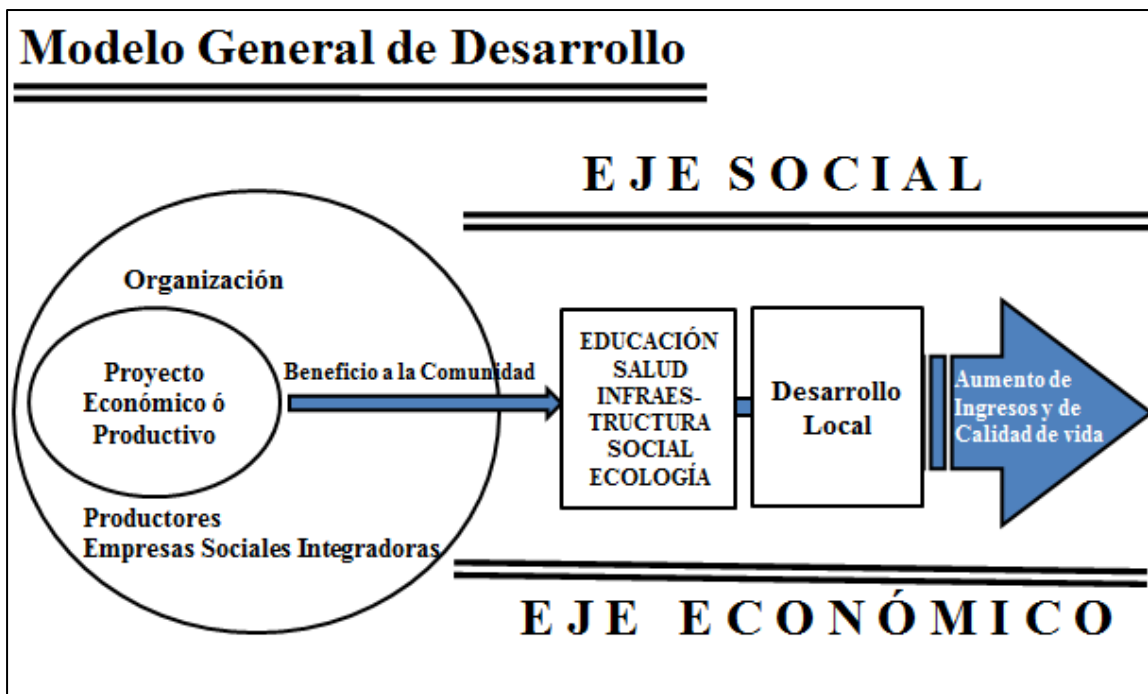
- Diagnóstico de servicios comunitarios. En los once barrios se ubicaron 13500 habitantes integrados a 1928 familias. Respecto a los servicios con los que contaban se observó que el 47 por ciento carecía de servicio de electricidad, el 12 por ciento no tenía agua entubada, el 78 por ciento vivía en casas con piso de tierra, el 5 por ciento carecía de drenaje y el 41 por ciento no contaba con letrinas.
- Diagnóstico para el proyecto productivo y económico. Las actividades económicas en la comunidad se concentraban en la extracción de sillar, la actividad artesanal, de abasto, transporte, agrícola y pecuario. Se detectó la existencia de 158 bancos de sillar de los que dependían 948 productores, 120 productores artesanales y 1200 enfocados a la costura, 129 tiendas de abasto de los que dependían 387 personas, en los sectores agrícola y pecuario el 100 por ciento de la producción está dedicada al autoconsumo.

#### **5.4. El plan de desarrollo local**

IDEAR (s.f.) concibe un Plan de Desarrollo Local como: *“una propuesta orientada a desarrollar y mejorar la condición de vida de nuestras comunidades.”* (p. 15). La propuesta está orientada a mejorar la condición de vida en San Ildefonso, considerando sus raíces culturales Ñoño y la educación como un elemento central para generar proyectos productivos desde la perspectiva de la Economía Solidaria. Una vez identificados las necesidades y las oportunidades, así como los recursos materiales, naturales y humanos, se procedió a desarrollar dos ejes en los que se apoyaría el desarrollo: el económico y el social, con ello se busca consolidar la integración de

cadena productivas hasta su comercialización directa (productor–consumidor) para lograr la viabilidad del proyecto y su fortalecimiento interno, que refleje la distribución equitativa y administración eficiente de los ingresos y los recursos generados por la actividad económica (Figura 5.2.).

Figura 5.2. El modelo general de desarrollo



Fuente: Rosales (2010, p. 7).

Para la operatividad del proyecto se consideró importante involucrar al Estado en sus tres niveles de gobierno, a la sociedad civil para la organización de las empresas. Igualmente, se analizó el rol del mercado en su relación con la generación y distribución de la riqueza; y se contempló como central incluir en el proyecto lo relativo al aprovechamiento y buen uso de los recursos naturales (Rosales, 2010).

## 5.5. Las estrategias de trabajo

De acuerdo con la información obtenida desde la página en internet, en la Comunidad Indígena de San Ildefonso Tultepec (2011), se busca una nueva realidad social y económica para la comunidad, que se vincule con las actividades del Plan de Desarrollo Local que se ha propuesto para la mejora integral de los habitantes.

La misión que guía la propuesta de desarrollo local, integra diversos elementos centrados en el desarrollo integral de los habitantes de la comunidad otomí, con un enfoque en el trabajo colectivo y con responsabilidad para impulsar su propio desarrollo.

La misión se explicita como sigue:

“Impulsar el desarrollo integral de los habitantes de la comunidad de San Ildefonso, región Nñoño (otomí), para construir colectivamente el sentido de la vida y mejorar la calidad de nuestra vida entendiéndonos como generando personas y comunidades responsables de nuestro propio desarrollo.” (p. 1)

Las estrategias establecidas por IDEAR (s.f, p. 25), para el Plan de Desarrollo Local se describen a continuación

- Asesorar y acompañar a comunidades y empresas solidarias en aspectos operativos, organizativos, administrativos y financieros, desarrollando esquemas de trabajo adecuados a sus condiciones particulares.
- Integrar un equipo multidisciplinario de profesionales y técnicos con experiencia en el área de desarrollo comunitario, económico, financiero y comercial.
- Promover el fortalecimiento y formación de grupos comunitarios con proyectos económicos.
- Gestionar financiamientos para proyectos de salud, educación, ecología, servicios comunitarios, productivos y económicos encaminados a mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

- Tener procesos de planeación permanentemente con un enfoque a largo plazo.
- Promover la participación de las autoridades locales, gobierno estatal y federal, así como, su articulación con instituciones financieras no bancarias, agencias nacionales, internacionales e iniciativa privada, a fin de asegurar el auxilio de los proyectos de largo plazo.
- Realizar estudios de investigación que sirvieran para diagnosticar la realidad social en las diferentes regiones donde se trabaja, para poder promover programas acordes con la problemática local.

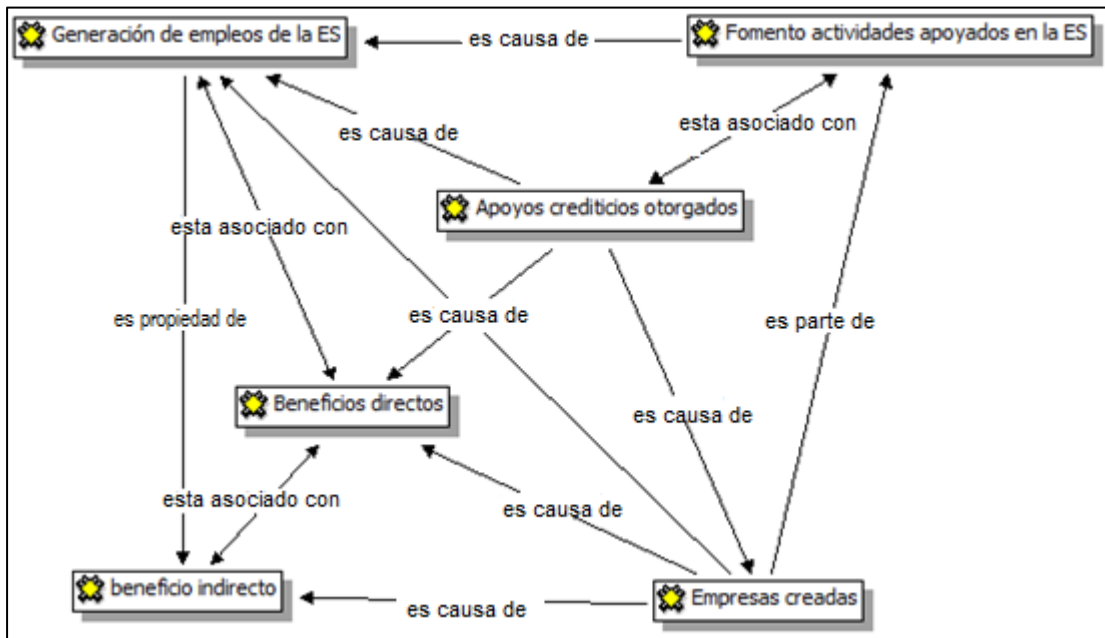
Paulatinamente las estrategias se han ido modificando Rosales (2010) señala que el Plan de Desarrollo Local no es un proyecto únicamente en lo económico y productivo, sino del desarrollo de una comunidad con visión integral, que se desenvuelva con base en estrategias definidas. Las estrategias fueron establecidas como sigue (p. 8):

- Implementación del Plan de Desarrollo Local, con un enfoque participativo y compartido, partiendo de lo económico productivo y generando beneficios para las áreas educativa, de salud, ecológica y de infraestructura social básica; todo ello hacia un proyecto integral autosustentable.
- Fortalecimiento del tejido social, mediante el acompañamiento de organizaciones de base y empresas integradoras, así como la promoción del desarrollo comunitario mediante grupos especiales, y la articulación con otros actores.
- Generación de empresas solidarias, promoviendo el vínculo de lo económico con lo organizativo para lograr la viabilidad del proyecto de desarrollo

- Promoción de la educación, en donde se incluye la educación cooperativa desde la Economía Solidaria, la capacitación técnica y el sistema de Educación Superior, que incluya la adecuada relación con la cultura de la población. Así como la realización de estudios pertinentes.

Insertar empresas de economía solidaria para el desarrollo local de comunidades indígenas con alto grado de marginación, es una de las estrategias viables para la organización comunitaria, figura 5.3, permitiendo la generación empleos directos y otros beneficios económicos y sociales para la colectividad, respetando la diversidad cultural y el entorno ecológico.

Figura 5.3. La empresa solidaria detonante del desarrollo económico y social.



Fuente: Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2



## **5.6. Las organizaciones que estructuran el plan de desarrollo**

Las empresas surgidas del Plan de Desarrollo Local, para San Ildefonso, donde la población está conformada mayoritariamente por indígenas otomíes surge en 1999, a partir de la conjunción de esfuerzos efectuados por e la *Congregación de Religiosas de la Asunción*, las que establecieron contactos con Asesores que actualmente trabajan para *JADE Grupo Cooperativo Mexicano* (Grupo JADE) con la finalidad de establecer vínculos duraderos para el desarrollo social y económico. Durante diez años en la trayectoria de trabajo por el desarrollo local de San Ildefonso, se han creado empresas solidarias y cooperativas, a la vez que, con una lógica en el esfuerzo propio y ayuda mutua se han formado trabajadores con las competencias adecuadas para las necesidades de cada empresa.

Las empresas y otras entidades que se consideran son antecedentes y parte del Plan de Desarrollo Local se generan desde 2002 hasta 2009, son 12 organizaciones productivas, de servicios y educativas. Sus características, como fecha de constitución, y denominación se muestran en la Tabla 5.1; la figura jurídica adoptada son Cooperativas, Sociedades Anónimas y Asociaciones Civiles, ya que cuando se crearon la legislación Mexicana no cuenta con una figura jurídica determinada para este modelo de empresas, pero es muy importante que estén constituidas formalmente, para poder acceder a apoyos gubernamentales importantes y también comercialmente ya que les da un soporte legal para poder competir en el mercado.

Tabla 5.1.

*Las empresas y otras organizaciones sociales (2002-2009).*

Año de Constitución	Organización	Figura Jurídica	Actividad
2002	Las Hormigas Ya Schocju, SC de RL de CV	Cooperativa	Tienda de abasto.
2003	Hoky Na Ñu, SC de RL	Cooperativa	Pintura y acabado de productos de cerámica de baja temperatura decorada a mano.
2004	El Triunfo Ntotē de San Ildefonso, SC de RL	Cooperativa	Ahorro y crédito.
2004	Decora y Construye, SA de CV	Sociedad Anónima de Capital Variable	Producción y comercialización de listelos y sillar.
2005	Transportes Colectivos Reales de Amealco, SC de RL de CV	Cooperativa	Operación y administración de unidades de transporte para pasajeros a nivel local, regional y nacional.
2005	Fauna Solidaria de México, SA de CV	Sociedad Anónima de Capital Variable	Cría y comercialización de animales.
2005	Comercializadora de San Ilde.	Cooperativa	Comercialización; productos regionales.
2007	Restaurante México Antiguo	Cooperativa	Restaurante típico.
2007	Carpintería San Ildefonso	Cooperativa	Carpintería.
2007	El Sol de San Ilde, SC de RL de CV	Cooperativa	Cría de borregos.
Desde el inicio	Grupo de Bordado	Sin figura jurídica	Producción de textiles.
2009	Instituto Intercultural Ñõño	Asociación Civil	Educación superior

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos internos de Grupo Cooperativo JADE (s.f.).

Entre las empresas señaladas destacan cuatro organizaciones, dos sociedades anónimas, una institución educativa y una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo. A continuación se describen las características más relevantes de: Decora y construye, Fauna Solidaria de México, El Triunfo Ntöte y El Instituto Intercultural Nõño.

### **Decora y Construye, S.A. de C.V.**

Decora y Construye (2011) es una empresa integradora, constituida el 23 de agosto de 2004; sus accionistas son la cooperativa Las Hormigas Ya Schoeju y la sociedad civil Impulsora de Alternativas Regionales. En la organización se busca impulsar el desarrollo económico y social de las comunidades campesinas e indígenas del país. En la organización se ha establecido como misión:

*“Ser una empresa social competitiva, con productos terminados para la construcción y decoración de excelente calidad”.*

Los objetivos de la empresa son:

La consolidación de los proyectos económicos y sociales de las cooperativas.

- La creación de un fondo para los proyectos de desarrollo local en la comunidad.
- Operación de nuestros programas y oportunidades de vida y desarrollo digno

En sus inicios Decora y Construye vendía sillar, que es un material estructural usado para la construcción, principalmente en bardas, muros de casas habitación y locales comerciales. Dicho material, por la peculiaridad de sus arcillas, solo es producido en la región indígena de San Ildefonso Tultepec. Actualmente, se dedica únicamente a procesos industriales de terminado de un producto denominado lístelo, que es un material decorativo para la construcción.

## **Fauna Solidaria de México, S.A. de C.V.**

Fauna Solidaria de México (2011) es una empresa social integradora, recientemente constituida por dos organizaciones indígenas: una organización Mixe ubicada en Jaltepec, Oaxaca y una organización Nõõho ubicada en San Ildefonso Tultepec, Querétaro. Estas organizaciones han venido trabajando durante los últimos años en pro del desarrollo de sus comunidades, deciden combinar sus esfuerzos para consolidar el proyecto de cría de diversos animales ante el creciente mercado de personas que adquieren mascotas y para el servicio de personas con discapacidad o capacidades diferentes, así como la reproducción de animales para la obtención de productos alimenticios. Las actividades de la organización se fundamentan en la economía solidaria y el comercio justo, buscando ser un detonador de otros proyectos productivos vinculados con el desarrollo local.

La misión y visión de Fauna Solidaria es la siguiente:

### **Misión:**

“Ser una empresa que contribuya al desarrollo integral de las regiones de las organizaciones sociales, a través de una empresa social integradora competitiva, que ofrezca animales y productos con valor agregado para generar utilidades que detonen otras empresas y proyectos productivos en estas regiones, conforme a principios de economía solidaria y comercio justo.” (p. 2)

### **Visión**

“Fomentar una convivencia solidaria del ser humano con el medio ambiente, en la que la fauna puede prestar al ser humano servicios de apoyo frente a la discapacidad y otras necesidades, mientras que el ser humano cuida de la fauna y busca su preservación, lo que representa una alternativa económica para las regiones y la detonación del desarrollo local.” (p.3).

## **El Triunfo Ntõte.**

Es una cooperativa de ahorro y préstamo fundada en octubre de 2004. Actualmente cuenta con 450 socios de los distintos barrios de la comunidad, integrados a 70

GAMEPS (Grupos de Ayuda Mutua y Esfuerzo Propio). Para su operación inicial, a finales de 2004 recibe el apoyo de ACCEDDE de Jalisco, que es un intermediario financiero no bancario, que forma parte de Grupo Cooperativo JADE) se ministró la cantidad de 816,000.00 pesos, que se otorgaron a través de microcréditos de 1,000 a 4,000 pesos por socio para actividades productivas, fijando un interés de 2 por ciento (Rosales, 2010).

### **El Instituto Intercultural Nõõho.**

En el 2009, fue iniciado el último de los proyectos grandes, con la apertura de la licenciatura en Emprendimientos de Economía Solidaria, a partir de la creación del Instituto Intercultural Nõõho que es una institución educativa cooperativa, de carácter social y comunitario, constituida como una Asociación Civil sin fines de lucro. Entre los socios de la organización se encuentran: la Unión de Cooperativas Nõõho de San Ildefonso, el Consejo de Educación Superior de los Jesuitas, Grupo JADE y la Congregación de las Religiosas de la Asunción. Con la creación de una institución superior se pretende dotar a los habitantes de la comunidad, de competencias profesionales para crear proyectos productivos en beneficio de su región, lo que implica una relación directa entre la academia y la sociedad. Con el instituto se cristaliza la pretensión de poner un alto a las altas tasas de migración y al mismo tiempo integrar a los jóvenes de sectores empobrecidos (Comunidad Indígena de San Ildefonso Tultepec, 2011).

Actualmente, el desarrollo local en San Ildefonso continúa, el grupo que encabeza el proyecto, se han realizado importantes alianzas con universidades privadas y públicas, lo

que ha coadyuvado al afianzamiento del Instituto Intercultural Nõõho; continua estableciendo vínculos con otras organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil.

