

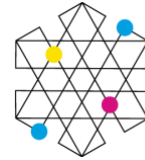


Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD XOCHIMILCO**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**MEGI**

MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN  
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco  
División de Ciencias Sociales y Humanidades  
**Maestría en Economía, Gestión y Políticas de Innovación**  
Área de Economía y políticas de innovación o Gestión de la  
innovación

Idónea Comunicación de Resultados:

**Análisis del proceso de innovación social en una comunidad  
indígena. Caso de estudio: Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske**

Presentada por el alumno:

**Lic. Nelly Elizabeth Ochoa Ayala**

Para obtener el grado de:

**Maestra en Economía, Gestión y Políticas de Innovación**

Directora

**Dra. Martha Griselda Martínez Vázquez**

Miembros del Jurado

**Dra. Nayeli Martínez Velázquez**

**Dr. Carlos Muñoz Villarreal**

Ciudad de México, diciembre 2022

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
<b>RESUMEN GENERAL</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>Capítulo I. MARCO TEÓRICO</b> .....	11
<b>Abordaje teórico de la innovación social</b> .....	11
<b>I.1 ¿Qué se entiende por innovación social?</b> .....	12
<b>I.2 Características de la innovación social</b> .....	15
<b>I.3 Enfoques de la innovación social</b> .....	18
<b>Capítulo II.MARCO CONCEPTUAL</b> .....	22
<b>Caracterización sistémica del proceso de innovación social</b> .....	22
<b>II.1. Etapas del proceso de innovación social</b> .....	23
<b>II.2 Roles del proceso de innovación social</b> .....	25
<b>II.3 Factores que impulsan procesos de innovación social</b> .....	28
<b>Capítulo III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	31
<b>III.1 La Economía Social y Solidaria y su vinculación con el cooperativismo</b> ....	31
<b>III.2 De la demanda a la acción</b> .....	33
<b>III.2.1 Consolidación organizacional (1977-2009)</b> .....	34
<b>III.2.2. Camino hacia la supervivencia (2010-actualmente)</b> .....	36
<b>Capítulo IV. METODOLOGÍA</b> .....	39
<b>IV.1 Selección del estudio de caso</b> .....	40
<b>IV.2 Herramientas metodológicas utilizadas</b> .....	42
<b>Capítulo V. EVIDENCIA EMPÍRICA</b> .....	45
<b><i>Tipos de innovación social en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske</i></b> .....	45
<b>V.2 Caracterización del Proceso de Innovación Social de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske</b> .....	55
<b>Capítulo VI. REFLEXIONES FINALES</b> .....	87
<b>VI.1 NUEVOS RETOS</b> .....	91

<b>Bibliografía</b> .....	<b>92</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Ideas principales del concepto de innovación social .....	13
Tabla 2.Tipos de Innovación Social .....	15
Tabla 3. Aspectos claves de la innovación social.....	16
Tabla 4.Enfoques de la Innovación Social .....	18
Tabla 5.Roles del proceso de innovación .....	26
Tabla 6.Factores de éxito de innovaciones sociales de la feria de la innovación social.....	29
Tabla 7. Municipios que forman parte de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske .....	36
Tabla 8.Herramientas metodológicas utilizadas .....	42
Tabla 9.Codificación del proceso de innovación social .....	43
Tabla 10.Esquema de codificación de grupos .....	44
Tabla 11.Tipos de Innovación Social en la Cooperativa Tosepan Titataniske...	45
Tabla 12.Acontecimientos importantes en el primer período de la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske (1974-2009).....	56
Tabla 13.Acontecimientos importantes en el segundo período de la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske de (2010-Actualidad).....	58
Tabla 14.Interacción de roles en el proceso de innovación social de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske .....	89

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.. Relaciones entre emprendimiento social, empresa social e innovación social.....	17
Imagen 2.Caracterización del proceso de innovación social.....	23
Imagen 3. Proyectos de hidrocarburos en la Sierra Nororiental de Puebla .....	38
Imagen 4. Propuesta metodológica para el análisis del proceso de innovación social.....	40
Imagen 5. Organigrama Regional de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske .....	41
Imagen 6.Tratamiento del bambú en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske .....	49
Imagen 7.Modelo de la A-F de la etapa de demanda .....	61
Imagen 8.Modelo de la A-F de la etapa de propuesta .....	67
Imagen 9.Modelo de la A-F de la etapa de proyectos .....	74
Imagen 10.Modelo de la A-F de la etapa de sostenibilidad.....	79
Imagen 11.Modelo de la A-F de la etapa de escalabilidad.....	83
Imagen 12. Modelo de la A-F de la etapa de cambio sistémico .....	87

## **AGRADECIMIENTOS**

La vida me ha enseñado que el agradecimiento es el mejor antídoto ante la adversidad, es por ello por lo que quiero agradecer a papá/mamá Dios, mi pequeña gran familia: Martha Ayala, Vicente Ochoa, Nury Ochoa y José y Emiliano Guinto Ochoa por ser siempre mi vitamina. A mis amigos Maythe Ramírez, Carlos Ponce y Roberto Ortiz por nunca dejar que me rinda.

A mis profesores de la maestría, Dr. Manuel Soria, Dra. Gabriela Dutréni, Dr. Carlos Muñoz, Dra. Nallely Martínez, Dr. Juan Manuel Corona, Dr. José Luis Sampedro, Dra. Silvia Pomar, Dr. Ángel Whilhelm y toda la plantilla de académicos de la MEGI, les agradezco infinitamente por compartir su conocimiento y su pasión por la enseñanza, especialmente a mi asesora de ICR la Dra. Martha Griselda Vázquez Martínez por confiar en mí, su orientación fue fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis compañeros de maestría Isis Ordoñez, Alexis Vargas, Luis Ricardo Ramírez, Yeri Tordecilla, Brenda Lemus y Tania Robles por ser parte fundamental de mi aprendizaje personal y profesional.

Por último, pero no menos importante a todos los miembros de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske por su apertura y confianza al Dr. Sergio Mora por compartirme experiencias tan enriquecedoras.

## **RESUMEN GENERAL**

El presente documento se compone por un marco teórico que profundiza en el abordaje de las ideas centrales que conforman el concepto de Innovación Social, así como sus características, tipología y enfoques. Buscando marcar pautas para la caracterización del proceso de innovación social basado en las etapas descritas por Murray, Multa y Caulier (2010) y complementarlo con la identificación de roles en el proceso de innovación a través del modelo de gestión de la innovación: de A-F propuesto por Kotler (2011). Se muestra un análisis de los factores endógenos y exógenos que se consideran importantes para desencadenar procesos de innovación, y en una tercera parte, se habla de la economía social y solidaria y vinculación con el cooperativismo, para finalizar con un recorrido histórico de la identificación de etapas y roles en la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske que permitieron la proliferación de distintas innovaciones sociales.

Este trabajo de investigación pretende mostrar una mirada de la innovación social no sólo desde aspectos técnicos sino humanos, en ese sentido, conocer el proceso de innovación social en una comunidad indígenas, permite visualizar rutas de construcción e intervención de proyectos enfocados a la innovación en contexto similares.