El reto ahora es formar a los miembros de la comunidad para que con mayor capacitación contribuyan a la generación de nuevos emprendimientos solidarios, que sean insertados exitosamente en el entorno local, propiciando mejoras económicas y sociales para los habitantes.

## **6. EL DESARROLLO LOCAL EN SAN ILDEFONSO: SUS DIMENSIONES**

### **ECONÓMICA Y SOCIAL**

El presente capítulo da respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los beneficios sociales y económicos que se obtienen, al incorporar organizaciones sociales a la comunidad indígena de San Ildefonso, como parte de un plan de desarrollo local? También se revisó la proposición de la dimensión que establece: con la incorporación de organizaciones de la economía social al entorno natural de San Ildefonso, se consiguen mejoras a las dimensiones social y económica en la comunidad indígena.

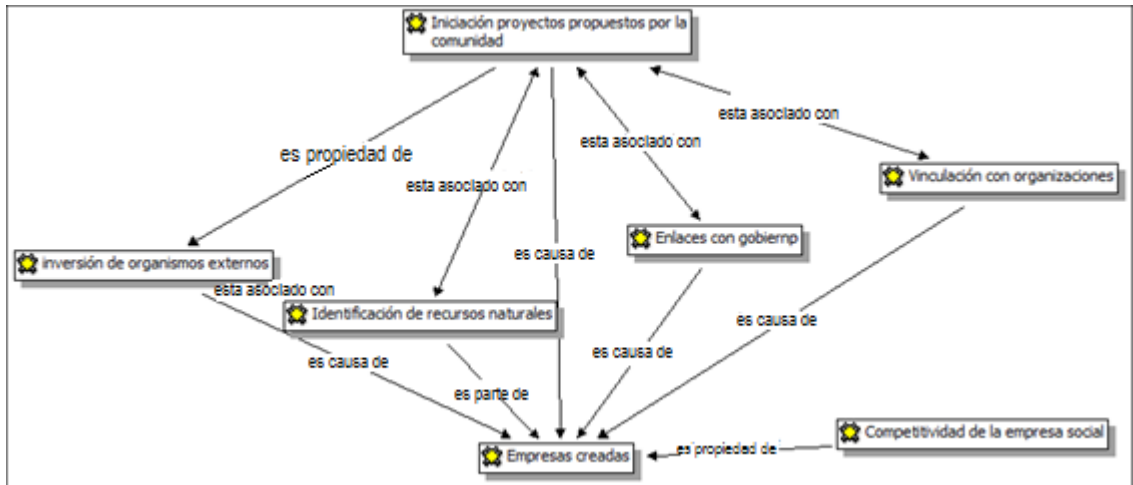
El propósito de las empresas solidarias en la comunidad de San Ildefonso es generar un desarrollo económico de la mano con un desarrollo social, por lo que la participación de las organizaciones a través de sus asesores, se convierte en una pieza clave para la creación de este tipo de empresas, retomando el conocimiento adquirido en la participación de otras comunidades. Se ha dado prioridad a la generación de empleos a través de la implementación de la empresa solidaria como medida para detonar a través de estas el aspecto social.

#### **6.1. Situación económica y social que prevalece en la comunidad**

En San Ildefonso, se ha impulsado la creación de la empresa social, formada en base a una ideología íntimamente ligada a las costumbres y tradiciones de la comunidad. Este impulso inicia con la elaboración previa de un del plan de desarrollo local, el cual consistió en levantar un censo de los habitantes y sus actividades económicas, a través de reuniones con la comunidad participativa, con la finalidad de identificar las oportunidades y debilidades, para la iniciación intervienen otros factores, como son los

enlaces con el gobierno para poder conseguir apoyo, vinculación con organizaciones para poder posicionarse en el mercado, como lo muestra la Figura 6.1.

Figura 6.1. Gestión realizada en la iniciación de proyectos



Fuente: Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2

De esta primer acción se obtuvieron datos que permitieron conocer cuáles eran las fuentes principales de ingreso, se estableció que los recursos enviados por los migrantes a sus familiares, la explotación del sillar (material para la construcción extraído con técnicas rústicas), la fabricación y venta de artesanía de barro, tiendas de abasto, producción agrícola y pecuaria de autoconsumo y la elaboración de muñecas de trapo; todo ello configuraba el escenario económico de la comunidad (Grupo JADE, 1999), se pudo constatar que la producción agrícola y pecuaria en su mayoría es para auto consumo, y si llega a sobrar algo se vende, respecto de la elaboración de muñecas es una actividad que se desarrolla en tiempos libres y de manera artesanal situación que limita el ingreso que pueden obtener por este medio.



Como parte de las actividades de inicio se efectuaron reuniones en los barrios a fin de identificar a las persona interesadas en participar (comunidad participativa), estas personas son las que se dedicaron a trabajar y difundir el trabajo en unión y ayudan al involucramiento de la gente en todos sus proyectos, al realizar la acción de ir, de dialogar, y de constatar de que se tiene voluntad de trabajar, que les interesa y que son sensibles a las cuestiones organizativas en beneficio y desarrollo de la comunidad, fue así como se conformaron los equipos del proyecto, quienes tuvieron la responsabilidad de ser parte importante de la animación de proceso, convencer a sus vecinos de la importancia del proyecto y principalmente motivarlos a participar como socios en las empresas que estaban por crearse, en esta etapa la participación de las Madres de la Congregación de las religiosas de la Asunción fue muy importante, pues se tienen un gran ascendiente entre los habitantes.

Una vez identificados los líderes de las comunidades se celebraron reuniones de trabajo administrativo, estas se realizaban en la delegación, identificándose algunos líderes, quienes varios meses de concientización se plantean la idea de los proyectos y los valores que adoptarían en la creación de dichos proyectos, acompañados siempre de una educación focalizada en los grupos, trabajando cursos, que inicialmente se impartieron en lo que se llamó “*Centro de Estudios Campesinos*”.

El proyecto nació una vez que la gente estuvo consciente de lo que podía pasar en la comunidad cuando se agotaran los recursos naturales, pues la actividad económica estaba enfocada a la producción de sillar, y este fue uno de los puntos de partida en la generación de más empleo al contemplarse la venta del producto a gran escala a través de la Cooperativa de Decora y Construye, sin embargo él proyecto se tuvo que detener una vez que se concientizó acerca del daño ecológico que representa la liberación de

polvos al extraer el material y la importancia de vender a un precio justo el producto obtenido, como alternativa se llega a la elaboración de listelos por ser lo que demandaba el mercado, que desafortunadamente no detuvo la explotación del sillar, pues de alguna manera es una actividad económica que genera recursos y fuentes de empleo, por lo que la gente no accedió a reducir su actividad.

Por su parte, las organizaciones civiles de apoyo (asesores externos o agencias de desarrollo local), buscaron estrategias adecuadas para crear más empresas, ya se tenía la experiencia en la constitución de empresas en Oaxaca y Jalisco, por lo que sus responsables consideraron que la cooperativa y su filosofía ofrecían un marco perfecto para el trabajo comunitario.

Ya en la práctica fueron creadas otras organizaciones con la figura de sociedad anónima, siendo los socios las cooperativas integradas al plan, por lo que se implementa una estrategia de desarrollo para lograr una comunicación más estrecha y dinámica por lo que se forma la Unión de Cooperativas Ñoño como centro de toma de decisiones, integrada por todos los coordinadores que se encuentran al frente de cada una de las cooperativas, y de esta manera darle fuerza para la movilización de la comunidad ofreciendo servicios de calidad, con innovación y sensibilidad; tal como se muestra en la figura 6.2.

De acuerdo con los documentos internos de IDEAR, desde 2002 y hasta 2009 se constituyeron ocho cooperativas, dos sociedades anónimas y una asociación civil; además con anterioridad se había integrado un grupo de bordado (Grupo Cooperativo JADE s.f.).

Figura 6.2. Implementación de la estrategia en la comunidad

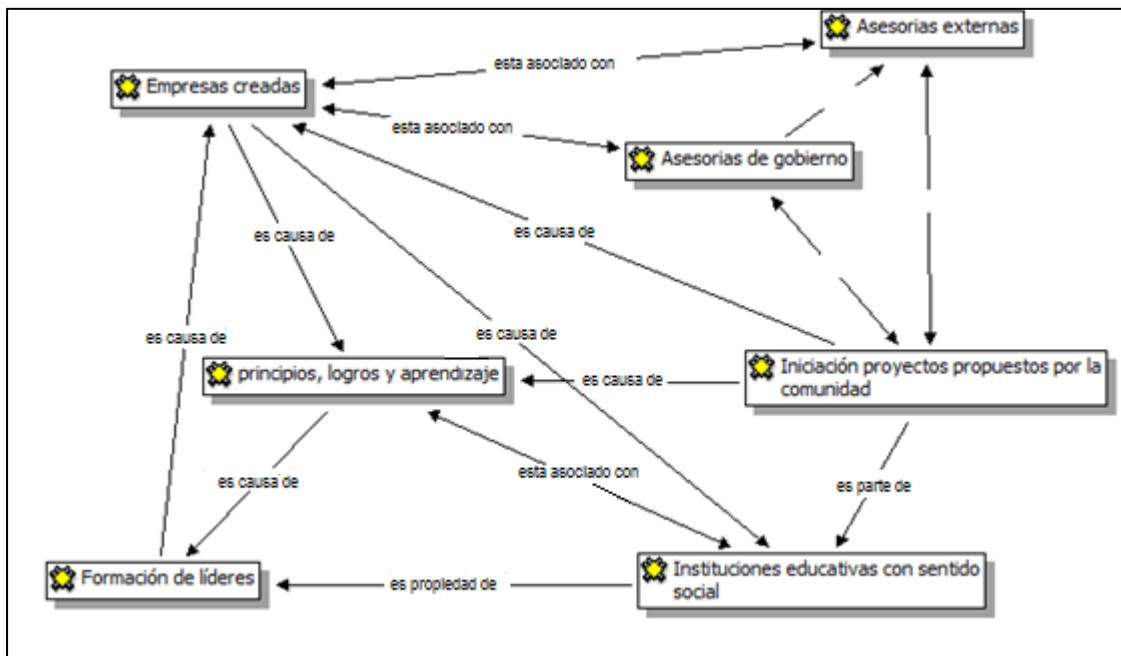


Fuente: Adaptado de: Hill y Jones (2009, p. 404).

La creación de las empresas Figura 6.3, se centró en las actividades que la gente ya realizaba, basándose en el conocimiento de los asesores externos y la creatividad de los líderes de la comunidad para definir los proyectos para luego gestionar apoyos

financieros que otorga el gobierno para proyectos productivos, los que fueron obtenidos tanto de gobierno federal y local.

Figura 6.3. Formación de la empresa social.



Fuente: Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2

Se buscó que en las empresas se compartiera la visión y filosofía del cooperativismo, para la adopción de esta visión fue vital la participación de los asesores externos en la iniciación de las empresas, por ser las personas que tenían experiencia en la creación de empresas con sentido social, por lo que se trabajó para generar conciencia de la importancia del trabajo en equipo y de los beneficios que podían lograrse. Las empresas creadas se pueden ver enseguida:

- Grupos sin reconocimiento legal: grupo de bordado.

- Cooperativas: Las Hormigas Ya Schocju, El Triunfo Ntotë de San Ildefonso, Transportes Colectivos Reales de Amealco, Comercializadora de San Ilde Restaurante México Antiguo, Carpintería San Ildefonso y El Sol de San Ilde.
- Sociedades Anónimas: Decora y Construye, Fauna Solidaria de México.
- Asociación civil. Instituto Intercultural Nñõho.

## **6.2. Estrategias creadas para el desarrollo local de la comunidad.**

La primera cooperativa fue constituida en 2002, con 12 socios que se dedicaban a la explotación de sillar; el siguiente año se fundó una cooperativa para la producción de cerámica de baja temperatura decorada a mano, se formó con una visión cooperativa y se pretendía explotar el talento de la gente para realizar figuras y formas de expresión de su cultura y plasmarlas en la cerámica, además se planeó crear una cooperativa para la crianza de borregos. Como parte del proceso de reflexión, se formularon las estrategias y la visión de las incipientes empresas solidarias, se efectuaron estudios de mercado para ubicar a los clientes potenciales que se estimaba se encontrarían fuera de la comunidad, desafortunadamente no se encontraron los clientes adecuados para los productos, pues el costo de producción era más elevado que el de los competidores, lo anterior obliga a cambiar aplicando el modelo de estrategias emergentes.

La experiencia vivida fue útil para evaluar el proceso llevado a cabo así como los productos obtenidos, dándose una estrategia emergente a la estrategia premeditada en lo referente a Decora y Construye que inicialmente se proyecta la venta a gran escala del sillar, pero una vez analizado el daño ecológico se procedió a modificar el proyecto y

producir listelos. También se contempló una fase de investigación para el aprovechamiento de los polvos resultantes de la extracción de sillar para fabricar un material ornamental similar al sillar, al que se le denominó “*fachaleta*”. Se inicia así una nueva etapa para el proyecto, constituyéndose en 2004 la sociedad anónima encargada de la producción y comercialización de listelos, logrando un contrato importante para exportar sus productos a España; la empresa se encuentra en proceso de incrementar su producción de listelos.

En 2004 también se constituyó otra cooperativa, dedicada al ahorro y préstamo, la que funciona como una organización de microcrédito. Se contempló dentro de las estrategias apoyar financieramente a los integrantes de la comunidad, beneficiando principalmente a personas dedicadas a alguna actividad productiva, como; la explotación de sillar, la costura, alfarería y otras actividades de producción y consumo. La cooperativa de ahorro y crédito ha tenido una función social y económica sobresaliente, pues a través de ella se benefician los cooperativistas que se encuentran integrados al proyecto de desarrollo local, así como al resto de los habitantes de la comunidad. Para la operatividad de las empresas solidarias se contó con personal especializado de JADE, quienes aplicaron modelos ya probados en otras instituciones de crédito como es la de “*ACCEDE*” en la que se presta de manera grupal y se inicia con un préstamo pequeño y conforme pasa el tiempo se les presta más y al ser un préstamo grupal genera un dinamismo en el cumplimiento del pago de esta manera también se da una educación popular que promueve el trabajo en grupo. Adicionalmente se contrató personal que viviera en la comunidad, estableciendo un periodo de capacitación.

El otorgamiento de créditos fue una de las estrategias que realizaron para apoyar la actividad productiva, las intenciones de la formación de la cooperativa son:

- Incentivar la creación de proyectos productivos.
- Realizar actividades en caminadas a la de formación, cultural, económica y social.
- Generar cadenas productivas, una vez que se capacita a una persona esta pueda transmitir a sus familiares y conocidos.
- Impulsar a través del préstamo el crecimiento de los talleres, y proyectos familiares.
- Fomentar el ahorro en los habitantes de la comunidad.
- Articulación de grupos solidarios.

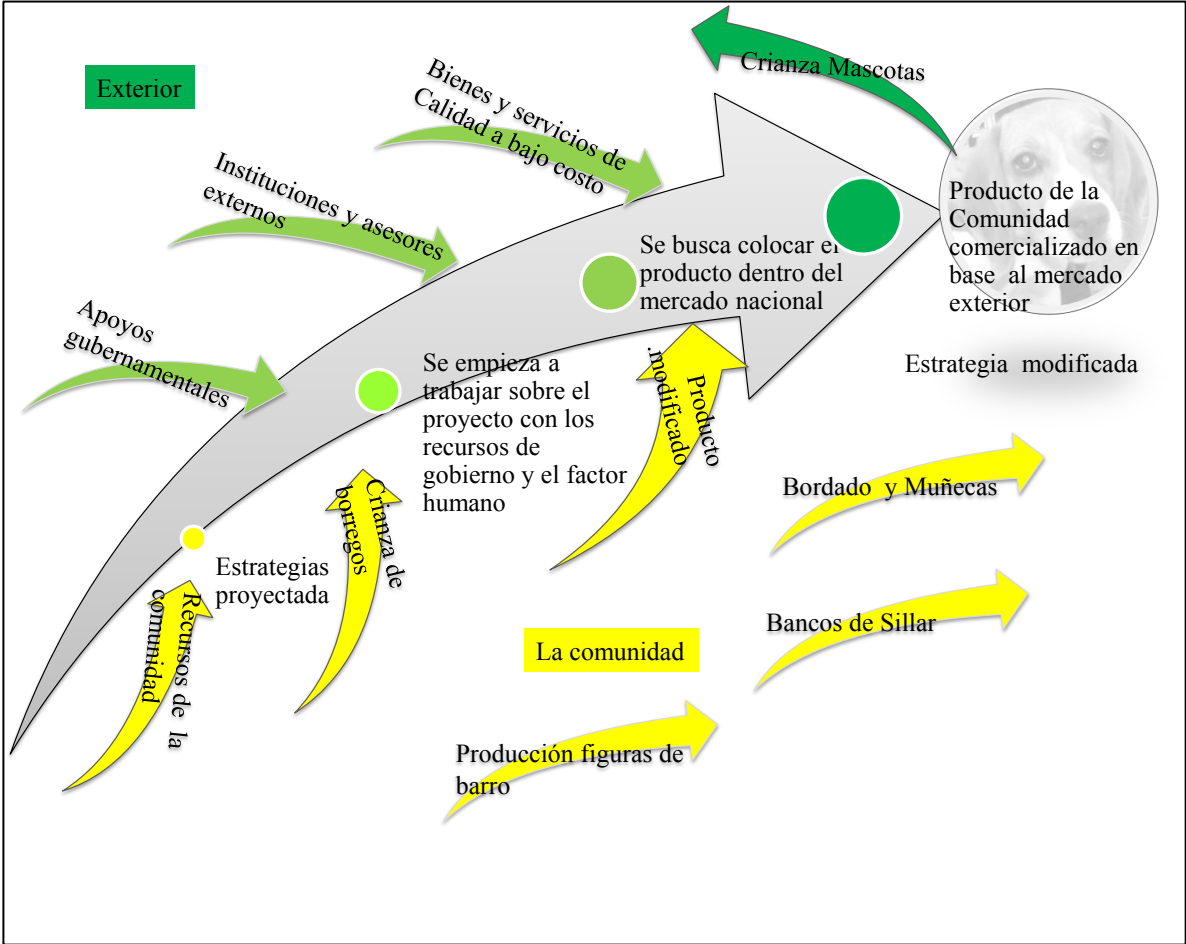
El impacto en un inicio fue importante ya que el otorgamiento de crédito atrajo muchos socios al darles la oportunidad de acceder a un crédito, situación que durante 2011, ha cambiado, ya que los líderes actuales consideran que es mucho más provechoso fomentar en las personas la cultura del ahorro.