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento es la base de la riqueza, el poder y el bienestar; y un recurso para generar innovación (García, 2021). Su importancia radica en lo que se es capaz de producir con ese conocimiento, ya sea valor económico, valor social o ambos. Desde los años cuarenta, el concepto de innovación se asocia con el uso del conocimiento con fines productivos, el economista Joseph Schumpeter introduce el concepto en su teoría del desenvolvimiento económico, es así como la innovación comienza a ser entendida como una herramienta para la generación de riqueza al procurar el crecimiento tanto de la producción como de la productividad (OCDE, 2018). Schumpeter (1939) representa el enfoque neoclásico de la innovación, para él la innovación es un proceso de destrucción creativa, al ser una serie de ciclos y rupturas en los cuales el objetivo, además del económico, es la novedad de los productos. Por el tiempo en el que surge el concepto, se vincula principalmente con la industria manufacturera y los resultados de la innovación se ven reflejados en aspectos económicos derivados del cambio tecnológico o en la introducción de tecnologías en procesos productivos. Así, los efectos sociales derivados de la innovación no eran de interés para el enfoque neoclásico de la innovación, sin embargo, el sociólogo estadounidense William F. Ogburn fue uno de los primeros en observar la función activa de la sociedad en el proceso de innovación al sostener que la invención social tiene que ser estimulada para mantener el ritmo de la invención mecánica (Godin, 2010).

La sociedad es importante para la innovación. Es quién valora y adopta los productos o servicios derivados de ésta, por ello se puede afirmar que cualquier innovación es social, sin embargo, el motivante por el que surge la innovación, sea obtención de valor económico o social y su preponderancia es lo que diferencia a la innovación. Dar por hecho que el crecimiento económico, derivado de la innovación, implica *per se* el bienestar de la población es un error que se ha comprobado al observar la realidad de países con altos indicadores de desarrollo económico y gran brecha de desigualdad social (Martínez, 2018). Si bien la distribución de la riqueza es un problema multifactorial, las innovaciones en ocasiones alimentan la marginación, exclusión social

e inequidad de ingresos de ciertos sectores sociales (Furtado, 1965; Myrdal, 1974; Grass 2012 ;Martínez, 2018), esto es respaldado por estudios elaborados por Cozzens, Gatchair y Thakur (2006; citado en Grass, 2012) que muestran cómo la innovación puede generar desigualdad, tanto vertical -concentración del ingreso- como horizontal -inequidades por género, raza o ubicación geográficas-. Esta afirmación no demerita los aspectos positivos de la innovación, sino que reconoce que la innovación crea crecimiento económico y a la vez cada producto o servicio nuevo tiene tendencia a aventajar económicamente algunas personas, así como a sustituir trabajos o productos que en su momento fueron importantes, convirtiéndolos en menos útiles o poco atractivos para el consumo (Boldrin, 2017).

Se podría decir que las poblaciones que más han resentido la exclusión derivada de los avances tecnológicos y el moderno desarrollo industrial son las orientadas al sector primario de la economía, debido a que desde sus inicios el concepto de innovación se vinculaba principalmente al desarrollo de la industria manufacturera y es está la que por décadas se vio mayormente beneficiada (OCDE, 2018). En el caso específico de las comunidades indígenas quienes su actividad principal es la agricultura, en ocasiones enfrentan una situación de discriminación a los conocimientos tradicionales que resguardan y difunden, ya que su conocimiento es basado principalmente en valores, creencias y costumbres del lugar que habitan y no tanto por el ejercicio del método científico que ha beneficiado ampliamente al sector secundario y terciario.

El Banco Mundial (2022) establece que, aunque la población indígena representa solo el 6% de la población mundial, son ellos quienes protegen el 80% de la biodiversidad del planeta, ya que muchos de los bosques existentes están en territorios indígenas y son quienes gestionan 54.546 millones de toneladas métricas de carbono (IWGIA, 2020). A pesar de que gran parte de las tierras que ocupan están bajo propiedad comunal, muchos gobiernos reconocen la propiedad formal o legal de solo una fracción de ellas, favoreciendo a la explotación de sus recursos naturales a entes externos -empresas privadas-.

Estas comunidades, a pesar de contar con recursos naturales aprovechables, carecen de bienes para la producción o medios para explotarlos y una de las principales causas son políticas de Estado que anteponen intereses políticos y de mercado (Ibidem) antes que indicadores sociales y biofísicos de interés para el desarrollo de estas comunidades. Esto trae como consecuencia un aislamiento sociocultural de estas poblaciones, sin embargo, ante la marginación surge la oportunidad de hacer frente a los



desafíos que les atañen a través de la creación de soluciones novedosas a sus problemas. Como se mencionó antes, por su naturaleza la innovación trae consigo ventajas competitivas para algunos sectores, pero estas pueden ser combatidas con la misma innovación al imitar, mejorar o crear nuevos productos, servicios y soluciones que favorezcan a la población que está siendo excluida. En ese sentido, la innovación es parte de la desigualdad, pero también representa la cura para salir de la misma, dependiendo de la habilidad y capacidad de estas poblaciones para comenzar procesos de innovación social.

Mientras, las empresas usan la innovación para sobrevivir en el mercado, las comunidades indígenas la usan para formar parte de este, pero desde una perspectiva que busca el desarrollo económico y social de su comunidad. Este trabajo de investigación cualitativa busca entender cuáles son los factores endógenos y exógenos que propician procesos de innovación social en una comunidad indígena, ya que parte del supuesto que la innovación social es el medio por el cual las comunidades indígenas marginadas pueden salir de su situación de desventaja y comenzar a ser gestoras de la innovación aportando y respetando sus orígenes y valor cultural. Si bien, aún no existe un consenso académico acerca del significado de innovación social puede ser entendida como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades económicas y sociales de un modo más eficiente que las alternativas existentes, creando nuevas relaciones sociales y de colaboración (Mumford, 2002); a su vez el proceso de innovación social describe las estrategias que permiten la aplicación de nuevos arreglos sociales e institucionales, nuevas formas de movilización de recursos y nuevas respuestas a los problemas a través del establecimiento de vínculos entre las personas y las comunidades; y entre comunidades (Klein y Harrison, 2007; Moulaert y Nussbaumer, 2005). Para ello se realiza el análisis descriptivo de un caso de estudio, abordado desde un enfoque sistémico que busca responder a las preguntas:

- ¿Cómo se creó el proceso de innovación social en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske?
- ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que propiciaron el proceso de innovación social en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske

La unidad de análisis es el proceso de innovación social y la unidad de observación elegida es la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, dado que representa una comunidad indígena que ha llevado a cabo procesos intencionados de cambio social durante más de 40 años, que van desde mejorar la seguridad de la tenencia de la tierra, fortalecer el buen gobierno mediante la acción colectiva hasta promover inversiones públicas y privadas siguiendo los lineamientos de una economía social y solidaria.

# Capítulo I. MARCO TEÓRICO

## Abordaje teórico de la innovación social

Tanto el término de “social” como el de “innovación” tienen un significado vasto, en ocasiones confuso y diverso según la disciplina que lo aborde. La complejidad del concepto de innovación social yace en que engloba dos espacios sin fronteras, por un lado, el espacio de la innovación y por otro el espacio de lo social (Sebastián,2012, p.39). Podría decirse que la innovación vista desde una perspectiva social busca centrarse en el impacto positivo de la innovación, ponderando las condiciones humanas sobre la ganancia económica (García,2021).

Al abordar la innovación desde la teoría de sistemas, las relaciones sociales son las que marcan la trayectoria de la innovación. Desde la perspectiva luhmanniana, la teoría de sistemas sociales no busca plantear utopías o modelos de sociedad ideales, al contrario, usa su planteamiento como poderoso instrumento analítico que permite comprender el funcionamiento de la sociedad, los subsistemas y las organizaciones (Arriaga,2003, p.3). Luhmann define su postura como funcional-estructuralista ya que para él es la función la que antecede a la estructura (Rodríguez,1995 citado en Arriaga,2003). En ese sentido, las funciones de los roles en procesos de innovación son los que definen la estructura de dicho proceso.