En el siguiente año, se creó otra cooperativa enfocada a la comercialización de productos de la región, mientras que la empresa que se dedicaría a la producción de borregos se convirtió en una empresa de crianza de perros, como se muestra en la figura 6.4.

Utilizando la infraestructura con la que ya se contaba se logra identificar un mercado de crianza de perros de raza pequeña. Para 2011, la empresa social empleaba a diez trabajadores, esperando que en el corto plazo se integre personal adicional. Cuenta con 400 pies de cría de diferentes razas, actualmente se está incursionando en la crianza y adiestramiento de perros guía. Los perros se vendían hasta 2010 de manera exclusiva a

una empresa comercializadora de mascotas de cobertura nacional, lo que asegura el ingreso para la empresa, pero al mismo tiempo existe una gran dependencia de la empresa compradora, ya que es la que pone las condiciones, situación que los obligo a renegociar y a partir de 2011 pueden vender al público en general, sin embargo no se tiene la suficiente producción para promoverlos al público en general, durante 2011 se ha tratado de conseguir nuevos pies de cría para incrementar su producción.

Figura 6.4. Estrategias predeterminadas y emergentes en la creación de la empresa



Fuente: Elaboración propia



La visión y misión del Instituto Intercultural se concibió, como el detonante para la generación de empresas nuevas, ya que parte de la educación que se va a recibir en el Instituto, es en colaboración con la empresas establecidas, de tal forma que los estudiantes tuvieran la facilidad de ver la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el Instituto y así poder darle sentido al conocimiento que se les imparte.

Una de las necesidades prioritarias para la comunidad fue contar con instituciones educativas hasta el nivel universitario, con la creación del Instituto Intercultural se llega a este nivel educativo, haciendo la educación más accesible para los aspirantes, ya que antes entre el costo del transporte a Amealco y su desayuno el gasto equivalía a lo que ganaba su papa, el tener la institución en la comunidad favorece al alumno, brindando una mayor oportunidad para que pueda acceder a una buena educación sin gastar demasiado dinero.

Para los directores de las empresas solidarias la finalidad de la creación del instituto intercultural, es formar gente especializada en economía social y aprovechar aprendizaje que se puede generar de las empresas generadas en la comunidad con esta filosofía, para que los alumnos vieran y de ser posible practicaran lo aprendido en las aulas, de tal manera que la educación y formación tengan una aplicación práctica palpable en el momento, para que el estudiante tuviera una visión concreta de la aplicación de todo lo que se le enseña en las aulas y en cualquier momento tenga la capacidad para utilizar el conocimiento adquirido.

El Instituto Intercultural ofrece educación universitaria preferentemente a indígenas, no exclusivamente, tomando en cuenta la cultura tanto como para potencializarla así como para valorarla de algún modo rescatarla y preservarla, su compromiso es formar profesionistas comprometidos frente a las necesidades de su comunidad, capacitada para

que puedan desarrollar su propia empresa, que estén preparados para desarrollar actividades productivas con una visión estratégica y un crecimiento crítico que permita una gestión de modelos económicos y empresas solidarias que tengan compromiso con el desarrollo de los pueblos indígenas.

El aprendizaje que se imparte en el instituto intercultural, es en equipo, basado en la construcción colectiva del saber, y como llevar esta construcción colectiva a la práctica para transformar la realidad. Para el Instituto, uno de sus principales objetivos es impulsar la formación y educación integral de los pueblos Nõño, dando una oportunidad a los indígenas para acceder a la educación superior, a partir de la diversidad y riquezas culturales desde un principio de economía solidaria, contribuyendo a la construcción de un pueblo solidario y una vida digna sustentada en el desarrollo comunitario, una de las ventajas competitivas del Instituto es que se estudia su lengua natal el otomí, el español y el inglés, y con lo anterior vincular al estudiante de una manera competitiva con lo que va hacer su mundo de trabajo, bajo un esquema de construcción del conocimiento, por lo que desde el inicio de los estudios comienzan con proyectos para realizar su empresa es decir que uno de sus fines últimos es también ser incubadora de empresas que el muchacho ya salga con su empresa ya sea a nivel individual o a nivel colectivo.

Con esta nueva estrategia de formar empresarios y personal capacitado se pretende generar empleo en la comunidad, para contrarrestar la tendencia que se tiene de que la gente emigra a los estados unidos y olvida o pierde sus costumbres y tradiciones.

La formación de los líderes a través del instituto se basa en una perspectiva de formar los empresarios del futuro, que le puedan dar continuidad a las empresas existentes y generar o emprender sus propias empresas. El solo hecho de tener una

institución reconocida en la comunidad las distingue de las demás por lo que se considera que San Ildefonso es otro desde la inauguración del Instituto Intercultural.

Como se muestra grupo JADE comienza con una perspectiva de desarrollo más amplia que una carpintería, panadería, o taller, algo que pueda conectar el entorno regional o nacional y articularse dándole solidez y permanencia a largo plazo, a través de la aplicación de una estrategia de desarrollo local e integral aplicada principalmente en la generación de riqueza y creación de empleo.

El grupo JADE empieza a trabajar con los líderes de la comunidad a quienes les enseñaron finanzas y las gestiones de los proyectos, en un inicio fue clave el contar con un plan de desarrollo local las que dan el soporte necesario para poder hacer el trabajo organizativo, y por ende la participación de la gente, la llegada a la comunidad como una entrada de confianza, a través de las religiosas de la asunción y otro punto clave está en la identificación de gente de la comunidad con liderazgo, con voluntad de participar organizativamente para contribuir al desarrollo de la comunidad; por lo que la base en el inicio es la confianza, la identificación de los líderes, y posteriormente el lograr consensar las voluntades hacia el objetivo común de generar desarrollo.

Las personas que trabajan como asesores externos, tienen un compromiso que trasciende al compromiso laboral, que puede decirse tiene un poco de mística, de vocación de donación hacía un sector y personas muy concretas en situación marginada, además de lograr vínculos a nivel empresarial, como lo fue con Porcelanite, Maskota, y Fundación Once.

En un inicio se capacitó a las personas que se consideraron más adecuadas, de acuerdo a la formación o conocimientos que ya tenían y posteriormente se creó una sinergia entre todos los integrantes para difundir el conocimiento, con el tiempo se logró

la integración de los asesores externos, el trabajo que se ha venido realizando por los asesores externos a avanzado al punto de que algunos de ellos se han integrado al trabajo organizativo de la comunidad y desempeñan funciones dentro de la administración de los emprendimientos, tal es su empeño que consideran que el próximo paso es vivir en la comunidad, para conocer y vivir con sus limitantes, tal y como ya lo ha hecho el codirector del Instituto Intercultural

Con base en el modelo de Alfred Chandler (en Austin et al. 2006) figura 6.5, se muestra el proceso de creación de los emprendimientos sociales, los roles asumidos por los actores, como agentes de cambio, los integrantes de la comunidad y las madres de la asunción, que realizan el máximo esfuerzo para realizar los proyectos que conllevan a la creación de la empresa solidaria, en armonía con los valores predefinidos en el plan de desarrollo. Respecto de las habilidades se confirió que están en su etapa final que es delegar la dinámica del desarrollo a los nuevos líderes formados por el Instituto Intercultural Nõõho.

Con base en la información obtenida se destaca que el proceso de desarrollo se encuentra en la etapa de descentralización, ya que actualmente esta en el proceso de formación de los líderes que impulsaran la empresa solidaria, acción encomendada al Instituto Intercultural Nõõho, ya que no se ha logrado concretar el proyecto motivo por el cual los asesores de la comunidad todavía se encuentran interactuando para lograr consolidar los proyectos existentes y en un futuro lograr llegar a la ultima etapa que es el conglomerado social, con un estilo de liderazgo político, donde sea posible que dentro de la misma estructura se logren desarrollar alianzas estratégicas y se promuevan la vialidad de nuevos emprendimientos sociales

Figura 6.5. Liderazgo en las empresas solidarias de San Ildefonso

Etapas	Inicio	Institucionalización	Descentralización
<b>Roles</b>	<p>Realización reuniones, para identificar a los líderes de la comunidad</p> <p>Los asesores externos en unión con los integrantes de la comunidad analizan recursos existentes</p> <p>Los líderes de la comunidad en unión con los asesores y las madres de la asunción Se busca el recurso y contacta a personas que apoyen en el proyecto</p>	<p><i>Organización y estructura</i></p> <p>Desarrolla estructuras, políticas y sistemas con un sentido social</p> <p>Se trabaja en proyectos, que cumplan con los requisitos del desarrollo para generar emprendimiento Social sostenibles económicamente</p>	<p><i>Armonización Estratégica</i></p> <p><b>Empresas:</b> Con sentido social</p> <p><b>Unión de cooperativas</b> Concilia diferencias entre grupos de interés y misión de la organización</p>
<b>Habilidades</b>	<p>Identificación de los líderes de la comunidad y organismos para realizar emprendimientos social solidarios</p>	<p>Grupo JADE ha tenido la habilidad para armonizar para motivar y conservar la visión y compromiso en la creación de empresas con sentido social, solidario.</p>	<p>Habilidad para Delegar (Una vez que se concrete el proyecto , la intención de los asesores es buscar otra comunidad)</p>
<b>Estilos</b>	Carismático	Directivo	Participativo

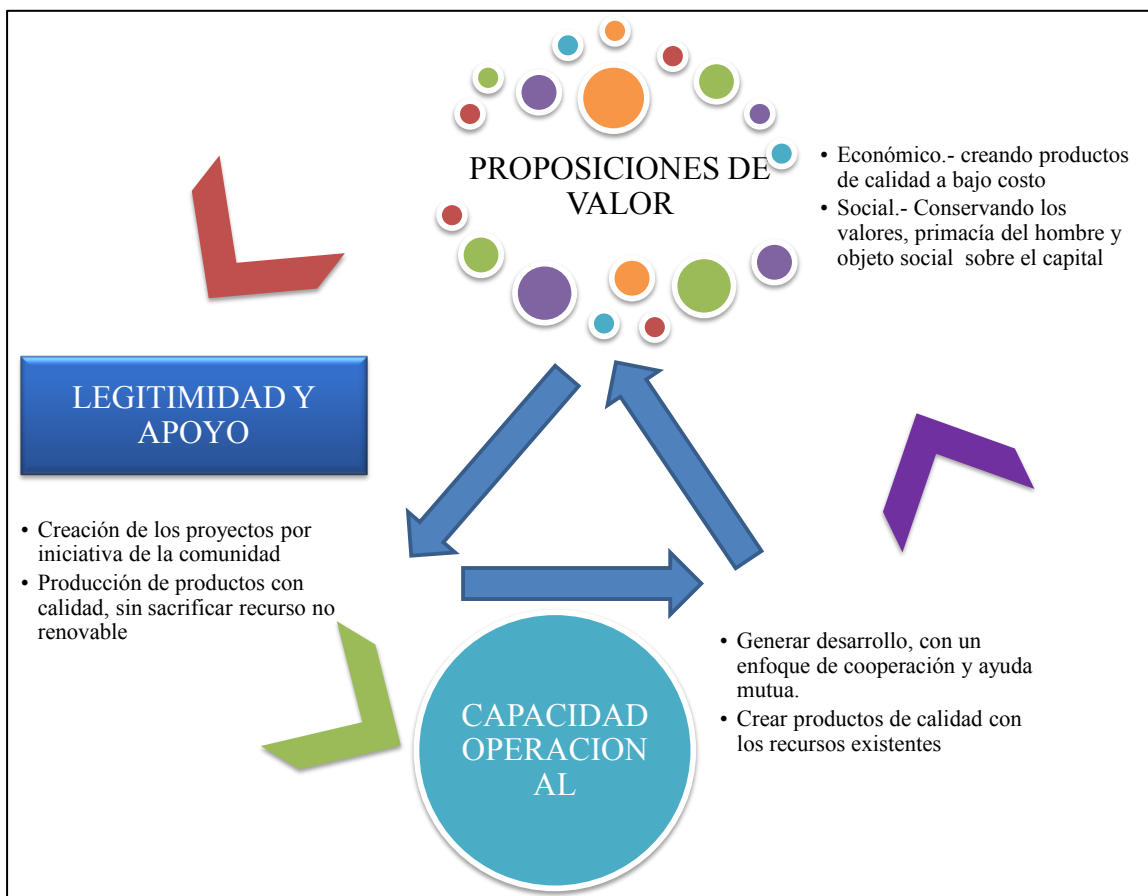
Fuente: Adaptado de Austin et al. (2006)

### 6.3. Evolución estratégica de los proyectos

El desarrollo local se va realizando con distintas etapas, la estrategia del grupo inicialmente fue la de generar emprendimientos sociales que coadyuvaran con el desarrollo económico a través de la generación de empleos, durante el proceso de desarrollo se cuida cumpla con sus valores cooperativistas que inicialmente se fijaron,

situación que provoca algunas ocasiones que se suspendan los proyectos, ya que se cuenta con efectos colaterales que van en contra de los principios de ayuda mutua, una vez desarrollados y probados los emprendimientos sociales se busca el fortalecimiento del mismo y la participación de sus integrantes en una derrama no solo económica sino también de ideas y trabajo para la generación de nuevos emprendimientos. Siguiendo a Austin et al. (2006), como se observa en la figura 6.6; la creación de la empresa social es un proceso estratégico que sigue un ciclo en el que las empresas tienen que evolucionar conforme cambian las necesidades de la organización.

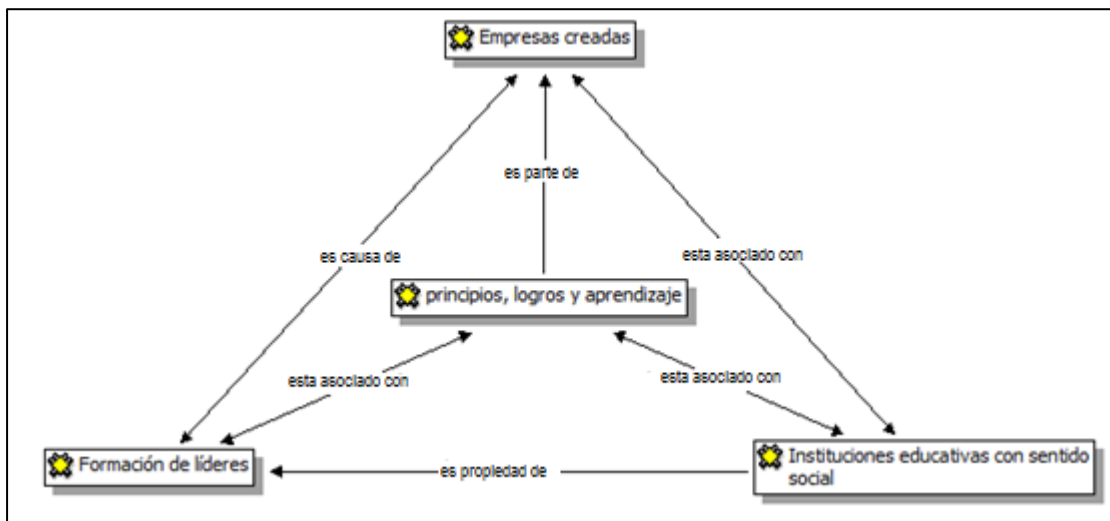
Figura 6.6. Triángulo estratégico en las empresas solidarias de San Ildefonso.



Fuente: Adaptado de Austin et al. (2006, p. 55).

Actualmente la creación de las empresas solidarias, recae sobre los valores de la economía social encaminada a procurar el bienestar colectivo, por lo que la creación de las empresas va de la mano con la formación educativa, como se muestra en la figura 6.7, donde la base para la creación de las empresas son los valores concebidos en el plan de desarrollo establecido y los líderes que están formando por medio del Instituto Intercultural.

Figura 6.7. Creación de empresas basadas en una educación solidaria.



Fuente: Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2

En los nuevos emprendimientos se retoma el aprendizaje adquirido de las empresas que se han consolidado bajo la propuesta del plan de desarrollo, para ser transmitidos a los nuevos líderes, que se están formados a través del Instituto Intercultural Nõño, este aprendizaje, inicia con la formación y estructura que se le debe dar a la empresa, la gestión burocrática a seguir para conseguir el apoyo de las distintas estancias de gobierno, y la forma de vincularse con el sector empresarial para que apoye el proyecto,

diseño de políticas y sistemas con sentido social, hasta la comercialización del producto, coordinado por la Unión de Cooperativas Ñoño.