Este capítulo está dividido en cuatro partes, la primera es un acercamiento al concepto de innovación social partiendo desde la idea central que lo compone, así como sus características; la segunda aborda los enfoques con los que ha sido analizada la IS<sup>1</sup>Posteriormente, se enfatiza en el proceso de innovación social, planteado por Murray, Caulier y Mulgan (2010) en su libro “The Open Book of Social Innovation”; y por último, se toma la Teoría General de Sistemas y su adaptación en el campo económico y social.

---

<sup>1</sup> En adelante se usará el acrónimo IS para referirse a la Innovación Social.

## I.1 ¿Qué se entiende por innovación social?

La innovación social es un concepto polisémico y polivalente por lo que se dificulta la concordancia de un significado único. Si bien, el concepto ha tomado relevancia en la economía a inicios del siglo XX (Cloutier, 2003), diferentes disciplinas en el estudio del cambio social, como son: la antropología, la economía social, geografía económica y humana y la sociología clásica se han dedicado a analizar cuáles son los mecanismos por los cuales las sociedades transitan de la tradición a la modernidad.

El sociólogo estadounidense William F. Ogburn fue uno de los primeros en vislumbrar la función de la sociedad en la innovación, desarrolló ideas pioneras sobre tres dimensiones de la innovación tecnológica: orígenes, difusión y efectos, elaborando el primer marco conceptual para los estudios de la innovación basado en el concepto de rezagos culturales, que permitió estudiar y prever los impactos de la innovación tecnológica en la sociedad (Godin, 2010). Años más tarde Weber (1944) comprendió a la innovación como resultado de la propia dinámica de interacción social, es decir, la acción social tenía repercusiones en las condiciones de vida de los sujetos (Hernández-Ascanio, Tirado, & Ariza, 2016), al igual, Engels (1997, pág. 130; citado en CEPAL, 2018) manifiesta que la innovación debe tomarse como una competencia social:

*“En consecuencia, la capacidad de innovar ya no puede considerarse como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales: debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes.” (Engels, 1997 en CEPAL, 2018: 130)*

Estas ideas sobre los componentes de la innovación son tomadas desde la perspectiva sociológica, ya que, la economía tenía una visión diferente del papel de la sociedad en la innovación. El economista Schumpeter, quién es el autor más representativo de la innovación, en su libro *Business Cycles* (1939) expone que la innovación será la clave para comprender asuntos sobre desarrollo, constituyéndose en un aspecto de gran relevancia para analizar los procesos que generan cambios en el ámbito económico y de bienestar social. Para Schumpeter la innovación es la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos intermedios que se difunde en la sociedad y puede (depende su naturaleza radical o incremental) provocar cambios en la dinámica social. En efecto, no

descarta el papel de la sociedad en el proceso de innovación, pero pone principal énfasis en que la motivación de la innovación es el desenvolvimiento económico que da como resultado mejoras sociales.

En ese sentido, la diferencia entre la perspectiva económica y social de la innovación radica en la motivación por la que nace. El eje rector del concepto de innovación social es crear valor social, y puede entenderse como la generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social (Gatica et al., 2015). Para discernir qué es innovación social se propone abordar el concepto desde las ideas centrales que lo conforman.

**Tabla 1. Ideas principales del concepto de innovación social**

IDEA CENTRAL	AUTORES
1. Cumplir con la solución de un problema social	Principalmente Organizaciones u Organismos internacionales: Stanford Social Innovation Review, CEPAL (2013), Fundación de la Innovación Bankinter (2009), Comisión Europea (1995), TEPSI (2014).
2. Acciones realizadas por las entidades sociales	Moulaert (2005), Bassi (2011), Mulgan (2006), Estrada (2014), Godin (2012), Hernández-Ascanio et al., (2016), García (2021).
3. Proceso intencional para un cambio social	Ionescu (2015), Murray, Caulier y Mulgan (2010 y 2017), Rey de Marulanda y Tancredi (2010), Navarro (2014), Benítez (2018), Kesselring y Leitner (2008), Westley y Antadze (2010), Gatica et al. (2015), Mumford (2002), Vega (2017), Grass (2012), Echeverría (2008), FCCyT (2017, 2018), CoLab (2015), Fernández (2020).

Fuente: Adaptación propia a partir de Pizarro, 2016

La Tabla 1. Ayuda a conocer la delimitación que toman los autores mencionados para nombrar a un nuevo producto, proceso, servicio o modelo como innovación social. Esta clasificación no es excluyente entre sí, las tres ideas centrales engloban el concepto de innovación social, pero se han complementado a lo largo del tiempo. Algunos autores, como Godin (2012), consideran que se puede indagar en el concepto de innovación social desde el siglo XIX, especialmente a partir de la revolución francesa. Para otros, el origen de la innovación social es punto de interfaz entre la reflexión sociológica y la acción social que requiere reflejarse en problemas sociales y acciones intencionales (Kesselring y Leitner, 2008). Otro grupo de investigadores manifiestan a la innovación social como

un intento de mitigar las lagunas de las teorías economicistas y tecnocráticas, las cuales obvian en sus análisis los aspectos de cohesión social y territorial (Moulaert et al., 2010) y resaltan la perspectiva de cómo la innovación social relaciona nuevas formas de interacción entre economía y sociedad, donde los nuevos regímenes de innovación impulsan nuevos roles para las dimensiones sociales y políticas de la economía (Callo, 2007, citado en FCCyT, 2017).

Por su parte, Moulaert (2005) plantea la innovación social a nivel local e identifica dos pilares:

1. Innovación institucional: como innovación en las relaciones sociales, innovaciones en la gobernanza e innovación en la dinámica de empoderamiento.

2. Innovación en el sentido de la economía social, es decir, satisfacción de diversas necesidades en las comunidades locales.

A su vez, Navarro (2014), también menciona el empoderamiento de individuos dentro de su definición de IS y la considera como una respuesta a situaciones adversas en la que el intercambio de conocimientos, trabajo multidisciplinario y participativo logra el empoderamiento de los ciudadanos y adaptación de las soluciones a las circunstancias locales. Murray, Mulgan (en trabajos colaborativos) y Caulier (2010) no distinguen entre organización o sector en el que surge la innovación; en su libro “The Open Book of Social Innovation” establece que la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la creación de productos y resultados sociales, independientemente de donde nace, es decir, los beneficios primordiales están enfocados a la sociedad, sin embargo, pueden beneficiarse tanto la sociedad como el mercado. Estos autores plantean que la innovación social de ninguna manera puede limitarse a un sector (como el llamado tercer sector), en ese sentido las demandas sociales tienen particularidades según su contexto y lo que busca es la interacción entre diferentes actores para dar soluciones que culminen en cambios sistémicos.

Para Pizarra (2016) IS es el proceso o resultado de introducir un cambio para la mejora o el progreso de un conjunto de individuos que interactúan entre sí; para que las mejoras sucedan se deben hacer cambios profundos en las rutinas básicas, los recursos, las dinámicas de poder o el sistema de creencia sociales de la comunidad donde se gestiona la innovación, estos cambios en las rutinas sociales crean la oportunidad de abrir nuevos procesos de participación que puedan favorecer la durabilidad de los procesos de cambio social (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010; Westley, 2008).

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2017) apoya la idea de entender la IS como un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un proceso, producto, servicio o modelo con impacto cuantificable, que es más sustentable o justo que lo existente, solucionando una problemática de interés público y donde el valor generado es distribuido en la sociedad. Lo más relevante de esta definición es que se habla de un impacto cuantificable, visibilizando la importancia de medir los cambios económicos y sociales derivados de la implementación de una innovación social.