#### **6.4. Dinámica del desarrollo local**

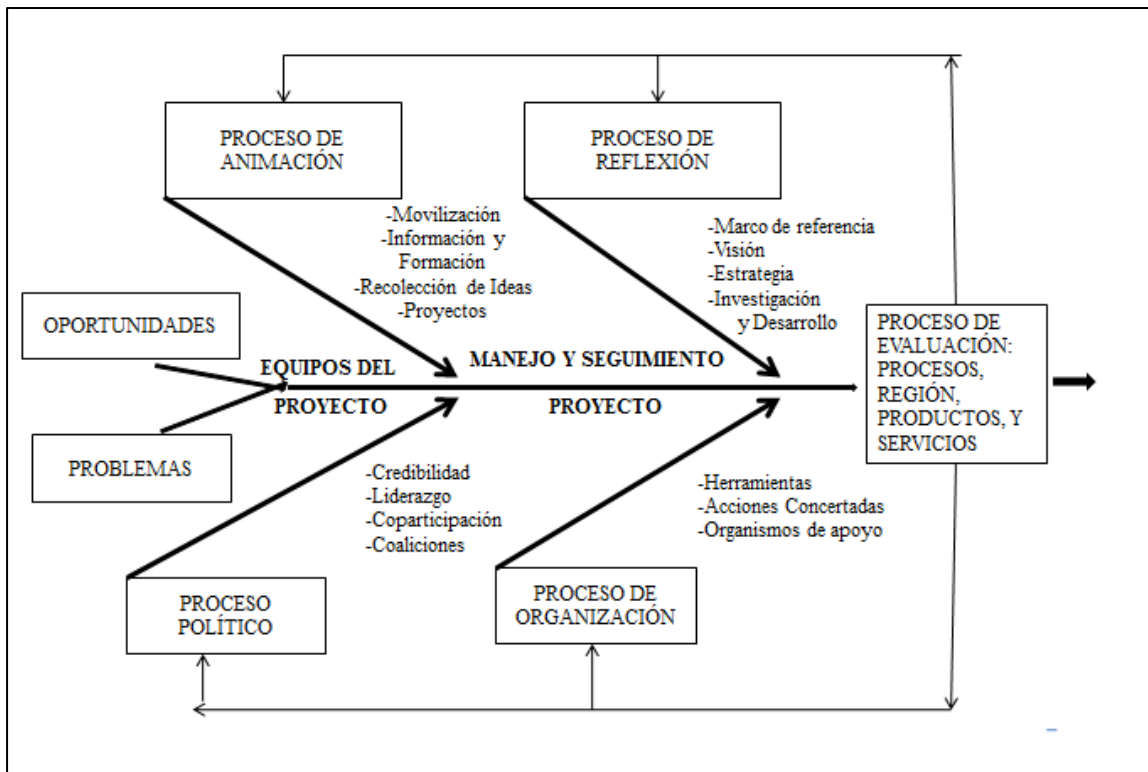
Merino y Robson (2006) consideran cuatro ejes principales de la economía social, para promover el desarrollo en las comunidades indígenas: la economía, la cultura, el aspecto social, y el ambiental; para la creación del Plan de Desarrollo Local, los fundadores retomaron estos cuatro ejes. Ahora a más de 10 de años de haberse emprendido el reto de introducir un sector empresarial de tipo social, sólido y duradero, para generar una dinámica de desarrollo local en San Ildefonso, se han venido construyendo procesos, que al ser contrastados con la propuesta teóricas ofrecen elementos útiles para la revisión de las estrategias formuladas.

La dinámica del desarrollo local, tal como lo menciona Prévost (1996) es un proceso en espiral, en el que continuamente deben revisarse las oportunidades y problemas. El Plan de Desarrollo Local para San Ildefonso continuó, en 2007 se motivó a algunas personas para que se asociaran y fundaran otras empresas, que se organizaron en torno a actividades de producción, comercialización y servicios, constituyendo una empresa para la crianza de borregos, una carpintería y un restaurante típico, desafortunadamente no se tuvieron resultados positivos, por lo que ha sido evidente la importancia del proceso de evaluación en un modelo de desarrollo como el que se ha venido gestionando en San Ildefonso. Definitivamente, uno de los logros más trascendentes ocurrió en 2009 con la puesta en marcha del centro educativo Instituto Intercultural Ñoño, con el que se pretende educar en cooperativismo y economía social a los jóvenes de la comunidad, a fin de lograr arraigo y un mayor compromiso en los procesos de desarrollo local.



El reto de introducir un sector empresarial de tipo social, sólido y duradero, para generar una dinámica de desarrollo local en San Idefonso se han venido construyendo procesos, que al ser contrastados con la propuesta teórica de Prévost, Figura 6.8; ofrecen elementos útiles para la revisión de las estrategias formuladas.

Figura 6.8. Modelo de desarrollo adoptado



Adaptado de: Prévost (1996, p. 37).

A fin de establecer relaciones entre el modelo teórico propuesto por Paul Prévost (1996) y la evidencia empírica obtenida, se consideró adecuado retomar algunas consideraciones relacionadas con la planeación y puesta en marcha del plan de desarrollo local; se incluyen los procesos y algunas de las actividades realizadas en cada uno de ellos, como sigue:

1. *Proceso de animación*. Responsables de la movilización (Congregación de religiosas de la Asunción, líderes de la comunidad, organizaciones sociales JADE e IDEAR), información, formación, recolección de ideas y proyectos, en la comunidad.

- Formulación del diagnóstico económico y social de la comunidad.
- Sensibilización a través de reuniones.
- Elaboración de un plan de desarrollo local dinámico.

2. *Proceso Político*: Credibilidad, coparticipación, coaliciones y liderazgo.

- Gestionar apoyos financieros con el gobierno.
- Generar vínculos con clientes potenciales.
- Identificación de los líderes en la comunidad.
- Promover la participación de los miembros de la comunidad.

3. *Proceso de reflexión*: Marco de referencia, visión, estrategia, investigación y desarrollo.

- Transmitir a la comunidad la visión de comunidad esperada y los planes a ejecutar.
- Establecer el potencial del mercado, dentro y fuera de la comunidad.
- Darle un sentido colectivo a los proyectos, con base en la filosofía cooperativa y el rescate de la cultura indígena.
- Investigar y desarrollar los productos y servicios a ofertar.

4. *Proceso de organización*: Herramientas, acciones concertadas y organismos de apoyo:

- Acciones encaminadas a la creación de las empresas solidarias.
- Establecer alianzas comerciales para la colocación de los productos.
- Centrar la gestión de los proyectos productivos en JADE e IDEAR.

- Crear un sólido sistema de financiamiento local.

5. *Proceso de evaluación:* procesos, región, productos y servicios.

- Evaluar la eficiencia de las empresas solidarias.
- Valorar la calidad de los productos y servicios, así como su aceptación en el mercado.
- Revisar los procesos de creación de las empresas solidarias.
- Tomar decisiones, modificando el plan de desarrollo local.
- Reiniciar el proceso dinámico en espiral.

Como se puede observar en la figura 6.9, el modelo establece un proceso de animación dinámico en espiral, donde se propone que exista una constante evaluación de las acciones y operaciones llevadas a cabo por la empresa solidaria, lo que conlleva a un proceso de aprendizaje en base a prueba y error del cual se podrá aprovechar los aspectos que beneficien en el momento de desarrollar un nuevo emprendimiento solidario y evitar se cometan los errores, provocados por las particularidades de la comunidad y su gente.

Figura 6.9. El Modelo de desarrollo adoptado por cada uno de sus procesos



Fuente: Elaboración propia tomando como base a Prévost (1996).

### 6.5. El desarrollo social y económico desde la visión de los actores.

En el apartado anterior se ha diseñado de conformidad con la propuesta teórica de Prévost (1996). No obstante, los responsables del desarrollo local plantearon su visión empresarial y social a partir de un esquema (figura 6.10); en el que se incluyeron los diferentes elementos deseables para impulsar el desarrollo en la comunidad, los emprendimientos se detonarían en los sectores: educativo, comercial, industrial, y financiero, coordinados por la Agencias de Desarrollo Local (ADL's), procurando un mejoramiento en los caminos, comunicaciones, escuelas, servicios básicos, que impulsara el crecimiento económico y social de la comunidad.

Figura 6.10. Visión de las Agencias de Desarrollo para la Comunidad de San Ildefonso.



Fuente: Grupo Cooperativo Jade (s.f.).

### 6.6. La situación actual de las organizaciones del sector social en San Ildefonso

Con el paso del tiempo las organizaciones y sus estrategias se han modificado, esto deriva del cambio de líderes de los emprendimientos solidarios ya que como señala Alfred Chandler estos emprendimientos inician con un liderazgo carismático, en su etapa de institucionalización tienen un liderazgo directivo y en su etapa de madurez un liderazgo participativo, situación que impacta positiva o negativamente en el progreso de la organización.

Del 2002 a 2009, se crearon 12 iniciativas educativas o empresariales, de las cuales algunas siguen funcionando con cierto éxito (Tabla 6.1.), generando ingresos y fuentes de empleo, unas han desaparecido o han tenido que modificar sus estrategias iniciales,

otras se encuentran suspendidas hasta en tanto no se encuentre solución a la problemática social que desencadenaban, entre ellas esta el Restaurante México Antiguo (donde los habitantes consumían pulque) y Las Hormigas Ya Schocju (sobre explotación del suelo), ya que estas últimas son empresas rentables, pero se detectó que causaban un efecto social negativo, que no promovían los valores prescritos en el plan de desarrollo, ni coadyuvaba a la conservación de la cultura. En tanto que en las empresas Hoky Na Ñu, El Sol de San Ilde y Comercializadora de San Ilde, se están analizando diversas estrategias para poder ser competitivos en el mercado.

Tabla 6.1

*Las empresas y otras organizaciones sociales hoy.*

Año de Constitución	Organización	Situación jurídica	Efecto de la estrategia
2002	Las Hormigas Ya Schocju, SC de RL de CV.	Suspendida	No se considero viable debido al daño ecológico que representaba para la comunidad.
2003	Hoky Na Ñu, SC de RL.	Suspendida, se buscan nuevas estrategias.	El costo de producción de la cerámica era mayor a la de mercado.
2004	El Triunfo Ntotē de San Ildefonso, SC de RL.	Vigente	Se está motivando a los socios para que ahorren.
2004	Decora y Construye, SA de CV.	Vigente	Se están abriendo nuevos segmentos de negocio.
2005	Transportes Colectivos Reales de Amealco, SC de RL de CV.	Salida del grupo.	Los socios decidieron retirarse por no ver resultados en la obtención de nuevas concesiones.
2005	Fauna Solidaria de México, SA de CV.	Vigente.	Es una empresa rentable, ha abierto su mercado y ha renegociado con su principal cliente.
2005	Comercializadora de San Ilde.	Suspendida	Empresa dedicada a surtir las misceláneas de la comunidad, se suspendió por problemas entre los socios
2007	Restaurante México Antiguo.	Cierre de la empresa.	La Unión de Cooperativos decidió cerrarlo, debido a que se demandaba la venta de bebidas embriagantes y

			no se consideró adecuado de acuerdo con la misión del grupo.
2007	Carpintería San Ildefonso.	Cierre de la empresa.	No se logro formalizar el grupo y no se tuvo mercado para el producto.
2007	El Sol de San Ilde, SC de RL de CV.	Suspendida.	Se analizan nuevas estrategias para la producción y venta de borregos.
Desde el inicio	Grupo de Bordado.	Vigente.	La producción sigue siendo artesanal.
2009	Instituto Intercultural Ñõñho.	Vigente.	Se ha convocado a la segunda generación de la licenciatura y se continúa con intercambios académicos.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos internos de Grupo Cooperativo JADE (s.f.).

### **6.7. Las nuevas estrategias para el desarrollo local**

El desarrollo es dinámico, es decir un proceso en espiral que se mueve según la dinámica social, Prévost (1996), por lo que en el proceso de evaluación se puede considerar suspender el proyecto, en base al efecto causado en la sociedad, tal fue el caso del Restaurante México Antiguo que era un negocio en crecimiento, no obstante, el que los habitantes acudieran para consumir bebidas embriagantes, obligó a los dirigentes de la Unión de Cooperativas a suspender el proyecto.

A partir del proyecto se han generado estrategias emergentes y se han tenido que modificar el Plan de Desarrollo Local, en virtud del escaso financiamiento, la limitación en cuanto al acceso potencial de nuevos mercados y por la falta de motivación y compromiso de algunos socios.

Para algunos habitantes de la comunidad es muy difícil comprender, las virtudes de la práctica de la economía solidaria, que implica el trabajo colectivo, generar riqueza y mejoras comunes. Actualmente, en la Unión de Cooperativas ya no están trabajando cada quien por su parte en proyectos desarticulados, sino todos los líderes están

involucrados en al menos tres proyectos; por lo que se ha decidido que cada semana se reúnan los integrantes para conocer los avances y en su caso para reorientar los mismos. Con esta nueva forma de trabajo, se considera que no hay nadie al frente que ejerza un liderazgo por encima de otros, lo que ha motivado que la gente trabaje unida.

Las estrategias que se han diseñado para continuar con el desarrollo local para San Ildefonso Tultepec y que se ha venido trabajando son las siguientes:

- Ubicar mercados potenciales. Principalmente para la venta de perros (Fauna Solidaria) y la obtención de nuevos contratos con empresas exportadoras de materiales para la decoración (Decora y Construye).
- Promoción regional. Se ha propuesto dinamizar los contenidos de las páginas en internet, que sirven para promocionar las empresas solidarias. Se han establecido nuevos vínculos con empresas similares y colocar los productos entre consumidores sensibles a prácticas de comercio justo y economía social o solidaria.
- Nuevas alternativas empresariales. Se están explorando nuevos caminos para la promoción de San Ildefonso Tultepec y propiciar un mejor acceso a las empresas y productos que el grupo ofrece. Una de las estrategias es buscar apoyo para desarrollar en el aspecto turístico a la comunidad. Se pretende efectuar recorridos turísticos que incluyan la a visita a un asentamiento prehispánico y un recorrido por las empresas del grupo. Con ello se promueve turísticamente a la comunidad y se propicia el consumo de productos de las empresas, lo que significa la posibilidad al acceso de recursos financieros. Por lo que respecta a la empresa Fauna Solidaria, hasta



el momento se ha venido dedicando a la crianza de perros de compañía, pues en cumplimiento de su misión nunca van a producir perros de caza; está gestando nuevos proyectos, como es el aprovechamiento de las heces fecales de los perros a fin de generar abono o composta que podría ser vendida a productores agrícolas; además se está analizando, que en el mediano plazo se produzcan perros guía. Cabe señalar que actualmente se están poniendo en marcha nuevas estrategias para la producción de perros, que los informantes consideran innovadoras, como es la creación de criaderos domésticos, con esta estrategia se incluye a las familias indígenas, quienes reciben capacitación para criar en sus hogares a una pareja de perros, pues se ha demostrado que la producción de crías se incrementa cuando los animales están en contacto permanente con humanos, reduciendo el estrés por el cautiverio. Es importante apuntar que el costo de los alimentos y atención periódica de los cachorros corre por cuenta de Fauna Solidaria. El beneficio que obtienen las familias indígenas deriva de la percepción económica que reciben cuando la empresa acopia los cachorros, entregando una cantidad de dinero previamente convenida con la familia. De esta manera, con los criaderos domésticos se pretende la generación de economías de escala, propiciando el beneficio directo para los habitantes.

- Capacitación. Se ha venido realizando un taller diplomado para la formación de promotores juveniles en el tema de salud reproductiva y equidad de género y para tratar de prevenir la violencia intrafamiliar, y se está formando de un grupo teatral para atacar la problemática de la violencia intrafamiliar a través de este medio.

- Vinculación. Actualmente se tiene un proyecto de ecología referente a las cuencas, es un proyecto en conjunto con la UAQ a través del CONACYT, adicional al plan de manejo ambiental integral, y una parcela demostrativa de doce hectáreas donde se pretende producir hongo de aquí nativo de la comunidad y maíz criollo, y con el INAH se está trabajando en un proyecto de patrimonio cultural.
- Nuevos proyectos sociales. Se están realizando gestiones para la formación de la Casa Comunitaria, donde se pretende atender vicios como el alcoholismo, drogadicción y el maltrato intrafamiliar. También se ha venido participando en las fiestas de San Ildefonso a través de Decora y Construye, realizando un levantamiento de dos mil fotografías y catorce horas de video con las que se pretende hacer un cortometraje con la finalidad de fomentar la cultura de la comunidad y contar con evidencia escrita y video grabada, a fin de que dichas memorias puedan transmitirse de generación en generación.
- Desarrollo turístico, Se está gestando una ruta de turismo rural alternativo con los emprendimientos empresariales existentes como una fuente de ingreso para preservar y conservar el patrimonio cultural y natural de una manera educativa detectando puntos de interés como lo son la zona arqueológica de la pirámide o templo antiguo, museo comunitario, espacios y talleres interactivos donde la gente participe en las artesanías bordados, el criadero formativo, y en las mismas empresas así como un restaurante de gastronomía típica diseñada para el turismo.

El rescate ecológico y la conservación del suelo van a la par con el desarrollo de los proyectos es decir no sólo reforestar si no también generar economía en la comunidad, ya que el proyecto ecológico irá a la par con el proyecto turístico para atraer ingresos a la comunidad, actualmente estos nuevos emprendimientos ya están en el plano más cultural, ecológico, equidad de género y participación colectiva.

### **6.8. Estrategias para el rescate de la cultura en San Ildefonso**

De acuerdo con Shein (2004) en las organizaciones los fundadores y el ambiente en el que operará son los elementos centrales de la cultura; las organizaciones no se integran de forma accidental o espontánea, sino están orientadas a un propósito específico, y son creadas por una o más personas perciben que la acción coordinada y concertada de un número de personas que pueden lograr algo que la acción individual no puede, en las organizaciones creadas en San Ildefonso, las estrategias se han orientado al logro de fines comunes, que se han enriquecido con el rescate de las costumbres ancestrales. A través del Instituto Intercultural y de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo, se fomenta las tradiciones como lo es sus bailables, lengua, vestimenta, que es un motivo de alegría para los que la portan ya que como se puede ver está llena de colores vivos.

Los actores del desarrollo local tomaron en cuenta que el proceso de transformación de una comunidad para mejorar el nivel de vida de sus habitantes, trae consigo cambios que se ven reflejados en el mejoramiento o deterioro de los espacios, la modificación de su cultura y costumbres; por lo que incluyeron en el plan, acciones tendientes a la conservación de la cultura y costumbres de la comunidad. La creación del restaurante típico, fue uno de los intentos para rescatar la cultura culinaria de la región; además se realizaron reuniones que fueron convocadas por la cooperativa de ahorro y préstamo,

para motivar el trabajo en grupo y la corresponsabilidad en el pago de los créditos, rescatando así los valores de la cultura otomí o Nõño.

### **6.9. Estrategias adoptadas para contrarrestar los efectos nocivos para la comunidad.**

En las entrevistas se encontró que el hecho de que los integrantes de la comunidad emigraran, era una de las situaciones que contribuían a la pérdida de su identidad y sus tradiciones indígenas; ya que la baja autoestima de las mismas personas, les ocasiona pena pertenecer a una comunidad y son vulnerables en la ciudad, y esto se da por no tener firme sus tradiciones y cultura y que esta sea reconocida positivamente.

Lo anterior como una consecuencia de la globalización, sin embargo la empresa social tiene un arraigo dentro de la comunidad, y su pretensión no es el erradicar las costumbres y cultura, si no por el contrario, lograr que sus productos sean reconocidos por su alta calidad, y propagación de sus usos y costumbres.