Es notorio que el debate sobre el concepto de innovación social (IS) continúa y continuará debido a la naturaleza cambiante de la sociedad, dado que no es estática, sino que evoluciona a través del tiempo y según las condiciones de su entorno, por eso las diferencias entre las acepciones aceptadas varían según la problemática que desea ser solucionada a través de la innovación.

## I.2 Características de la innovación social

Si bien existen una variedad de definiciones adaptadas al contexto y problemática que se busca resolver, la IS interpreta un mecanismo que modifica estructuras en busca de un bienestar en común, a partir de las acciones realizadas se crea una tipología de IS que establece el grupo de trabajo de “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), la cual podemos ver desplegada en la Tabla 2.

*Tabla 2. Tipos de Innovación Social*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Referencia</b>
Nuevos productos o servicios	Tales como nuevos productos o servicios, nuevas intervenciones o nuevos programas para responder a necesidades sociales.
Nuevas prácticas	Nuevos servicios que requieran nuevos roles o relaciones profesionales.
Nuevos procesos	Como la coproducción de nuevos servicios
Nuevas normas y reglamentos	Como la creación de nuevas leyes o derechos
Nuevas formas organizacionales	Tales como formas híbridas de organización

Fuente: Simon, et al. (2014), p. 10.

Tener claro las acciones que representan una IS ayuda a identificar de manera más eficiente las innovaciones que surgen en determinado lugar y distinguirlas de acciones

sociales, ya que van más allá de una acción colectiva. Estos tipos de innovación a su vez deben cumplir con ciertas características, Anderson, Curtis y Witting (2014, citado en FCCyT, 2018) sugieren que para que una actividad califique como innovación social debe cumplir con cuatro criterios:

1. Ser nuevo (para un cierto contexto)
2. Debe abordar un desafío social
3. La intención debe ser crear igualdad, justicia y/o empoderamiento.
4. El resultado debe aportar a la igualdad, a la justicia y/o al empoderamiento,

en su contexto de aplicación.

La conjunción de tipología y criterios de IS permiten que no toda acción social sea llamada IS, puesto que existen acciones sociales que puedan resolver problemas de la sociedad pero que no tienen un impacto significativo en las relaciones sociales, ni es perceptible algún cambio en la dinámica social. La tabla 3 muestra algunos de los aspectos claves de la IS.

**Tabla 3. Aspectos claves de la innovación social**

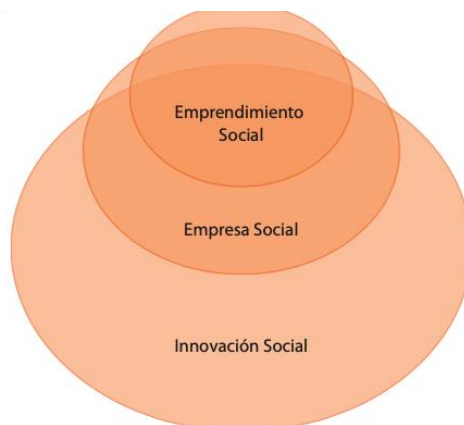
<b>Característica</b>	<b>Referencia</b>
Valor compartido	Focaliza en el bien común y en su replicabilidad, en lugar de la protección de bienes.
Sistema Abierto	Al derivarse del intercambio de conocimientos y procesos de aprendizaje.
Multidisciplinar	Orientado más a la solución de problemas desde diferentes perspectivas que a las aproximaciones de una sola área o especialidad.
Participativa	Potencia a los ciudadanos y usuarios en lugar de un enfoque de "arriba a abajo" guiado por expertos.
Impulsada por demanda	Las demandas sociales son las que impulsan el desarrollo de innovaciones.
A medida	En lugar de soluciones masivas, como la mayoría de las soluciones tienen que ser adaptadas a las circunstancias locales y personalizada a los beneficiarios.
Propuesta de valor	No es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también se trata de innovaciones en capacidad para organizar los recursos sociales y financieros.
Versatilidad	Puede suponer una iniciativa, producto, proceso o programa que puede cambiar profundamente según sus rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias del sistema social.
Escalabilidad	Capacidad de adaptación para lograr un impacto social a gran escala en contextos con similitudes

Fuente: Adaptación propia a partir de Pizarra, 2016; Buckland y Murillo, 2014.

Estas características ayudan entender qué es una innovación social y diferenciarla de otras actividades que tienen como misión la creación de valor económico y social, como lo es el emprendimiento y las empresas sociales.



**Imagen 1.. Relaciones entre emprendimiento social, empresa social e innovación social**



Fuente: FCCYT (2017), p. 15, Adaptado de Nicholls & Murdock, 2012

La imagen 1. muestra la relación que existe entre emprendimiento social, empresa e innovación sociales. El emprendimiento social abarca actividades y procesos realizados para descubrir, definir y explotar oportunidades con el fin de mejorar el bienestar social creando nuevas empresas o gestionando organizaciones existentes de una manera innovadora (Zahra et al., 2009); por otro lado, la empresa social se distingue por ser un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de sólo generar un dividendo para los propietarios o accionistas (Comisión Europea,2011), ambos sirven como medios para la generación de innovaciones sociales que logren cambios intencionados en las dinámicas sociales que favorezcan a lograr una sociedad más justa e incluyente.

Tanto el emprendimiento social como la empresa social comparten como propósito la generación de fondos para financiar su misión social y lograr posicionar a la empresa como competitiva en el mercado (Social Enterprise Alliance, 2012; Chell,2007, citado en AECA,2015); ambos se asocian a modelos de negocios en donde su foco está en la generación de ventas del producto o servicio que ofrecen pero el impacto se ve reflejado en un bien público que influye directamente en un objetivo social y ambiental; por el contrario en la innovación social se habla de un cambio de conducta en las personas o en un ecosistema, provocando dinámicas sociales nuevas, mejoradas o diferentes que propicien el empoderamiento del sector social con el que se vincula. Se puede entender al emprendimiento social como la semilla de la innovación social, si logra crecer y formalizarse de manera legal estableciendo un marco institucional que lo convierta en

una empresa social y así tener la posibilidad de tener la injerencia necesaria para generar cambios sistémicos.

### I.3 Enfoques de la innovación social

A partir de información obtenida de autores como Basi (2011) y Martínez (2010), se presenta un análisis comparativo de diversos enfoques para abordar la Innovación Social, como lo muestra la siguiente tabla.

*Tabla 4. Enfoques de la Innovación Social*

	<b>Económico</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Sistémico</b>	<b>Participativo</b>	<b>Ciencia Política</b>
<i>Definición</i>	Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que a su vez crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones	Una nueva solución a un problema social es más eficaz, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes y cuyo valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en individuos particulares	Proceso complejo donde interactúan factores sociales, económicos y culturales que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o las creencias del sistema social en el que se gesta	Nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, promoviendo y fortaleciendo la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de su propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia de la región	Cambios en programas, agencias e instituciones que llevan una mejor inclusión de los grupos excluidos en diversos ámbitos de la sociedad
<i>Gestor de la IS</i>	Emprendedor social	Emprendedor y empresa social	Comunidad emprendedor institucional	Gestores colectivos sociales y culturales	Sociedad civil e Instituciones públicas
<i>Objetivo principal</i>	Satisfacer las necesidades de los grupos de baja renta	Creación de valor social	Cambios profundos/disruptivos en el sistema social	Mejorar resultados de modelos tradicionales / Aumentar niveles de participación ciudadana y democracia	Inclusión social y fomento del desarrollo local y valor público

<i>Ciclo del proceso</i>	Lineal	Lineal	No lineal	Lineal	No lineal
<i>Disciplina</i>	Economía	Gestión/Administración de empresas	Sociología/ Ecología	Administración pública	Política
<i>Organismos que lo fomentan</i>	Nesta	Centro de Innovación Social de Stanford	SIG (Social Innovation Generation)	CEPAL	Centro de Innovación Social (CIS) Colombia y SINGOCOM
<i>Principales autores</i>	Geoff Mulgan Charles Leadbeater	Kriss Diegfmeier Dale T. Miller	Frances Westley Nino Antadze	Nohra Rey de Marulanda Francisco B. Tancredi	Frank Moulaert Swyngedouw
<i>Otras innovaciones con las que se vincula</i>	Innovación inclusiva		Innovación de base (BOP)	Innovación abierta	Innovación pública

Fuentes: Adaptación propia a partir de DNP (2013) y Martínez (2010).

La primera aproximación del concepto de IS fue con el enfoque económico, el cual, se caracteriza por ver a la IS como una actividad o servicio cuyo objetivo principal es satisfacer una demanda social, dándole preponderancia al papel del emprendedor social y las organizaciones sociales para satisfacer la necesidad social (DNP, 2013, p. 6) mediante productos, servicios o modelos más económicos que los existentes en el mercado y que logren cubrir de maneras más eficaces la demanda social y los costos de producción. Por otro lado, el enfoque gerencial percibe la IS como una solución novedosa a un problema social que crea valor y beneficia a la sociedad en su conjunto. Una de las características que se destacan de este enfoque es la idea de dinámicas intersectoriales que van más allá de una simple perspectiva de alianzas, sino que borra los límites entre sectores privados, públicos y sector social y da pie al surgimiento del llamado cuarto sector<sup>2</sup>.

Tanto el enfoque participativo como el de ciencia política están altamente ligados, sin embargo, su diferencia radica en la intencionalidad y el gestor social: el enfoque participativo busca integrar a los ciudadanos excluidos a los mecanismos tradicionales establecidos, es decir, no busca cambios profundos en las estructuras tradicionales sino la integración de la sociedad, y es impulsado por agentes sociales que buscan la inclusión; a diferencia del enfoque de ciencia política en donde el gestor son instituciones públicas o gubernamentales que buscan la inclusión social pero de manera disruptiva o diferente a la antes establecida, en la cual se fomente el desarrollo local. El enfoque de ciencia

<sup>2</sup> La economía tradicional se divide en tres sectores organizacionales: sector público, sector privado y sector sin fines de lucro, el llamado cuarto sector representa a empresas cuyo propósito es destinar al menos un 50% de los beneficios a una causa social sin comprometer el crecimiento a largo plazo (Friis, 2009, p. 74).

política se enmarca claramente en el trabajo de investigación SINGOCOM (Social Innovation, governance and community building) al definir a la IS como:

*” ... un proceso contextualizado en un territorio local, que se consolida cuando se producen cambios en las relaciones sociales y/o relaciones de poder, y se explicita como un elemento que toma una posición ética sobre la justicia social” (Moulaert et al., 2005).*

Proponiendo así que la IS se vea reflejada en la existencia de leyes o reglamentos institucionales que direccionen el actuar de un determinado territorio a tener relaciones de poder más justas. Por último, pero no menos importante, el enfoque sistémico considera la IS como un proceso complejo que busca lograr un cambio social sistémico y que no se puede ver reducido a la contribución única de un individuo u organización. Esta categoría ha sido construida por autores como Frances Westley y Nino Antadze (2010), que parten de un escenario de acción y toma de decisiones más complejo producido bajo lo que entienden como una “crisis sistémica” donde interactúan factores sociales, económicos y culturales que ejercen presión en el sistema y la respuesta a esta crisis puede derivar en el surgimiento de una IS. La perspectiva sistémica presenta dos elementos fundamentales, una es su carácter holístico y la otra es que pone a la comunidad en el centro de la acción, no sólo como un actor que demanda innovación sino como gestor de esta.

### **I. 3.1. Enfoque sistémico de la innovación social: la Teoría General de Sistemas y su adaptación al campo social**

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS)<sup>3</sup> Se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, al mismo tiempo, es una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. Parte de los objetivos de la TGS consiste en impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos (Arnold y Osorio, 1998). Por eso el enfoque de sistemas se fundamenta en la teoría general de sistemas, establecida en el clásico libro de Ludwig Von Bertalanffy, y es a partir de sus consideraciones que es desagregada por Arnold y

---

<sup>3</sup> En adelante se utilizará el acrónimo TGS para referirse a Teoría General de Sistemas

Osorio (1998), dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

- A. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- B. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente).

En el primer caso, la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia. En el segundo, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. La complejidad teórica y metodológica para entender los sistemas radica en que no existen fórmulas, ni recetas exactas de cómo se crean.

El componente sistémico refuerza la importancia de las vinculaciones y articulaciones entre agentes (perspectiva económica) o actores (perspectiva sociológica)<sup>4</sup> que componen al sistema o bien del sistema con su entorno. De esta manera, para fines de la investigación, se toman conceptos importantes como la distinción entre sistema y entorno. Suárez (2018, p. 10) manifiesta que, en cada momento del tiempo, existen fuerzas que impulsan u obstruyen el proceso innovativo, resultado de procesos institucionales y/o históricos dados no solo por la trayectoria económica sino además por las condiciones sociales, políticas y culturales del entorno.

El enfoque de sistema social es propuesto por el sociólogo Niklas Luhmann en su teoría de sistemas sociales (1984) y es una teoría ambiciosa, compleja que trata de ser una teoría generalizada, por lo que toma conceptos de diferentes disciplinas para explicar fenómenos sociales. Para fines de esta investigación se retomará sólo lo referente a la distinción entre sistema y entorno propuesta por este autor, la cual establece que:

*“la distinción sistema/entorno no puede revestirse con primacías de importancia, no puede “jerarquizarse” [...] pues debe aclararse que sistema y entorno, en tanto constituyen los dos lados de una forma, se hallan sin duda separados, pero no pueden existir sin estar referidos el uno al otro” (Luhmann, 2007, p.43)*

---

<sup>4</sup> En la perspectiva económica el concepto de agentes es utilizado normalmente para referirse a organizaciones u empresas. Se acepta que los agentes son los individuos que se desempeñan dentro de un entorno determinado, con información imperfecta y racionalidad acotada, sobre los que operan los procesos de aprendizaje y creación de competencias (Suárez,2018).

Desde la perspectiva sociológica el concepto de actor hace referencia a cualquier persona o sujeto colectivo que tienen poder de decisión dentro de un núcleo social (Ramos,2020).

La dependencia entre los conceptos de sistema y entorno permite entender mejor lo que establecen autores como Corsi, Esposito y Baraldi (1996, p. 148):

*“...Ningún sistema puede operar fuera de sus límites, sin un entorno del cual distinguirse no sería posible identificar un sistema”*

Al establecer los límites del sistema se puede reconocer lo que no le pertenece, llamándolo entorno; de esta manera se vuelve menos complicado identificar factores exógenos (input) y factores endógenos (output) que al interactuar afectan, alteran o modifican las dinámicas dentro del sistema.

En ese sentido, la relación conceptual de esta investigación se centra en entender el proceso de innovación social, primero eligiendo un objeto de estudio que represente un sistema y de esta manera delimitar su entorno como todo aquello que está fuera de sus límites; facilitando así conocer los factores que influyen en los procesos de innovación social y que se encuentran tanto dentro del sistema (factores endógenos) como en el entorno (factores exógenos); y va a ser la interacción entre estos factores la que dicte y marque los hitos de la innovación social.