Se ha aprendido de los fracasos, que no se puede iniciar un proyecto si no se cuenta con los siguientes elementos:

- Instaurar un proceso educativo y de seguimiento de las personas que van a participar.
- Contar con un mercado seguro y diversificado (que no dependan de únicamente de cliente)
- Que se cuente con el recurso necesario para que el proyecto subsista los primeros años sin necesidad de generar utilidad.

- Que el producto a realizar sea de mejor calidad al que se encuentra en el mercado.
- Que el producto ofertado sea diferente al existente en el mercado.
- Que no contravenga a los principios cooperativos (fomente vicios o dañe el medio ambiente).

Actualmente, se sigue la práctica de producir lo que se consume y consumir lo que se produce, por lo que es importante de tomar en cuenta que el bienestar social es de vital importancia, por lo que en caso de que la empresa ocasione o coadyuvé al desencadenamiento de una problemática social, se tendrá que suspender o cerrar.

Pudo constarse que entre los miembros de la comunidad se continúa llevando a cabo la actividad económica habitual, se sigue practicando la alfarería, la pirotecnia aunque ahora con mayor control por la autoridad, las mujeres continúan dedicándose a las labores del hogar, de costura y bordados. Desafortunadamente se sigue explotando el sillar con las consecuencias nocivas para el medio ambiente y la salud. Los informantes estiman que la extracción del sillar es una actividad que podrá seguirse realizando por los siguientes siete años, que es la vida probable de los bancos.

Los resultados obtenidos por el grupo de empresas solidarias, ha llevado a sus fundadores a repensar en la urgencia de nuevas estrategias y en buscar la participación más activa del sector privado y público, pues son conscientes que solos no pueden generar el cambio, en esto coinciden con Comeau et al. (2002) quienes proponen que a partir de la acción de la sociedad civil pueden cambiarse las reglas económicas existentes que prevalecen en la sociedad y así generar cambios sociales y económicos para favorecer a los más desprotegidos.

## **7. LOS PARTICIPANTES Y LA PERSEPCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN SAN ILDEFONSO**

La pregunta central de la investigación de la tercer dimensión es: ¿Cómo la comunidad indígena de San Ildefonso en coordinación con agentes externos y el gobierno, crean estrategias y ejecutan un plan de desarrollo local para la mejora integral de la localidad?, para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y aceptar o no las proposiciones de investigación, se retomó la proposición de investigación, que dice: la participación de los miembros de la comunidad de San Ildefonso, los agentes externos y el gobierno son elementos indispensables para el desarrollo local. Retomando lo establecido por Prévost (1996) el desarrollo local definido por las necesidades y las realidades, es donde se encuentra la acción, la gente; es donde se propicia la creación de la empresa y están los actores que influyen en la creación de la misma dependiendo de sus recursos con que cuenta su entorno para contrarrestar las desigualdades provocadas por el modelo económico dominante, donde la pobreza es creciente y las oportunidades para los individuos carentes, esta es regida bajo el principio de democracia en la toma de decisiones, de crecimiento y desenvolvimiento está en función al desarrollo del bienestar social.

### **7.1. Los actores sociales en el proceso de desarrollo de la comunidad**

El desarrollo a nivel local requiere de una coparticipación en el proceso de desarrollo de la comunidad de San Ildefonso, esta coparticipación está conformada por proyectos y personas, no por instituciones, Prévost (1996), estos actores facilitan el consenso de los objetivos comunes y las tareas específicas. Y esta coparticipación va más lejos que la simple concertación, que tiene por objeto armonizar las orientaciones y estrategias;

intentando realizar nuevas acciones que vayan más allá de una acción individual bajo una lógica de acción, donde se coordinan y toman decisiones de manera conjunta respecto de las acciones o proyectos a realizar.

En los últimos diez años las Religiosas de la Asunción, han venido trabajando en un lugar denominado Misión San Ilde, con quien también han participado la agencia de desarrollo local Impulsora de Alternativas Regionales (IDEAR), disuelta actualmente; la Promotora de Economías Alternativas, que es una incubadora de empresas solidarias, actualmente está función es desarrollada por el Instituto Intercultural Nñoño; la Unión de Cooperativas Nñoño de San Ildefonso (UCÑSI); y el Consejo de Economía Solidaria de Querétaro. Sin lugar a dudas, la participación del Grupo Cooperativo JADE ha sido central en el Plan de Desarrollo de la Comunidad (Figura 7.1.).

Figura 7.1. Actores del desarrollo en la comunidad de San Ildefonso.



Fuente: Elaboración propia

### ***7.1.1. La Congregación de Religiosas de la Asunción, como actor del desarrollo***

La conjunción de los actores centrales ha sido fundamental en la estructuración y puesta en marcha del Plan de Desarrollo Local, el rol de la Congregación de Religiosas de la Asunción fue central, debido a que a través de las religiosas fue posible vincular a la agencia de desarrollo local (Grupo Jade) con los líderes comunitarios e identificar a los miembros de la comunidad que potencialmente podrían colaborar en la dirección de los emprendimientos sociales.

La Congregación de Religiosas de la Asunción es una comunidad religiosa fundada el 30 de abril de 1839 en París, por María Eugenia Milleret y tres hermanas (Congregación, 2009). Actualmente, la comunidad de religiosas se ubica en diferentes países del mundo, en la ciudad de Querétaro se localiza un influyente grupo que tienen presencia en la ciudad de Santiago de Querétaro y en la comunidad de San Ildefonso Tultepec, el enfoque de esta última se ha dedicado a atender a los grupos desprotegidos de la localidad.

En San Ildefonso se ha ejercido el liderazgo a través de las religiosas, destacando la hermana Donata Vázquez García, quien es integrante de los órganos de dirección de los emprendimientos solidarios y tiene gran influencia moral en la comunidad.

### ***7.1.2. La Agencia de Desarrollo Local: Grupo Jade***

Grupo JADE, es una Agencia de Desarrollo Local que inicia sus actividades en la década de 1980, a partir de la creación de estrategias productivas para los habitantes de zonas en situación de pobreza en los Estados de Jalisco y Oaxaca en México. Se constituye formalmente en el año de 2005 como JADE Grupo Cooperativo Mexicano, esta organización es el resultado de un largo proceso de aprendizaje en las empresas



solidarias. La organización cuenta con una estructura jerárquica en la que la máxima autoridad queda en manos de la asamblea general, luego se encuentra una asamblea permanente y un consejo consultivo, entre otros órganos de gobierno y ejecución (JADE, 2007).

JADE (2007) reconoce que su misión es:

“Ser un grupo de organizaciones sociales, que promueven la creación, desarrollo y fortalecimiento de las sociedades cooperativas y de economía social, a través de una articulación orgánica, que los conduzca a generar mejores condiciones de vida en las comunidades pobres de diferentes regiones del país. Procuran promover la transformación local, nacional y mundial encaminada a un modelo que se desarrolla con dignidad.” (p. 1)

### **7.1.3. La Agencia de Desarrollo Local: IDEAR**

Impulsora de Alternativas Regionales (IDEAR) es una Agencia de Desarrollo Local, integrada por ocho socios, constituida como una sociedad civil el 11 de marzo de 1999, fue fundada por un grupo de profesionistas comprometidos con la promoción del desarrollo de los sectores marginados de la población en México. Sus principales actividades son: la planeación del desarrollo de la comunidad indígena, impulsar alternativas de desarrollo, y efectuar el acompañamiento a organizaciones sociales (Rosales, 2010). La misión establecida para IDEAR dicta: “*Ser una organización civil independiente que impulse alternativas de desarrollo en regiones pobres del país, mediante el acompañamiento a organizaciones sociales con proyectos integrales para contribuir en la construcción de comunidades dignas*” (IDEAR, s.f.) actualmente disuelta.

#### ***7.1.4. Promotora de Economías Alternativas***

Promotora de Economías Alternativa, es una sociedad civil que se exterioriza como un centro de articulación productiva de empresas de economía solidaria y comercio justo. Cuenta con más de 20 años de experiencia promoviendo alternativas de desarrollo en México, se constituye formalmente en 2004. Su misión es: “*Ser una institución que fomente la competitividad de empresas de economía solidaria y comercio justo mediante procesos de articulación con la finalidad de permitirles el acceso a mercado.*” Tiene presencia en Jalisco, Hidalgo y Querétaro, a través de la articulación de empresas como Fauna Solidaria, Nekutli y café orgánico (Promotora de Economías Alternativas, 2010).

#### ***7.1.5. La Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso***

Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso, surge cuando posterior a la creación de algunas empresas, se contempló agrupar a las que se habían constituido entre 2002 y 2006 en otra organización cuya función sería la representación ante órganos de gobierno y otros de carácter social, así como la generación de información estadística necesaria para conocer fehacientemente el impacto social y económico en la comunidad, de esta manera nació la Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso, que es una agrupación que cuenta con cinco años de haber sido creada, ya que se constituyó en 2006. Nace por la necesidad de organizar a las empresas existentes y a las que en breve tiempo serían formadas; a dicha agrupación están adheridas las cooperativas creadas como parte de la estrategia integral del Plan de Desarrollo Local. De conformidad con documentos internos de la organización, entre las empresas socias que ya existían antes de la creación de la UCÑSI, se encuentran: Las Hormigas Ya Shocju, Hoky Na ñu, El Triunfo Ntöte y Transportes Reales (Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso, 2007).

Entre las empresas que nacieron con la UCÑSI o que se formaron posteriormente, pueden citarse como sigue: Decora y construye, Arte San Ilde, Fauna Solidaria, El Sol de San Ildefonso, Carpintería San Ildefonso y Restaurante México Antiguo.

Como parte de la creación de la UCÑSI, se establecieron bases organizativas que servirían de guía para las empresas en lo general. La misión de la UCÑSI, se cita a continuación: *“Promover el desarrollo integral de nuestra comunidad de San Ildefonso, a partir de la propia cultura Ñoño para tener una vida digna”* (p. 4).

En la estructura de la UCÑSI está contemplada un área de dirección, que se exterioriza a través de su órgano de gobierno denominado Mesa Central, el que se encuentra integrado por representantes de cada una de las organizaciones, por las religiosas de la Asunción y por representantes de IDEAR; entre sus funciones tiene a su cargo la coordinación de proyectos pertinentes de acuerdo con el Plan de Desarrollo Local. A febrero de 2007, se contaba con 13 organizaciones afiliadas y de acuerdo con los datos estadísticos mostrados, estaban integrados 1,329 socios (Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso, 2007).

#### ***7.1.6. El Consejo de Economía Solidaria de Querétaro***

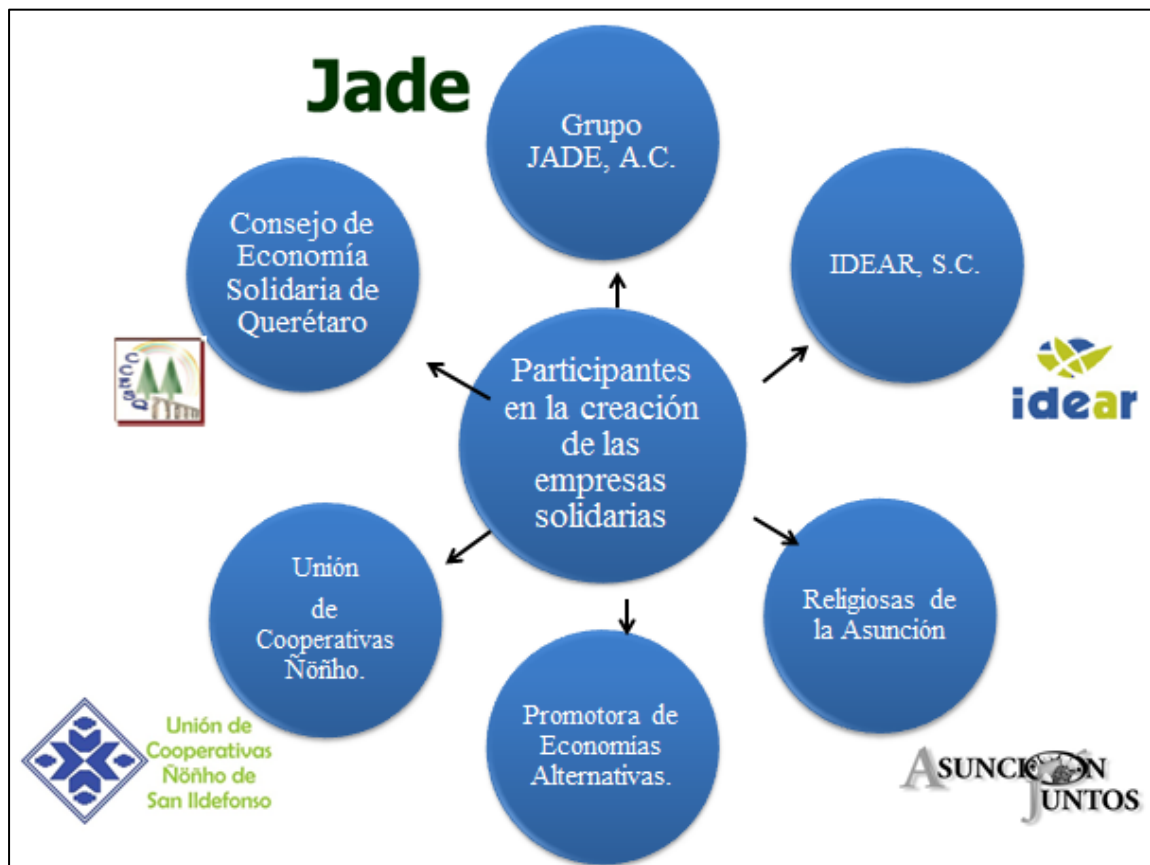
El Consejo de Economía Solidaria de Querétaro. Es una organización constituida como asociación civil, a la que se encuentran integradas organizaciones y empresas del sector social de la economía en el Estado de Querétaro. De acuerdo con la visión de sus integrantes es considerada como: *“Un espacio de encuentro, aprendizaje y organización que promueve formas de producción e intercambio más solidarias y eficaces, así como una forma más humana de consumo.”* (Eco Solidario, 2006, p.1).

La coparticipación de los actores mencionados para la creación de la empresa solidaria es una parte determinante por ser actores que están enfocados a un desarrollo social desde una perspectiva de Echeverry y Morcardi donde el campo organizacional se fortalece a la empresa desde el aspecto económico maximizando su capacidad de gestión y de negociación para que sean competitivos en los mercados dinámicos; atendiendo la calidad de vida de los participantes y sin descuidar el aspecto central que es el capital, a fin de que sea posible lograr la construcción de una economía eficiente y equitativa, esto quiere decir una economía social.

Es importante señalar que para el surgimiento de la cooperativa el Triunfo Ntôte, dedicada al otorgamiento de créditos, fue necesario contar con financiamiento externo, el que se consiguió gracias al apoyo de ACCEDDE de Jalisco, que es un intermediario financiero no bancario, integrado al Grupo Cooperativo Jade. La financiera otorgó la cantidad de \$816,000.00 que fueron destinados para el otorgamiento de pequeños créditos de 1,000.00 a 4,000.00 pesos, que debieron destinarse a actividades productivas.

Entre los actores principales para el desarrollo de la empresa con sentido solidario se encuentra la participación de Grupo Cooperativo JADE, Impulsora de Alternativas Regionales, Las Religiosas de la Asunción, El Consejo de Economía Solidaria de Querétaro, y Promotora de Economías Alternativas, figura 7.2; quienes se enfocaron a generar las empresas bajo una perspectiva de desarrollo social, dándole vitalidad a la empresa en su gestión, negociación, e inclusión en el mercado dinámico, para que fueran competitivos y rentables pero sin olvidar la visión del desarrollo en el cual se debe de tener un impacto en el bienestar de sus integrantes y de la comunidad elevando su nivel de vida.

Figura 7.2.-Actores centrales para el desarrollo en la comunidad



Fuente: Elaboración propia

## 7.2. La participación de organismos del gobierno

Para la creación de la empresa se requiere del recurso financiero, una forma de obtenerlo es a través del financiamiento que proporciona el gobierno, sin embargo se debe tener en cuenta que en la administración pública, como lo menciona Harmon y Mayer (2001), los participantes adoptan decisiones basándose en leyes, normas y tradiciones públicas; dichas decisiones reflejan juicios, valores y apreciaciones personales que emergen de factores en situaciones particulares, las cuales surgen de las relaciones mutuas entre lo general y lo específico, lo personal y lo impersonal. Dichos actos tienen consecuencias

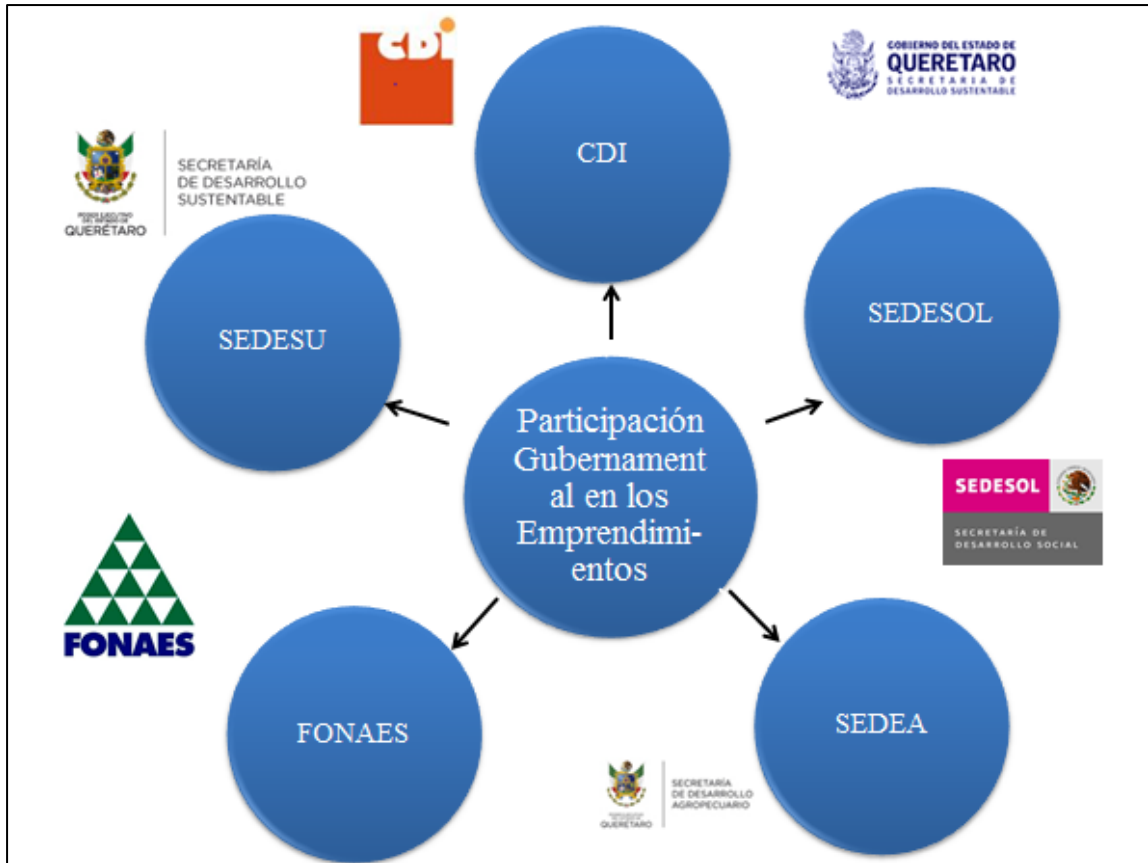
para los miembros de la sociedad, de manera individual o de grupo; por lo que acceder a un apoyo de gobierno no es una tarea fácil por todo el burocratismo que se debe de cumplir, por lo que se vuelve primordial el apoyo de los agentes externos.