## **Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL**

### **Caracterización sistémica del proceso de innovación social**

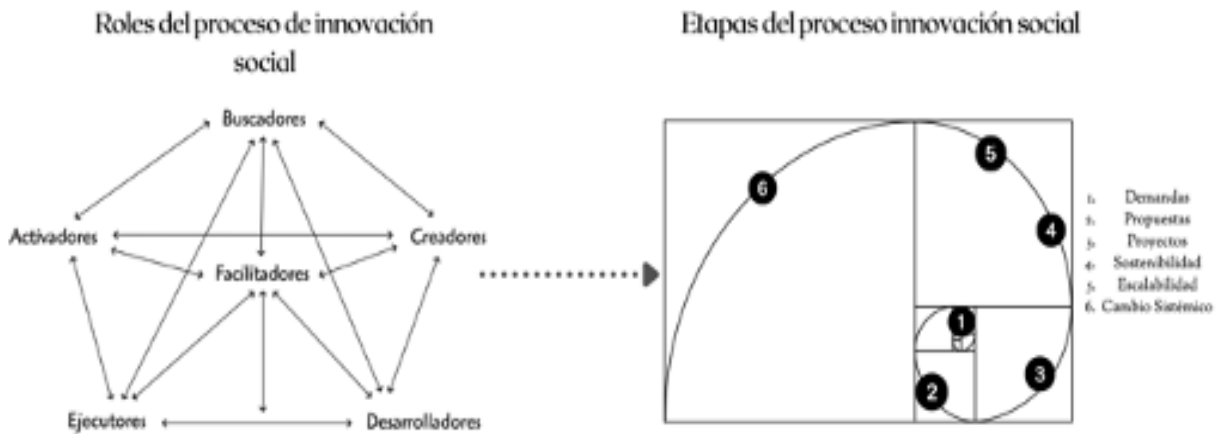
El proceso de innovación es la herramienta fundamental para que una idea se convierta en realidad, no es un proceso unidireccional, por el contrario, sigue una dirección de progresos y retrocesos, e incluye la participación de agentes externos que han complementado o reanimado los conocimientos anterior y local (Alvarado et.al., 2008). La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico que surge de una demanda.

## Imagen 2. Caracterización del proceso de innovación social

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2011) y Murray, Caulier y Mulgan (2010).

### II.1. Etapas del proceso de innovación social

Murray, Caulier y Mulgan (2010) en su libro “The Open Book of Social Innovation” proponen un modelo de innovación social, el cual consta de seis etapas: demanda, propuesta, proyectos, sostenibilidad, escalabilidad y cambio sistémico. Estas etapas representan un modelo de proceso de innovación social que se caracteriza por involucrar a sujetos que lo gestionen. A continuación, se explicará a detalle en qué consiste cada una de estas etapas.



#### Etapa: Demanda

En esta etapa se incluyen todos los factores que resaltan la necesidad de innovación, como la crisis, demandas sociales, en el caso de organizaciones con bajo rendimiento o necesidad de estrategia. Se refiere a los retos y oportunidades que emergen de las necesidades o de los problemas que no han sido resueltos o de la búsqueda de soluciones alternativas. Consiste en diagnosticar el problema y formular la pregunta de tal manera que se identifiquen las causas fundamentales del problema, y no sólo sus síntomas, esto significa ir más allá de los síntomas para identificar las causas de un problema en particular (Murray, Caulier y Mulgan, 2010, p.15).

Identificar necesidades y capacidades diferenciales se puede realizar a través de estudios de mercado, categorías de consumidores y técnicas de segmentación geodemográfica, sin embargo, en el caso de demandas sociales es a través del diálogo y la escucha como se pueden identificar de mejor manera las problemáticas que viven un grupo poblacional. Durante la consolidación de esta etapa es sumamente importante que exista un mapeo tanto de necesidad, actores y capacidades, así como una clara identificación de las causas reales del problema para así poder generar un cambio desde la raíz del problema y no atacar las consecuencias de este. Algunos de los métodos para profundizar involucran el análisis de sistemas, mientras que otros involucran la movilización de las propias experiencias y perspectivas de las personas (Ibídem, p. 29).

### **Etapa: Propuesta**

Esta es la etapa de generación de ideas. Esto puede implicar métodos formales, como métodos de diseño o creatividad, tiene lugar cuando se generan las propuestas e ideas concretas para la atención a los retos y problemas que se requiere resolver, es una etapa donde las alianzas son de suma importancia ya que ayudan a extraer ideas y experiencias de una amplia gama de fuentes como ciudadanos, usuarios de servicios, comunidades, personal de primera línea, otros sectores u otros países, y se pretende aprovechar estas fuentes e involucrar a los ciudadanos, usuarios y otros en el diseño y desarrollo de soluciones.

### **Etapa: Proyectos**

En esta etapa las ideas se prueban, evalúan y ajustan a las propuestas o alternativas seleccionadas en la práctica. El proceso de refinar y probar ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración y el ensayo y error que las coaliciones se fortalecen (por ejemplo, vinculando a los usuarios con los profesionales) y los conflictos se resuelven (incluidas las batallas con intereses arraigados). También es a través de estos procesos que se acuerdan las medidas de éxito (Ibidem, p. 12) y se analizan varias herramientas de financiación para ideas y prototipos emergentes.

### **Etapa: Sostenibilidad**

Se caracteriza por ser la etapa en la cual la idea se convierte en práctica cotidiana. Implica afinar las ideas (y, a menudo, simplificarlas) e identificar los flujos de ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa, la empresa social o la organización benéfica que impulsará la innovación. Implica identificar presupuesto,



equipos y otros recursos como la legislación., así como métodos de evaluación, los cuales tienen un papel vital que desempeñar, ya que representan un elemento de juicio para determinar qué cuenta como éxito o fracaso (Ibidem, p. 58).

#### **Etapa: Escalabilidad**

En esta etapa hay una serie de estrategias para hacer crecer y difundir una innovación, desde el crecimiento organizacional, a través de licencias y franquicias hasta federaciones y una difusión más flexible. Este proceso se puede denominar “escalamiento” y, en algunos casos, la palabra es apropiada, ya que la innovación se generaliza dentro de una organización o la organización misma se expande.

Es relevante mencionar que el concepto de escalar en las innovaciones sociales se afianza en la economía social de una manera diferente que la producción en masa, ya que se ve reflejada a través de la inspiración y la emulación, o mediante la provisión de apoyo y conocimientos de unos a otros en un tipo de crecimiento más orgánico y adaptativo (Ibidem, p. 13).

#### **Etapa: Cambio sistémico**

Esta etapa representa el objetivo final de la innovación social, el cambio sistémico generalmente implica la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, modelos comerciales, leyes y regulaciones, datos e infraestructuras, y formas completamente nuevas de pensar y hacer. El cambio sistémico generalmente involucra nuevos marcos o arquitecturas compuestas de muchas innovaciones más pequeñas, esto hace referencia a que las innovaciones más transformadoras han sido las que combinan muchos elementos de una manera nueva. El coche, por ejemplo, se puede considerar como una combinación de muchas innovaciones: motores de combustión, neumáticos, sistemas eléctricos, gestión del tráfico y escuelas de conducción; El estado de bienestar combina derechos legales, sistemas de prestación de servicios, herramientas de evaluación y modelos de recaudación de impuestos. La innovación desde la mirada sistémica es diferente a la innovación de productos o servicios ya que implica cambios en los conceptos y mentalidad, así como en los flujos económicos: los sistemas solo cambian cuando las personas piensan y ven de nuevas maneras. Implica cambios en el poder, reemplazando a los titulares de poder anteriores por otros nuevos (Ibidem, p. 107).

## **II.2 Roles del proceso de innovación social**

Philip Kotler (2011) es considerado el padre de la mercadotecnia moderna, en su libro “Innovar para ganar: el modelo A-F” habla de lo difícil que es medir y gestionar la innovación, es por eso por lo que propone un esquema que permite identificar los roles que forman parte del proceso de innovación. Para Kotler (Ibidem) los roles son los que le dan vida al proceso de innovación, proponiendo que las fases o etapas de un proceso de innovación no pueden ser predeterminadas, sino que deben surgir como resultado de la interacción de un conjunto de funciones o roles desempeñadas por determinados actores. El nombre del modelo de innovación que propone hace referencia a la inicial de los roles que identifica: Activadores, Buscadores, Creadores, Desarrolladores, Ejecutores y Facilitadores.

Una de las ventajas del modelo es que permite diseñar procesos de innovación totalmente distintos y que respondan a objetivos y estrategias acordes a las necesidades planteadas, es decir, al identificar los roles, no se pretende que se lleve a cabo un modelo lineal que inicie por un activador y termine con un facilitador, sino que es un modelo iterativo, en el que las vinculaciones puede variar de activador a desarrollador y facilitador, sin seguir un orden específico pero sí propiciando que todos los roles estén permanentemente involucrados en las tareas de los demás y en sus logros, avances y consecuciones. El modelo de la A-F puede tomarse en diferentes niveles: micro (proyecto), meso (organización) y macro (sistemas).

**Tabla 5. Roles del proceso de innovación**

Rol	Acción	Función	Etapas en la que participa
Activador	Iniciar	Son los que proporcionan la iniciativa y define las pautas generales que condicionarán las decisiones para iniciar el proyecto.	Demanda (1), Propuestas (2)
Buscador	Investigar	Son los especialistas en buscar información. Su tarea no es producir nada nuevo, sino proveer de información al grupo.	Propuestas (2) y Proyectos (3)
Creador	Idear	Son las personas que producen ideas para el resto del grupo. Su función es la de idear nuevos conceptos y posibilidades, así como buscar nuevas soluciones en cualquier momento del proceso.	Proyectos (3), Sostenibilidad (4) y escalabilidad (5)
Desarrollador	Implementar	Son quienes se ocupan de todo lo que tiene que ver con implementación y ejecución. Su función es la de implementar, esto es, trasladar al mercado y a la organización la innovación sobre la que se está trabajando.	Sostenibilidad (4) y escalabilidad (5)

Ejecutor	Instrumental	Son quienes aprueban las nuevas partidas de gastos e inversiones que se precisan a medida que avanza un proceso de innovación.	Sostenibilidad (4) escalabilidad (5) y Cambio sistémico (6)
Facilitador	Inventar	Son las personas especializadas en convertir las ideas en productos y servicios; su función es la de concretar las ideas y convertirlas en soluciones.	Propuestas (2) proyectos (3), sostenibilidad (4) escalabilidad (5) y cambio sistémico (6)

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2011)

La Tabla 5., muestra los roles del proceso de innovación, identificando la actividad principal que desempeña cada rol y las etapas del proceso en las que puede contribuir; es importante mencionar que el proceso no puede ser ejecutado por un solo actor, sino que es la red de actores los que sostiene el proceso de innovación social y todos se van entrelazando para poder construir las etapas. En un inicio es probable que el emprendedor institucional sea quien funge el rol del activador al iniciar reuniendo personas que están siendo afectadas por una misma problemática, posteriormente dentro del equipo o comunidad se puede establecer una lista común de demandas sociales, toda esa acción social de reunir, escuchar y unificar una demanda social constituirá la primera etapa del proceso de IS: Demanda; posteriormente actores o instituciones que puedan proporcionar información para poder cubrir esa necesidad representan el rol del buscador; el papel de creador es un rol primordial para poder crear propuestas que surjan de la interacción entre el rol del activador y buscador, dando de esta manera vida a la segunda etapa de IS: Propuesta; la siguiente etapa que es Proyectos puede surgir por consecuencia del diálogo y procedimientos establecidos entre el rol del creador y desarrollador principalmente.

En adelante tanto la etapa de escalabilidad, sostenibilidad y cambio sistémico requiere de la interacción y esfuerzo de más de un rol que lo represente, es decir, mínimo debe haber el rol emisor y otro receptor que propicie diálogos de co-creación del conocimiento y de esta manera sea la suma de varias interacciones las que fortalezcan la red de actores con roles definidos que trabajan en conjunto por un mismo objetivo. En ese sentido, cada actor tiene un rol definido por una acción principal<sup>5</sup> y cada etapa tiene

<sup>5</sup> Las acciones asociadas a los roles del Modelo de la A-F están vinculadas a las 6I de la innovación, no son exclusivas, pero representan la acción principal del rol que juega cada actor, se pueden ver definidas en la tabla IV (Kotler, 2011).

un objetivo establecido, y a su vez, estos roles y etapas interactúan por un mismo fin (resolver la demanda social establecida), por lo que es importante mencionar que la suma de los diferentes objetivos alineados a un mismo fin son los que dan como resultado una innovación social.

Aunque los procesos de innovación son complejos y no pueden del todo controlarse ni gestionarse, sí se puede aprender a maniobrar con ellos al lograr identificar quién y qué funciones debe ejecutar, puesto que de alguna manera al cumplir con un perfil prescrito posibilita la distinción de actores que puedan ser partícipes del proceso. Si bien, tanto el modelo A-F como el modelo de etapas de la IS son esquemas gráficos, en ningún momento los autores establecen que deben seguir una serie de pasos marcados por la linealidad, al contrario, en el caso del Modelo propuesto por Kotler (2011) manifiesta que no es necesario la interacción entre todos los roles para que se geste un proceso de innovación, las combinaciones para que surja la innovación pueden ser distintas según los roles que se relacionen.

Abordar la IS desde un enfoque sistémico implica un proceso complejo donde interactúan factores sociales, económicos y culturales y donde tan importante es el papel de una comunidad gestora y beneficiaria de la innovación, como la identificación de “emprendedores institucionales” (que puede ser actor o un grupo de personas) dentro de la comunidad que al vincularse con otros actores permiten que se produzcan los cambios en el entorno (político, económico, cultural) para que la innovación florezca (Westley & Antadze, 2010). Con la intención de identificar roles dentro de las etapas del proceso de innovación social se propone al modelo de la A-F como complemento del Modelo propuesto por Murray, Caulier y Mulgan (2010). La intención de relacionar estos dos modelos de innovación es entender el proceso de innovación social como un proceso complejo que involucra la interacción entre actores que cubren roles que dan paso a las etapas de la IS, todo esto ocurriendo dentro de un mismo entorno.

### **II.3 Factores que impulsan procesos de innovación social**

El proceso de innovación social desde el enfoque sistémico no es unidireccional, sino cíclico, con numerosas causas y efectos, con progresos y retrocesos, e incluye la participación de actores externos e internos que han complementado o reanimado tanto

los conocimientos locales como novedosos y de esta manera comenzar a cocrear. Es por ello por lo que en este apartado se profundiza en los factores endógenos y exógenos que influyen para que un grupo de personas o bien una comunidad comiencen procesos de cambios intencionados (CEPAL, 2008).

Por una parte, la innovación es un proceso endógeno de autoorganización, es decir, de articulación de los recursos propios —materiales, técnicos, informativos, de conocimiento—, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional, entre otras. Por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno, eco organizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir, con un conjunto de aliados y oponentes (Martín, 2002, pág. 112).