Los apoyos financieros han provenido principalmente del gobierno, los que han sido proporcionados por SEDESOL, SEDESU y FONAES. Para la gestión de dichos apoyos, las agencias de desarrollo local (Grupo Jade e IDEAR) prepararon planes de negocio, que presentaron ante las instancias correspondientes, para luego verse beneficiados en empresas como Fauna Solidaria, así como Decora y Construye.

En la puesta en marcha de la Cooperativa financiera el Triunfo Ntôte, se contó con el apoyo financiero del gobierno del Estado de Querétaro, entregando la cantidad de \$500,000.00 por concepto de un donativo único.

La importancia del involucramiento de agentes externos, en el Plan de Desarrollo Local ha sido fundamental, figura 7.3, ya que desde los inicios se gestionaron apoyos con dependencias gubernamentales como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Gobierno del Estado de Querétaro (GEQ), Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) y Fondo Nacional de Empresas en Solidaridad (FONAES), y a partir de 2011 se han logrado apoyos gestionados a través de la Comisión Nacional Para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI), durante 2011 el CDI apoyo la realización de una parcela demostrativa, para rescatar los diferentes tipos de maíz que se cultivaban en la región, esto es muy importante ya que anteriormente las aportaciones del CDI eran ejecutadas por un tercero generalmente gobierno municipal pero en este caso se esta confiando la aplicación de los recursos a través de la Unión de Cooperativas Nõño.

Figura 7.3. Participación Gubernamental.



Fuente: Elaboración propia

A través de estas instituciones como el CDI el gobierno se ha preocupado por promover espacios de reflexión, análisis y formación en las comunidades indígenas a través de la impartición de seminarios, organización de eventos, impresión y difusión de folletos, asambleas de difusión con promotores, y talleres impartidos en su lengua por expertos en la temática el desarrollo de estas actividades, y promoción de sus derechos, otorgar algunos financiamientos o becas, esto se da gracias a la organización civil. Lo que busca el CDI es que los apoyos que son otorgados a estas comunidades indígenas sean dirigidos y administrados por integrantes de la comunidad, sin embargo se reconoce que se requiere de consultoría y apoyo de personas externas que los orienten en la

administración y manejo de los recursos, una situación que es correspondida por los líderes de la comunidad.

De acuerdo con la información oficial de los informantes de la CDI, la comunidad de San Ildefonso, ha sido favorecida por programas de gobierno encaminados a cambiar los procesos de trabajo para evitar daños al medio ambiente y más competitivos en el mercado, a través del CDI se aplicaron cerca de cuatro millones de pesos en un proyecto de apoyo a las artesanías, donde se construyó una bodega, se les instalaron hornos de gas y se compró un camión para la distribución de las mismas, otro proyecto fue el de los invernaderos que se realizaron a través de un convenio del CDI y SEDEA con un costo de \$800,000.00 cada uno, y también se cuenta con un programa para la infraestructura para los pueblos indígenas, este programa opera a través de convenios que se hacen con Gobiernos federales y estatales, en donde cada uno pone una parte del recuso, además se les da apoyos de crédito a los indígenas a través del fondo regional el cual está legalmente constituido y administrado por indígenas, con lo que se apoyan a tres o cuatro grupos, a través del CDI. Sin embargo estos programas no son suficientes y se tiene una serie de inconvenientes como son:

- El apoyo del CDI es únicamente para poblaciones donde se tenga el 30% como mínimo de lengua indígena.
- Los fondos revolventes tienen el problema de que son entregados siempre a las mismas personas, por lo que puede generar cacicazgos entre la población ya que son los que conocen las reglas de operación de cada uno de los programas.
- En los apoyos que otorga gobierno, no se les da seguimiento, y generalmente lo consideran como si fuera a fondo perdido, ya que el gasto que se realizaría al



seguimiento y capacitación, resultaría más costoso que el apoyo mismo, y esto ha ocasionado que muchos campesinos consideran que es un regalo por lo que después de que reciben el material, el cemento, la cal, la varilla, van y la venden, en el caso de bodegas o tractores que el gobierno les apoya como no hay seguimiento uno va y los busca y resultan que ya tienen únicamente un solo dueño.

- Cada programa va dirigido a un grupo diferente de personas, se tienen programas donde se requiere que el beneficiario este legalmente constituido, y programas muy básicos donde no se requiere más que la identificación de la persona y estos van a fondo perdido, generalmente no se promueven mucho ya que la demanda es muy amplia y el publicitarlo les genera problemas de respuesta.
- La lejanía de las comunidades para poder brindar un apoyo más eficiente.
- Los constantes cambios de los gobiernos que ocasiona la pérdida de la continuidad en los programas.
- La desorganización y a veces confusión, ya que mucha gente no entiende de lo que se les habla y hasta la misma comprensión de las palabras que uno utiliza, y algunas ocasiones simplemente no quieren organizarse o trabajar en equipo.
- Algunos apoyos son otorgados a personas que tienen necesidades comunes, pero la razón por la que no tienen no es investigada, y se llega a cometer errores por que se le da apoyo a personas que no quieren trabajar a personas que son alcohólicas que le pegan a su mujer, y esto es un estímulo para que las personas sigan sin esforzarse y sin trabajar esperando que el gobierno les siga manteniendo.

- El financiamiento que otorga el gobierno para proyectos, se regula a través de reglas de operaciones claras y precisas. Los recursos se etiquetan hacia actividades o adquisición de bienes, no obstante, en muchas de las ocasiones el lapso de tiempo para aplicar el recurso y la ejecución del proyecto no es suficiente. Por ejemplo, recursos cuya aprobación se requeriría en enero se aprueban entre los meses de junio y noviembre, por lo que la entrega del financiamiento se difiere, complicando el cumplimiento de los objetivos, aunado a que la comprobación de los egresos se tiene que presentar en diciembre y algunas ocasiones perjudica por que no se tiene el tiempo necesario para conseguir los materiales al mejor precio.

El gobierno trabaja en proyectos para las comunidades en los cuales trata de brindar todos los servicios con que se cuenta en la ciudad, pero el problema en la comunidad es más a fondo, es como lograr que generen ingresos, para reactivar su economía interna.

### **7.3. La participación del sector académico y empresarial**

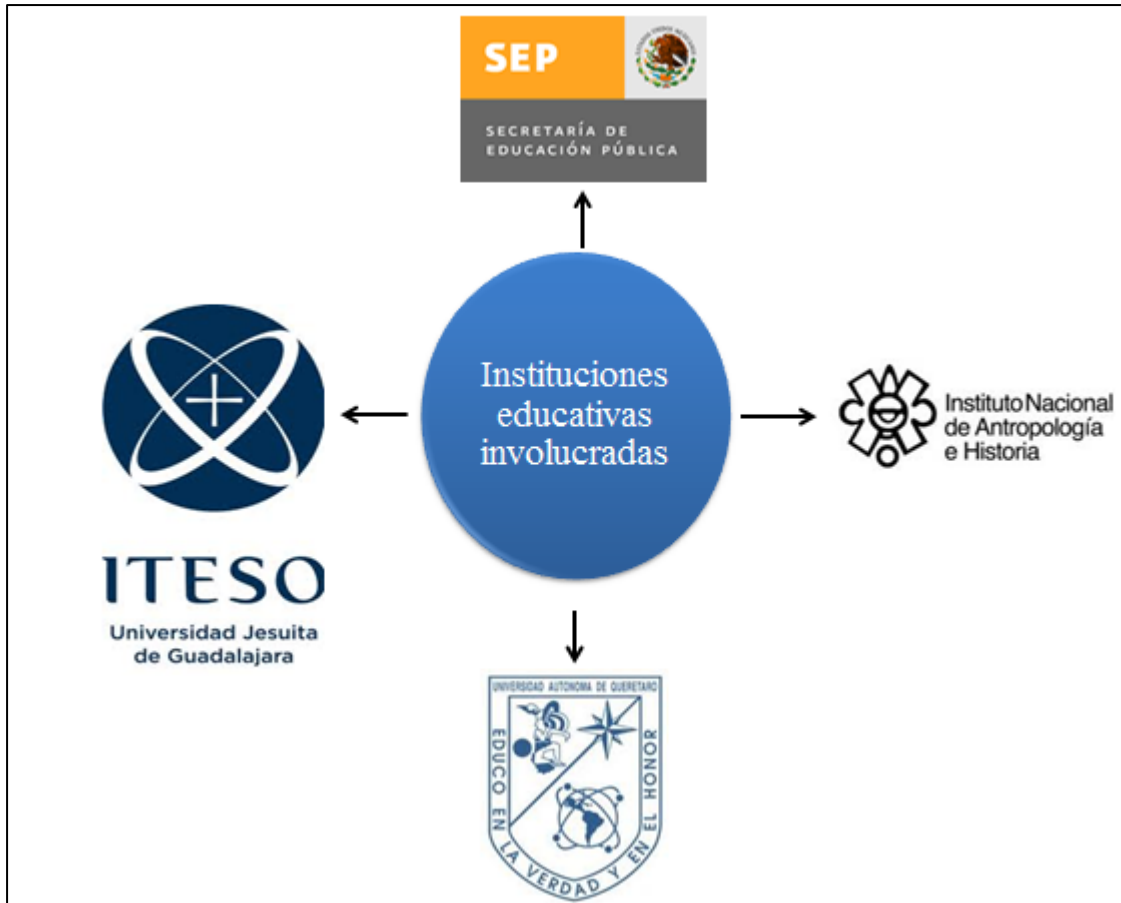
También se cuenta con la participación del sector empresarial, manteniendo vinculación comercial con empresas con presencia a nivel nacional e internacional como: Maskota, Porcelanite y Dune, está última es una importante empresa española. En lo referente a la venta de los listelos se tuvo un problema debido a que inicialmente se tenía un acuerdo verbal para maquilarle a Porcelanite, pero cuando Lamosa compra a Porcelanite no se tenían documentados de los acuerdos celebrados que mencionaran el compromiso que se tenía con Decora y Construye en la maquila de los listelos, lo cual obligo a tener un paro técnico de la empresa por un tiempo, posteriormente se sigue trabajando en base a

nuevos diseños que le fueron aceptados tanto por Porcelanite, como por Lamosa quien posteriormente se lo vende a Home Depot.

Para el logro de los objetivos, se ha contado con el apoyo de reconocidas instituciones académicas figura 7.4, entre ellas la Universidad Iberoamericana, la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y de la Coordinación General de Educación Intercultural Bilingüe (CGEIB), Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), (Comunidad Indígena de San Ildefonso Tultepec, 2011).

El inicio del plan de desarrollo se da en el 2001, para el 2004 surge la necesidad de contar con personas profesionistas que dirigieran los nuevos emprendimientos, por lo que se empiezan a tomar acciones para tener profesionistas formados en la misma comunidad, por lo que los líderes de la Unión de Cooperativas Ñoño conjuntamente con las Religiosas de la Asunción y la Agencia de Desarrollo IDEAR, S.C, comienzan a realizar gestiones para elevar el nivel educativo en la comunidad; lográndolo en el 2005 con la introducción de la oferta educativa a nivel bachillerato, por lo que se comienza a trabajar en lo que es el Instituto, contando con colaboración de la experta en educación intercultural Sylvia Schmelkes quien participa en el Consejo de Educación Jesuita en México y el apoyo del Dr. Ewald Hekking del Departamento de Investigaciones Antropológicas Departamento de Estudios Históricos Facultad de Filosofía, de la Universidad Autónoma de Querétaro. Las actividades fueron iniciadas en 2007 con el diseño y plan curricular, logrando en el 2009 la Inauguración del Instituto Intercultural Ñoño, y el 7 de junio de 2011 se obtienen el Registro de Validez Oficial de Estudios de la SEP (RVOE) a través de la Secretaría de Educación del Estado de Querétaro SEDEQ.

Figura 7.4. Participación Instituciones Educativas



Fuente: Elaboración propia

Con la creación del Instituto Intercultural se logra que la comunidad cuente con una instituciones educativas hasta el nivel de licenciatura, donde los estudiantes encuentran oportunidades para acceder a educación, de la que se pretende sea útil a la propia comunidad, pues se proporcionan competencias para la creación y desarrollo de empresas sociales en su entorno social. Lo que se pretende con este tipo de instituciones es que la educación que se imparte sea el detonante para la construcción colectiva de otra realidad.

#### 7.4. La percepción de la comunidad respecto del desarrollo social y sus empresas

Establecer el impacto social y económico, que se ha generado en una comunidad indígena con la puesta en marcha del plan de desarrollo local que incluye la adopción de estrategias que impulsan la creación de empresas solidarias, es uno de los objetivos de la investigación. Para hacer la contrastación empírica se efectuaron 195 encuestas a igual número de habitantes de la comunidad y sus alrededores; con la finalidad de medir la percepción de las personas, que no están relacionadas de manera directa con los emprendimientos sociales objeto de estudio.

De conformidad con los resultados obtenidos pudo observarse que; la edad de las personas encuestadas es mayor de 18 años, predominando con el 43.1% las personas con edad superior a los 30 años; la prevalencia de los encuestados en este rango se justifica en razón de que la zona es altamente marginada por lo que los jóvenes regularmente emigran a Estados Unidos para buscar oportunidades de empleo (Tabla 7.1.).

Tabla 7.1

##### *Edades de las personas encuestadas*

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 20	58	29.7
De 21 a 30	53	27.2
De 31 en adelante	84	43.1
Total	195	100.0

Fuente: Elaboración propia.

De las encuestas realizadas el 62% fueron realizadas a mujeres y el 38% a hombres ya que la mayor población de la comunidad son adultos mayores o mujeres, debido a que la mayoría de los hombres se va ha trabajar fuera de la comunidad por la falta de empleo que se tiene en la misma.

Tabla 7.2

*Resultados encuestas realizadas*

Pregunta	Si	No
Habitantes que han sido beneficiados directamente con programas de gobierno (Becas, procampo, oportunidades, etc.).	43%	57%
Son suficientes los apoyos que recibe la comunidad.	14%	86%
Conocen el plan de desarrollo de la comunidad.	23%	77%
Conoce alguna de las siguientes empresas: Decora y Construye, Fauna Solidaria, Instituto Intercultural Nõñho, Caja el Triunfo.	55%	45%
Realiza alguna vinculación con las empresas anteriores (cliente, estudiante, socio).	25%	75%
Ha percibido mejoras en la comunidad en el aspecto educativo.	41%	59%
Ha percibido mejoras en los servicios de salud que en la comunidad.	13%	87%
Ha percibido mejoras en las viviendas.	16%	84%
Ha percibido mejoras en la infraestructura (drenaje, agua, alumbrado público, vías de comunicación, etc.).	11%	89%
Considera que tiene acceso a crédito.	24%	76%
Ha percibido incremento en las fuentes de empleo.	52%	48%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenido muestran que el 43% de las personas encuestadas han recibieron beneficios directos por algún programa de gobierno, lo que refleja que el

gobierno ha tratado de ayudarlos a través de sus distintos organismos, sin embargo los encuestados consideran que estos no son suficientes, el 55% de los mismos identifica alguna empresa de la economía social, pero únicamente el 23% conoce el plan de desarrollo llevado a cabo en la comunidad por estas empresas, y como muestra la Tabla 7.2 los encuestados perciben beneficios en cuanto a las fuentes de empleo un 52%, en el aspecto educativo 41%, en el acceso al crédito un 24%, en las mejoras a las viviendas un 16%, en los servicios de salud 13%, y en la infraestructura un 11%; lo anterior refuerza el plan de desarrollo llevado a cabo ya que se le dio preferencia a la generación del empleo como detonador del desarrollo social de la comunidad, por lo que se tienen mayores avances en la generación del ingreso y el avance educativo.

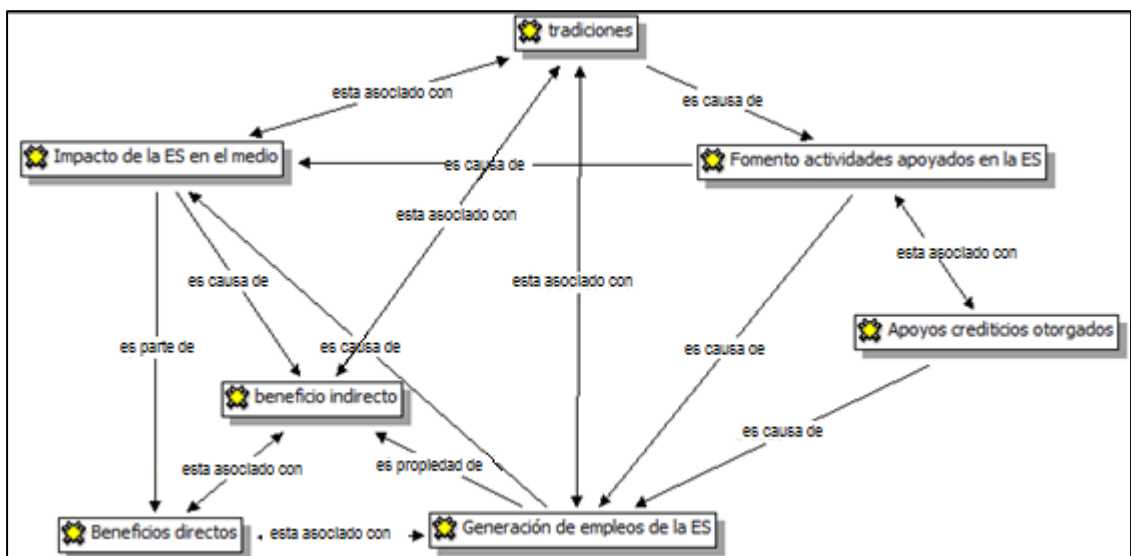
#### **7.5. Beneficios sociales y económicos**

La creación de valor económico de acuerdo con lo propuesto por Austin et al. (2006), implica que las personas que compran un producto deben estar dispuestas a pagar más de lo que costó producirlo, generando de esta manera una ganancia para quien lo vende; esto ocurre de manera similar en la economía social, diferenciándose en que las transacciones además de generar valor económico deben ofrecer un valor social para que de esta manera ambas partes ganen. Por tanto, se propone agregar de una manera integral al producto algo que logre cambiar de una manera positiva la vida de la persona.

En los emprendimientos sociales es importante la proposición de valor económico, en equilibrio con el valor social. Por lo que el actuar en los emprendimientos sociales debe ser congruente con la satisfacción de las necesidades sociales, efectuando transformaciones que impacten en el bienestar de las personas y de esta manera asegurar su viabilidad. Uno de los beneficios más sobresalientes en la comunidad, se refiere a la

creación de fuentes directas e indirectas de empleo a través de la creación de las empresas solidarias y el otorgamiento de microcréditos, apoyando las iniciativas de proyectos productivos de los socios (Figura 7.5.). Puede afirmarse que con las acciones esta manera se ha cambiado la situación de algunos integrantes de la comunidad, ya que todas las actividades van acompañadas de capacitación constante encaminada a generar beneficios sociales.

Figura 7.5. Beneficios del desarrollo social.



**Fuente:** Elaboración propia con el uso de la herramienta de software ATLAS.ti 5.2

Actualmente se pueden constatar avances y retrocesos en cuanto a los servicios que proporciona el gobierno, como es la educación, la salud e infraestructura. Sin embargo, tales servicios todavía no son suficientes para considerar que la comunidad ha superado su situación de pobreza, pues todavía hace falta infraestructura y otros elementos importantes para que una comunidad pueda desarrollarse de manera sostenible.



En lo referente a la salud se tiene algunos avances; en la comunidad cuenta con un Centro de Salud en el que se proporciona atención diariamente; también se cuenta con servicio médico en los barrios, donde acude un profesionista que asiste una vez a la semana atendiendo citas programadas, principalmente para enfermedades crónicas. Los entrevistados consideran que el servicio médico es precario, los habitantes que tienen alguna urgencia acuden en primera instancia a San Ildefonso, si no se cuenta con los medicamentos tienen que viajar a Amealco y en el último de los casos acuden a Querétaro pues ahí se cuenta con equipo moderno.

En lo referente a la educación, se considera que es sumamente deficiente para garantizar un nivel educativo que sea la base para impulsar mejoras integrales en San Ildefonso; se considera que la calidad de los profesores no es la óptima, pues en ocasiones el personal no se encuentra capacitado o simplemente no se cuenta con profesores. En cuanto a la infraestructura, se cuenta con instalaciones para proporcionar servicios educativos, pero por la falta de maestros en ocasiones los mismos se ven obligados a impartir enseñanza a dos grupos en un mismo horario.

No obstante, se han logrado cambios con el grupo que encabeza el plan de desarrollo local, quienes han realizado importantes alianzas con universidades privadas y públicas, lo que ha coadyuvado al afianzamiento del Instituto Intercultural Nõõho, que en 2009 abrió sus puertas a la primera generación con la Licenciatura en Economía Solidaria y Negocios. Con la creación del Instituto Intercultural, se ha tomado el desafío de atender la problemática educativa y así formar a los miembros de la comunidad para que con mayor capacitación contribuyan a la generación de nuevos emprendimientos solidarios que sean insertados exitosamente en el entorno local, propiciando mejoras económicas y sociales para los habitantes.

El desarrollo propuesto desde la academia, implica la creación de empresas y generación de empleos que no menoscaben su cultura. Se ha considerado también, que con educación es factible impulsar los negocios ya establecidos, incorporando nuevas metodologías que les apoye a revertir el daño que se está ocasionado al medio ambiente por la explotación irracional del sillar y la consecuente deforestación, así como por la contaminación que origina el proceso productivo de la alfarería.

La comunidad actualmente cuenta con servicio de internet, que también se ha incorporado al quehacer educativo en el Instituto, pues se considera importante incorporar la tecnología a las prácticas de los estudiantes. Sin embargo, se reconoce que el servicio de internet es de todavía deficiente, pues continuamente se pierde la señal por problemas técnicos del proveedor o por situaciones climatológicas.

Retomando la propuesta de Bucheli (2006) respecto al desarrollo, puede confirmarse que la educación es parte del proceso de transformación de las condiciones de vida, que da sentido de pertenencia a un territorio (local), transformando y modificando las condiciones de vida de la sociedad rural (comunidad), donde el liderazgo es uno de los poderes que guía las actividades en su conjunto y que este liderazgo se ejerce a través de las personas reconocidas por la comunidad.

En este orden de ideas, los beneficios económicos para la comunidad a partir de la incorporación de empresas del sector social han sido las siguientes:

Se han creado fuentes de empleo permanente:

- Decora y Construye ha generado 20 puestos de trabajo permanente, y en promedio se contratan 15 trabajadores eventuales.
- El Triunfo Ntôte cuenta con dos empleadas.

- Fauna Solidaria de México cuenta con 10 empleados contratados de manera permanente.
- El Instituto Intercultural cuenta con cinco empleados y se contrata a personal docente, preferentemente de la comunidad.
- En el resto de las empresas no se tiene evidencia de creación de empleos.
- Empleos indirectos. Se han creado empleos indirectos con el otorgamiento de créditos productivos a los socios de la cooperativa de ahorro y préstamo, sin embargo, no se cuenta con estadísticas del impacto de la actividad de la cooperativa en la comunidad.

Con base en lo descrito, puede decirse que el impacto en lo económico a partir del Plan de Desarrollo Local, no es del todo perceptible entre la comunidad, pues aunque se conoce la existencia de las empresas y se identifican a algunos de sus dirigentes, no perciben beneficios económicos para ellos o sus familias.

En lo que corresponde al valor social (Austin, et al., 2006), que se relaciona con las mejoras sociales en la comunidad y retomando las dimensiones propuestas por el CONEVAL (2011), se estableció que la pobreza se agudiza por la precaria calidad de los servicios en salud y educación, que directamente tiene relación con el incremento en los precios de los alimentos y el desempleo que afecta la posibilidad de obtener un ingreso adecuado.

La contribución realizada a partir de la puesta en marcha del Plan de Desarrollo Local, es visible en condiciones de pobreza que prevalece en la comunidad, algunas de ellas se mencionan a continuación:

- Se promovió la mejora de los caminos.
- Se gestionó la comunicación telefónica celular, fija e internet.
- Se ofrecen nuevas opciones educativas incluso a nivel de licenciatura.
- Se creó la única alternativa de financiamiento solidario a través de la cooperativa de ahorro y préstamo.
- Se imparten cursos relacionados con la creación de negocios, el buen uso del crédito, la cultura local y la salud.
- Se ha iniciado la recuperación ancestral de vestigios históricos.
- Se están realizando acciones para la reforestación de su territorio
- Se han logrado conseguir apoyos para la realización de sus fiestas y de esta manera fomentar su cultura
- Se está trabajando en conjunto con la UAQ a través del CONACYT, adicional al plan de manejo ambiental integral.
- Se consiguió apoyo para la realización de una parcela demostrativa de doce hectáreas, donde se pretende producir hongo de aquí nativo de la comunidad y maíz criollo.
- Se está trabajando con el INAH en un proyecto de patrimonio cultural.
- Se están realizando gestiones para la formación de la Casa Comunitaria, donde se pretende atender vicios como el alcoholismo, drogadicción y el maltrato intrafamiliar.
- Se integró un grupo teatral, con el objetivo de atacar la problemática de la violencia intrafamiliar.

Lo alcanzado en una década, muestra la experiencia de desarrollo de la comunidad, en la que se tuvieron algunos éxitos y fracasos de los proyectos puestos en marcha, sin embargo, se tendrán que abatir nuevos retos si se pretende seguir detonando avances para erradicar la pobreza, algunos de estos son:

*Retos económicos:*

- Generar nuevos emprendimientos, a partir de los logros adquiridos y el personal formado.
- Lograr una mayor penetración en los mercados, que se refleje en la generación de un mayor número de empleos para la comunidad
- organizarse para obtener ventajas en cuanto a las ofertas de mercado y acceso a recursos e instancias que les pudieran financiar los nuevos emprendimientos
- Generar economías a escala, como es el caso de los criaderos domésticos

*Retos sociales:*

- Combatir el rezago educativo, despertando el interés en la comunidad para incrementar la matrícula de alumnos.
- Incrementar los servicios de salud con la apertura de nuevos centros de atención y con personas que les brindaran el servicio.
- Realizar gestiones con dependencias de gobierno para mejorar la calidad y espacios de la vivienda.
- Gestionar un mayor acceso a los servicios básicos.

Se reconoce por los informantes que todavía no se han podido gestionar mejoras para las condiciones de vivienda y servicios básicos para los habitantes, lo que representa uno de los retos que deben ser atendidos en el corto plazo.

## 8. CONCLUSIONES

La creación de emprendimientos solidarios implicó un cambio en la dinámica económica y cultural de la comunidad indígenas, pues solo así es posible forjar sociedades donde el ejercicio de la libertad y la democracia se constituyan en una práctica cotidiana, la base para la formación de los emprendimientos iniciados parte de la asociación de las personas de la comunidad interesadas en sobresalir y la ayuda de asesores externos, lo cual se dio gracias a las religiosas de la congregación, para la creación de las empresas solidarias se establecieron las siguientes estrategias:

1. Se requería generar ingreso para los pobladores de la comunidad indígena, por lo que se decidió iniciar con proyectos que pudieran realizar a partir de los recursos que contaban, para contar con esta información se levantó un diagnóstico.
2. Para elaborar el diagnóstico se contextualizó la situación económica y social que prevalece en la comunidad, identificándose las necesidades comunes y las principales actividades productivas de la zona, permitiendo conocer los retos y oportunidades para la construcción de un plan que verdaderamente generara beneficios sociales y económicos para la comunidad.
3. En el plan se definieron los proyectos productivos basados en bajo un eje social y económico que provocara un amentara la calidad de vida de los habitantes por lo que se establecieron los valores de primacía del hombre y del objeto social sobre el capital, adhesión voluntaria y abierta, control democrático de sus miembros, conjunción de los intereses de los miembros, defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad, autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.

4. Para crear las empresas se requirió de apoyo de las entidades gubernamentales, con la ayuda de los asesores externos se logra bajar los recursos.
5. Por último se tuvo que establecer contacto con empresas ajenas para formalizar las relaciones comerciales detonando en la creación de empresas que generan empleos directos y una derrama económica para la comunidad.
6. En la gestión estratégica de las empresas solidarias para revertir la problemática de rezago económico y social se establece que es posible crear empresas solidarias y otras organizaciones en una comunidad indígena, partiendo en estrategias centradas en la economía social.

Para dar respuesta a la proposición de investigación, que dice: *“Con la incorporación de organizaciones de la economía social al entorno natural de San Ildefonso, se consiguen mejoras en las dimensiones social y económica en la comunidad indígena”*, esta se acepta en base a lo siguiente: el objetivo principal que se tiene en la creación de la empresa solidaria es la generación de empleos (aspecto económico) y fomento y rescate de sus tradiciones y costumbres (aspecto social), a través de la formación de prácticas encaminadas a la inserción de nuevos elementos en la realidad comunitaria.

La base para la creación de las empresas son los valores y la visión preconcebida en el plan de desarrollo local, por lo que la prioridad de generar empleos en la comunidad a través de la creación de empresas solidarias permite no solo mejorar las condiciones económicas de los habitantes, sino también, ir generando una educación encaminada a procurar el bienestar colectivo, y aprovechar al máximo el aprendizaje, tanto para bajar



los recursos como en la creación y construcción de los emprendimientos solidarios, y no incurrir en los mismos errores que originaron los fracasos, por lo que la creación de las empresas va de la mano con la formación educativa.

Se acepta y reconoce a la educación como la base del desarrollo, por lo que el logro más importante fue la creación del Instituto Intercultural Ñõñho, con la que se pretende integrar los nuevos líderes que impulsen las empresas existentes o generen nuevas empresas, a través de la formación de gente especializada en economía social, aprovechando el aprendizaje que se tiene de las empresas vigentes, basándose en la construcción colectiva del conocimiento, capacitadas y con una visión estratégica y un crecimiento crítico que permita una gestión de modelos económicos y empresas solidarias comprometidas con el desarrollo de los pueblos indígenas, impulsando la formación y educación integral de los pueblos Ñõñho, brindando la oportunidad a los indígenas para acceder a la educación superior.

Se pretende con la educación erradicar los vicios (alcoholismo, drogadicción, maltrato intrafamiliar, entre otras) fomentar la diversidad y riqueza culturales desde un principio de economía solidaria, contribuyendo a la construcción de un pueblo solidario y una vida digna sustentada en el desarrollo comunitario, formando líderes que generen empleo en la comunidad, que sean capaces de transformar la realidad, para contrarrestar la tendencia que se tiene de que la gente emigra a Estados Unidos y olvida o pierde sus costumbres y tradiciones.

Para dar respuesta a la proposición que establece que la participación de los miembros de la comunidad de San Ildefonso, los agentes externos y el gobierno, son

elementos indispensables para el desarrollo local, se encontró que el desarrollo de este grupo de empresas está basado en la integración de tres actores principales:

1. Los miembros de la comunidad, personas y organizaciones (Religiosas de la asunción) que estaban en busca de mejorar sus condiciones económicas y las de su entorno, con empuje para luchar y trabajar en la generación de bienestar social,
2. El gobierno, preocupado por cambiar el entorno social a través del otorgamiento de apoyos con los diversos programas, pero con un efecto mínimo en la generación de empleos y mejoramiento de las condiciones de la comunidad con seguimiento nulo de los apoyos otorgados.
3. Los agentes externos que son las personas que trabajan como asesores externos que tienen un compromiso que trasciende al compromiso laboral, que puede decirse cuentan con una mística, de vocación de donación hacia un sector de personas muy concretas que se encuentran en una situación marginada, además de ser personas que pueden lograr vínculos a nivel empresarial, siendo este un factor importante para el desarrollo de la economía solidaria.

Con la conjunción de estos tres actores se logró una articulación orgánica, ya que con la participación de los agentes externos y el involucramiento de los líderes de la comunidad, se logra la creación de una manera planeada y ordenada de la empresa solidaria, aprovechando los apoyos que otorga el gobierno a través de sus distintas dependencias (SEDESOL, SEDESU, FONAES, CDI, etc.), brindando siempre por los asesores externos un seguimiento adecuado a los recursos, y tomando decisiones de una manera consensada para el mejor aprovechamiento de los mismos.

Se pudo establecer que se ha tenido un impacto social y económico en la comunidad al crearse las empresas solidarias, aunque todavía no es perceptible para el grueso de la población. Las personas perciben el avance y el beneficio social generado por los emprendimientos sociales aunque no identifican de donde surge, dado que desconocen el plan de desarrollo local.

El mejoramiento económico y social que deviene del desarrollo local, puede ser observado a partir de la introducción de obras de infraestructura (caminos y comunicaciones) que fueron gestionadas por los líderes del proceso de desarrollo; de la educación formal e informal que se ha fomentado desde el inicio del proyecto, el logro más importante ha sido la introducción a la comunidad de oferta educativa en el nivel de licenciatura, que podrá no tener muchos estudiantes, pero que definitivamente es una de las pocas instituciones a nivel nacional, que imparten una educación enfocada a la preservación de su cultura y costumbres de la comunidad indígena que aspira a un bienestar social integral.

## 9. REFLEXIONES

Se ha aprendido que para la formación de la empresa, no son suficientes los valores, también se requiere tener un mercado asegurado y diversificado (que no dependan de únicamente cliente), contar con el recurso necesario para que el proyecto subsista los primeros años sin necesidad de generar utilidad, que el producto a realizar sea de mejor calidad al que se encuentra en el mercado, que el producto ofertado sea diferente al existente en el mercado, para tener una ventaja competitiva y evitar con ello el fracaso del emprendimiento.

Los responsables del plan de desarrollo local se encuentran en un proceso de reflexión y evaluación del desempeño y eficiencia de las empresas fundadas, pues se reconoce que se han tenido avances pero también errores, al tener que cerrar empresas que en un principio parecían tener un mercado asegurado, por lo que el desarrollo que se pretendía todavía no se logra cabalmente, sin embargo, los involucrados siguen en la búsqueda de nuevos proyectos productivos; así como gestionando recursos para crear otros emprendimientos en la comunidad. El reto consiste en demostrar el dinamismo del plan de desarrollo y en afianzar la conciencia de que a través del trabajo conjunto es posible generar fuentes de empleo permanentes y beneficios comunes, lo que en el mediano plazo contribuirá de manera sustancial a superar la problemática de marginación y pobreza.

Se reconoce que todavía no es perceptible para todos los habitantes de San Ildefonso la superación de las carencias económicas, pues se trata de un proceso que requiere de mayor tiempo y un mayor número de emprendimientos sociales, para alcanzar su madurez. No obstante, se han sentado las bases para la mejora integral, que por lo pronto solo son perceptibles entre los empleados de las cooperativas y las personas que han sido

beneficiadas directamente, ya que estos han manifestado mejoras no solo en sus condiciones económicas sino también en el mejoramiento de su medio ambiente y de su desarrollo personal, por lo que se considera de gran importancia el hecho de llevar a cabo iniciativas de este tipo en su comunidad. Las mejoras en la infraestructura comunitaria, los medios de comunicación y el sistema educativo son grandes aportes derivados del proyecto que se tienen y son palpables para toda la comunidad.

Se identificó que el bajo impacto se debe a la dificultad que se tienen en la integración de la mayor parte de los grupos o los sectores de la comunidad, se considera que todavía falta mucho por hacer y que el proceso todavía no concluye, pues con las empresas solidarias se sientan las bases del desarrollo, sin perder de vista que el objetivo está puesto en la persona que vive en comunidad, en un medio donde históricamente ha prevalecido la pobreza.

## REFERENCIAS

- Argudo, P. J. (2002). El Tercer Sector y Economía Social. Acciones e Investigaciones Sociales. Obtenido el 27 de mayo 2009, desde [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15\\_AIS/AIS\\_15\(12\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15_AIS/AIS_15(12).pdf).
- Austin, James, et al., (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C: David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Bjerke Björn (1999). Business Leadership and Culture. National Management Styles the Global Economy. UK: Edward Edgar Publishing limited.
- Bucheli, M. (2006). Curas, Campesinos y Laicos Como Gerentes del Desarrollo. 1º Edición 2006. San Gil Colombia: Editorial EDISOCIAL.
- Camarena, L. M., Aguilar, O. T. (2009). *Principios de estudio regional Espacios concluidos en red y regiones sin límites*. México: Juan Pablos Editor, S.A. de C.V.
- Chávez, R., Monzón, L., (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social, y Cooperativa, 037
- Comeau, Y., Boucher, J., Malo, M., Villancourt, Y., (2002). Las configuraciones de las iniciativas de la economía social y solidaria. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social, 2(3), 1-21.
- Comunidad Indígena de San Ildefonso Tultepec (2011). Desarrollo local, economía solidaria e interculturalidad. Disponible en: <http://nonho.wordpress.com/origen/>.  
Fecha de consulta: 13 de marzo de 2011.

CONEVAL (2008). Querétaro. Disponible en:  
<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/entidades/queretaro/index.es.do>.

Fecha de Consulta: 25 de abril de 2011.

CONEVAL (2011 a). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. Disponible en:

<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/index.es.do;jsessionid=1d8ca6edf4c70cbccb30987c76b03a2d7d6b3e61491e8b4b90745c5a54f27d27.e34QaN4LaxeOa40Lc350>.

Fecha de consulta: 23 de abril de 2011.

CONEVAL (2011). Información actualizada de la pobreza oficial que se puede calcular con el Censo de población 2010. Disponible en:

<http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/home/dimensiones%20censo%202010/Presentaciondimensiones%20Censo%202010.pdf?view=true>.

Fecha de consulta: 23 de mayo de 2011.

Congregación (2009). Datos sobre la Congregación de la Asunción. Disponible en:

<http://www.religiosasdelasuncion.org/congre.htm>. Fecha de consulta: 17 de abril de 2011.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2010). Congreso de la Unión, México.

Creswell, J. (1991). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among five Traditions*. United Estates of America: SAGE Publications Ltd.

D'Ávila, G. (2009). Economía Social, Desarrollo Local y Alianzas Progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario, *Revista Latinoamericana de economía social y solidaria*, 3(4), 83-97.

- Deal, E. T. y Allan, A. K. (1985). Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional, Fondo educativo Interamericano, México, págs. 3-39. (1982).
- Decora y Construye (2011). Quienes somos. Disponible en: <http://www.decora.org.mx/>.  
Fecha de consulta: 20 de enero de 2011.
- Diagnóstico San Ildefonso Tultepec (2003). Diagnóstico (documento interno). Material proporcionado por Miguel Alfredo Rosales Vázquez (Marzo, 2003).
- Diario Oficial de la Federación (2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. Publicado el miércoles 16 de junio de 2010 (segunda sección).
- Documento interno Grupo Cooperativos JADE (s.f.). Esquema del modelo de desarrollo de la comunidad de San Ildefonso. Documento proporcionado por Miguel Alfredo Rosales.
- Echeverry, R. y Moscardi, E. (2005). Construyendo el desarrollo rural sustentable en los territorios de México. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura – IICA, México, págs. 32-43.
- Eco Solidario. (2006). Editorial. Gaceta del Consejo de Economía Solidaria Querétaro. No.1, octubre, 2006.
- Enciclopedia de los Municipios de México (2005). Querétaro, Amealco. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Gobierno del Estado de Querétaro. Disponible en: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/queretaro/municipios/22001a.htm>. Fecha de consulta: 23 de enero de 2011.
- Estimaciones del CONEVAL (2008). Medición multidimensional de la pobreza (cuadros del comunicado). Disponible en:



<http://medusa.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/pages/medicion/index.es.do>. Fecha de consulta: 23 de abril de 2011.

Fauna Solidaria de México (2011). Bienvenido a Fauna Solidaria. Disponible en: <http://faunasolidaria.org/main/php/principal.php>. Fecha de consulta: 20 de enero de 2011.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

Fundación Entorno, (2009). *El Desarrollo Sostenible Empresarial*. Obtenido el 12 de agosto de 2009, desde

<http://www.wbcds.org/plugins/DocSearch/details.asp?txtDocTitle=desarrollo&txtDocText=desarrollo&DocTypeId=-1&ObjectId=MzM00Tg&URLBack=result%2Easp%3FtxtDocTitle%3Ddesarrollo%26txtDocText%3Ddesarrollo%26DocTypeId%3D%2D1%26SortOrder%3D%26CurPage%3D1>.

Garretón, A. M. (2002). *América Latina: Un espacio Cultural en el Mundo Globalizado, debates y perspectivas*. Convenio Andrés Bello. Colombia.

Grupo Cooperativo JADE (s.f.) *Modelo de desarrollo local – San Ildefonso* (documento interno).

Harmon, M., Mayer, R. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Hill, C., Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

IDEAR (s.f.). *¿Quiénes somos* (documento interno). Material proporcionado por Miguel Alfredo Rosales Vázquez.

- JADE (2007). A Mexican cooperatives cooperative group. For a social y common economy. Disponible en: <http://www.slideshare.net/MiguelRosales/GRUPO-JADE-english-june-2007>. Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2010.
- Katzer, L. (2005). Comunidad, territorio y propiedad: los Huarapes en el desierto de la valle. Obtenido el 7 de septiembre de 2009, desde [http://www.filo.unt.edu.ar/centinti/cehim/jornadas\\_antrop/comunidad%20territorio%20y%20propiedad.pdf](http://www.filo.unt.edu.ar/centinti/cehim/jornadas_antrop/comunidad%20territorio%20y%20propiedad.pdf).
- Kliksberg, B. (2002). *Hacia una Economía con rostro humano*. Venezuela: Fondo de Cultura Económica.
- Lara, G. (2009). Cooperativas: entre economía social, economía solidaria y tercer sector en "*Visión global de las cooperativas*". Urbiola, S. (coordinadora). México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Merino, L. y Robson, J. (2006). El manejo de los recursos de uso común: derechos indígenas, desarrollo económico e identidad. Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C., The Christensen Fund, Fundación Ford, Semanart, INE. México.
- Mintzberg, H. (1992). El poder en la organización. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Bruce, A., Joseph, L., (1999). Safari a la estrategia, una visita guida por el management estratégico, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Otomías de San Ildefonso, (2006). Obtenido el 16 de junio 2009, desde [http://www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/publicaciones/publi\\_mexico/publiotomsanil.htm](http://www.redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/publicaciones/publi_mexico/publiotomsanil.htm).
- Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. Cuadernos de Desarrollo Rural, págs. 36, 28-46, 37.

- Prévost, P. (2003). La formulation de stratégies coopératives et le developpement du. Revue Unircoop. Vol. 1, # 1, 2003.
- Promotora de Economías Alternativas (2010). Descripción de la Sociedad Civil. Disponible en: [www.cipi.gob.mx/html/.../16%20hrs/Promotoraeconomiasalternativas.ppt](http://www.cipi.gob.mx/html/.../16%20hrs/Promotoraeconomiasalternativas.ppt). Fecha de consulta: 20 de noviembre de 2010.
- Quinn, J. B. (1998). “*El Concepto de Estrategía*”, en Mintzberg, H. Quinn J. B. Y Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice - Hall, México.
- Rosales Vázquez, Miguel Alfredo (2010). Experiencias del proceso de desarrollo local en San Idefonso. Disponible en: [http://www.economiasolidaria.org/files/Proceso\\_San\\_Idefonso.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Proceso_San_Idefonso.pdf). Fecha de consulta: 20 de agosto de 2010.
- Sancho, J. (Nov. 2005). *Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social*. Obtenido el 30 de julio de 2007, desde la Universidad de Barcelona: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/4801/1/comunidad\\_Jordi\\_Sancho.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/4801/1/comunidad_Jordi_Sancho.pdf)
- Shein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: Jossey Bass.
- Stiglitz, J. E. (2006). *Cómo hacer que funcione la globalización*. México: Editorial Taurus.
- Taylor, F. (1983). *Principios de la administración científica*. Herrero Hermanos, México págs. 14-124. (1911).
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós

Tesauro OIT (2008). El Tesauro OIT, 6ª.ed., Obtenido el 10 de agosto de 2009, desde:  
<http://www.ilo.org/public/libdoc/ILO-Thesaurus/spanish/tr323.htm>.

Unión de Cooperativas Ñoño de San Ildefonso (2007). El proyecto que estamos  
construyendo (Documento interno). San Ildefonso, Querétaro, México.

Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Barcelona: Paidós.

Emprendedores Sociales (s.f.). Quiénes somos. Disponible en:  
<http://nonho.wordpress.com/origen/>. Obtenido el 12 de agosto de 2011.

## **ANEXO 1:**

### **Guía de entrevista semiestructurada a los administradores de las cooperativas de San Ildefonso**

1. ¿Cuál es su nombre, lugar de nacimiento y edad?
2. ¿Cuál es su cargo y antigüedad en la cooperativa?
3. ¿Cómo se vincula usted con la empresa social?
4. ¿Cuáles son las principales actividades económicas que se desarrollan en la comunidad?
5. ¿Cuáles son las principales actividades de los pobladores de la comunidad?
6. ¿Cuáles considera que son las principales carencias que sufren los habitantes de San Ildefonso?
7. ¿Cómo concibe el desarrollo para la comunidad?
8. ¿De dónde surge la idea de iniciar un plan de desarrollo en San Ildefonso?
9. ¿Cómo inicia el proyecto de desarrollo en San Ildefonso?
10. ¿Cómo logran la participación de los habitantes en el proceso?
11. ¿Cómo inicia el proceso de organización para detonar el desarrollo en la comunidad?
12. ¿Quién fue el responsable y quienes participan en el proyecto de desarrollo local?
13. ¿Cómo son identificadas las necesidades de la población y las actividades económicas a desarrollar?
14. ¿Qué mejoras en cuanto a la educación, infraestructura, comunicación, etc. son perceptibles en el entorno comunitario, a partir de la creación de empresas solidarias?

15. ¿Cómo la empresa social que usted dirige ha mejorado la vida de la población?
16. ¿Cómo el resto de las empresas solidarias han mejorado el nivel de vida de la comunidad?
17. ¿Qué nuevas empresas se constituirán en el corto plazo?
18. ¿Quiénes proveyeron los recursos financieros para definir qué empresas se pondrían en funcionamiento?
19. ¿Cuál es el aporte financiero de los participantes (asociados) en las empresas solidarias?
20. ¿Cómo se logra involucrar a la comunidad en las prácticas de la economía social?
21. ¿Cómo las empresas solidarias colaboran en la conservación de las tradiciones culturales de la comunidad?
22. ¿Desea agregar algo?

Muchas gracias.

Anexo 2

Guía de entrevista semiestructurada

**Lic. Catia Huerta Arellano**

Jefa de Departamento de Promoción y Cultura de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)

1. ¿Cuál es su nombre, edad, cargo y antigüedad en el mismo?
2. ¿Qué actividades realiza la CDI?
3. ¿Cuál es el sector prioritario de atención y en que municipios se ubica?
4. ¿Qué apoyos se otorgan a través de la CDI y en qué consisten?
5. ¿Cómo se puede tener acceso a los apoyos de la CDI?
6. ¿Qué actividades se desarrollan en su departamento?
7. ¿Qué estrategias siguen para vincularse de manera permanente con las comunidades indígenas?
8. ¿Qué dificultades ha encontrado para vincularse con los habitantes de las comunidades?
9. ¿Cómo se inicia el vínculo con el pueblo indígena de Amealco?
10. ¿Han encontrado resistencia o por el contrario buenas condiciones para el desarrollo del trabajo a través de la CDI?
11. ¿Qué proyectos lleva a cabo la CDI con la comunidad de San Ildefonso, Amealco?
12. ¿Conoce el desarrollo empresarial en San Ildefonso que se ha venido gestando con la participación de JADE Grupo Cooperativo Mexicano?
13. Podría describir ¿cómo funciona dicho desarrollo empresarial en la comunidad indígena y cuál es la relación con la CDI?
14. ¿Cuál es la participación de la comunidad indígena en el proceso de desarrollo?
15. ¿Quiénes son los principales líderes?
16. ¿Qué apoyos se han otorgado para el desarrollo empresarial referido? (financieros, capacitación, entre otros)

17. ¿Desde la CDI como miden el impacto en el desarrollo económico y social para la comunidad, a partir de la creación de empresas solidarias?

18. ¿Cuentan con estadísticas u otro tipo de reporte para medir el desarrollo económico o social en San Ildefonso a partir de la creación de las empresas?

19. ¿Qué efectos positivos y negativos detecta a partir de la creación y desarrollo de las empresas solidarias en San Ildefonso?

20. ¿Considera que el desarrollo empresarial que se ha gestado ayuda al fortalecimiento y conservación de la cultura en la comunidad?

21. ¿Cuál es su opinión de la experiencia en la comunidad indígena, es un ejemplo que debería llevarse a otras comunidades?

22. ¿Desea agregar algo?

Muchas gracias.



## Anexo 3

### Guía de entrevista semiestructurada

Dr. Antonio Elizarraza Hernández

Promoción y Cultura de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas Amealco (CDI)

1. ¿Cuál es su nombre, edad, cargo y antigüedad en el mismo?

Acerca del organismo gubernamental:

2. ¿Qué actividades realiza la CDI en Amealco?

3. ¿Cuál es el sector prioritario de atención en el municipio?

4. ¿Qué apoyos se otorgan a través de la CDI y en qué consisten?

5. ¿Cómo se puede tener acceso a los apoyos de la CDI?

Actividades del funcionario en el desarrollo de los pueblos indígenas

6. ¿Qué estrategias siguen para vincularse de manera permanente con las comunidades indígenas del municipio?

7. ¿Qué dificultades ha encontrado para vincularse con los habitantes de las comunidades?

Acerca de la comunidad de San Ildefonso en Amealco y la inclusión de empresas solidarias

8. ¿Cómo se inicia el vínculo con el pueblo indígena de Amealco?

9. ¿Han encontrado resistencia o por el contrario buenas condiciones para el desarrollo del trabajo a través de la CDI?

10. ¿Qué proyectos lleva a cabo la CDI con la comunidad de San Ildefonso, Amealco?

11. ¿Conoce el desarrollo empresarial en San Ildefonso que se ha venido gestando con la participación de JADE Grupo Cooperativo Mexicano?

12. Podría describir ¿cómo funciona dicho desarrollo empresarial en la comunidad indígena y cuál es la relación con la CDI?

13. ¿Cuál es la participación de la comunidad indígena en el proceso de desarrollo?

14. ¿Quiénes son los principales líderes?

15. ¿Qué apoyos se han otorgado para el desarrollo empresarial referido? (financieros, capacitación, entre otros)
16. ¿Desde la CDI como miden el impacto en el desarrollo económico y social para la comunidad, a partir de la creación de empresas solidarias?
17. ¿Cuentan con estadísticas u otro tipo de reporte para medir el desarrollo económico o social en San Ildefonso a partir de la creación de las empresas?
18. ¿Qué efectos positivos y negativos detecta a partir de la creación y desarrollo de las empresas solidarias en San Ildefonso?
19. ¿Considera que el desarrollo empresarial que se ha gestado ayuda al fortalecimiento y conservación de la cultura en la comunidad?
20. ¿Cuál es su opinión de la experiencia en la comunidad indígena, es un ejemplo que debería llevarse a otras comunidades?
21. ¿Desea agregar algo?

Muchas gracias.

#### Anexo 4

Encuesta sobre la percepción que tienen los habitantes de San Ildefonso sobre las empresas solidarias.

Fecha: \_\_\_\_\_ Número de Encuesta: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Escolaridad: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

Género:

Hombre  Mujer

Estado Civil

1.Soltero(a)  2.Casado(a)  3.Divorciado(a)  4.Viudo(a)  5.Unión Libre

1.- ¿Ha sido beneficiado con algún apoyo del gobierno?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.- De haber recibido apoyos ¿Considera que estos apoyos son suficientes?

\_\_\_\_\_

3.- ¿Sabe si existe algún plan de desarrollo para la comunidad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- Si la respuesta es afirmativa ¿Conoce quién o quiénes son los responsables de dicho plan de desarrollo?

\_\_\_\_\_

5.- ¿Conoce alguna empresa cooperativa o solidaria?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- Si la respuesta es sí, señale cuáles

\_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál de las siguientes organizaciones identifica?

<input type="checkbox"/>	Instituto Intercultural
<input type="checkbox"/>	Fauna Solidaria de México
<input type="checkbox"/>	Decora y Construye
<input type="checkbox"/>	Cooperativa el Triunfo Ntöte

(Si el entrevistado no identifica las empresas se concluye la entrevista)

8. Usted o alguna persona cercana se ha vinculado de alguna forma con las empresas mencionadas

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.- Si la respuesta anterior es afirmativa, señale como (socio, cliente, trabajador, estudiante, u otro) \_\_\_\_\_

10. Conoce a los directivos de las empresas señaladas

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Qué beneficios considera que debe generar una empresa?

\_\_\_\_\_

12. Con la participación de las empresas, ¿Qué mejoras ha percibido para sí mismo o para la comunidad?

<input type="checkbox"/>	Educación
<input type="checkbox"/>	Salud
<input type="checkbox"/>	Mejoras en las viviendas
<input type="checkbox"/>	Acceso a servicios en las viviendas
<input type="checkbox"/>	Acceso a crédito
<input type="checkbox"/>	Fuentes de empleo