En el 2005, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) con el apoyo de la Fundación W.K Kellogg lanzó el proyecto Experiencias en innovación social, el objetivo era identificar prácticas innovadoras en el campo social para el diseño y gestión de políticas públicas, lanzando en el 2008 una recopilación de las entrevistas y talleres realizados con los participantes y representante de los proyectos, prestando especial atención a los factores que contribuyeron en el éxito de los proyectos (CEPAL, 2008, p.13). La reflexión sobre estas enseñanzas ayudó a extraer aprendizajes para articular estrategias que faciliten y promuevan la innovación, dentro de las que se encuentran identificados factores exógenos y endógenos que se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6. Factores de éxito de innovaciones sociales de la feria de la innovación social**

<b>Factores endógenos</b>	<b>Factores exógenos</b>
Identificación precisa del problema	Alianzas
Liderazgo	Incentivos
Disposición interna para el cambio	Transferencia de conocimiento
Promoción	

Elaboración propia a partir de CEPAL 2008

En esta feria constó de 3,600 proyectos presentados entre el 2005 y 2007, de los cuales se tomó una muestra de 32 proyectos ganadores del ciclo del 2005-2006 y 2006-2007. Si bien los factores que determinan el éxito de los proyectos innovadores son múltiples y diverso, coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, de origen

multicultural, los factores que se resaltaron fueron parte de los criterios de evaluación que van alineados a la posibilidad de replicación del proyecto (CEPAL, 2008).

Dentro de los factores endógenos la identificación precisa del problema representa un punto de partida primordial para el abordaje del problema, ya que permite la elaboración de un buen diagnóstico de la situación que se requiere cambiar para así contar con una adecuada identificación de las causas de la situación, de las condiciones propicias y adversas para el cambio y de los aliados e incluso adversarios.

A su vez, es necesaria la existencia de un liderazgo que, en el caso de innovaciones sociales, sea un liderazgo cooperativo y participativo, el cual busque integrar las voces de todos los involucrados en el proyecto, es necesario que el liderazgo se caracteriza por reconocer el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, abierto a los cambios y representativo de la organización.

Por otra parte, un liderazgo de naturaleza cooperativa requiere de una organización que poseen cualidades que la favorecen y sostienen, con una alta disposición interna para cambio y receptiva, de esta manera se gesta la capacidad estratégica para conducir las innovaciones hasta sus últimas consecuencias (Ibidem, p. 31). Por último, pero no menos importante se encuentra el factor de la promoción, ya que la innovación no puede ser un hecho aislado o contingente, sino debe ser vista como un proceso sostenido que contemple una meta, posibilidad y necesidad de crecimiento.

Complementario se presentan factores exógenos, que hacen referencia a las influencias del entorno para que surja la innovación, dentro de las cuales destacan una organización capaz de desarrollar alianzas que permitan movilizar recursos y conocimientos de diversos actores y agentes (Ibidem, p. 33), estas alianzas tienen como objetivo poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y coordinación de acciones. Partiendo de la construcción de alianzas se pueden identificar incentivos provenientes de diversos actores que fungen como facilitadores de la innovación, estos pueden ser de tipo monetario o no monetarios. Todos los factores exógenos están sostenidos en una red que abre la posibilidad de un diálogo horizonte entre el conocimiento tradicional y conocimiento experto, ya sea de origen científico o técnico. Es por ello por lo que la transferencia de conocimiento es entendida como el intercambio de saberes y tecnologías que aportan un valor y en las que se reconoce la titularidad de quien los ha generado en toda la cadena (Universitat Carlemany,2021), este factor es

importante para dignificar al actor local y su conocimiento (originado de la experiencia) (Duran, 2018).

Tanto factores endógenos como exógenos contribuyen a mejorar el entendimiento de la innovación como proceso social, y a facilitar la creación de condiciones favorables para que dicho proceso ocurra en forma efectiva. La innovación como proceso de aprendizaje social e institucional puede ser gestionada de forma participativa para lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

*“El énfasis en la interacción entre actores destaca la necesidad de edificar relaciones cooperativas (alianzas, coordinación, otros), y particularmente redes interactivas de comunicación como fuente de realizaciones y de aprendizaje de procesos efectivos de innovación” (Miranda, 2003, pág. 27).*

## **Capítulo III. MARCO CONTEXTUAL**

### **III.1 La Economía Social y Solidaria y su vinculación con el cooperativismo**

La Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske se rige bajo los principios de producción económica con características peculiares denominado “Economía Social y Solidaria” y se desarrolla en un entorno complejo con el que interactúa abiertamente.

Al hablar de un economía social y solidaria como la forma de interactuar del sistema cooperativista lo que se pretende es adjetivar la economía; Coraggio (2014) menciona que se adjetiva para diferenciarla de la economía regida bajo los mecanismos de mercado, y así permitir estudiarla de manera específica.

El término de economía social busca ajustar las condiciones institucionales en un marco que de tal manera las iniciativas privadas no se contradigan con objetivos sociales y con la libertad de los demás (Grosz et al, nd.). Por su parte Capdeville (1993) menciona la disociación entre solidaridad y economía de mercado, al respaldarse en la Teoría de sentimientos morales de Adam Smith, la cual expone a la condición humana como una dualidad: solidaria o egoísta; en la que la solidaridad es entendida como una acción altruista ajena a intereses individuales fundada en la moralidad y el egoísmo como un acto económico que busca un máximo beneficio personal orientado principalmente a la eficacia. Para Smith, la solidaridad es una cuestión de moralidad diferente a la cuestión económica.

La razón por la que se usa el término de economía social y solidaria es porque el primero -social- reconoce el impacto que tiene la esfera económica en lo social y se busca por ello promover políticas de Estado que procuren bienestar social; a su vez, la palabra -solidaridad- va más allá, puesto que hace referencia a prácticas solidarias establecidas en el modo de producción y distribución de la riqueza basado en este valor moral, procurando así el mayor beneficio económico para la comunidad y priorizando la eficiencia. La complementariedad de estos dos adjetivos -social y solidaridad- permite entender de una manera diferente a la economía de cómo se comprende en la economía regida bajo los mecanismos de mercado, en donde la propiedad e iniciativas privadas predominan, a diferencia de la social y solidaria en donde se fomenta la propiedad comunal. Las formas más comunes de ejercer una economía social y solidaria son a través de organizaciones como mutualidades, cooperativas y asociaciones civiles.

Por su parte el Cooperativismo es una forma de organización social que comparte ampliamente valores sociales con la economía social y solidaria; ha tenido una historia mundial de lucha y representa un movimiento social que busca justicia social a través de acciones asociativas. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo y la Alianza Cooperativa Internacional, las empresas cooperativistas son:

*“...el tipo de organización indicado para abordar todas las dimensiones de la reducción de la pobreza y de la exclusión. Es importante el modo en que las cooperativas contribuyen a reducir la pobreza: encuentran oportunidades económicas para sus socios; empoderan a las personas desfavorecidas para que defiendan sus intereses; dan seguridad a los pobres permitiéndoles transformar sus riesgos individuales en riesgos colectivos; y median para que sus socios accedan a los activos que utilizan para ganarse la vida (OIT y ACI, 2015).”*

Lara y Rico (2011) plantean que las organizaciones cooperativistas juegan un papel relevante en el desarrollo local, ya que a través de ellas es posible llevar a cabo actividades para el beneficio de las personas que integran una comunidad, organizándose en torno a la gestión empresarial dirigida a la satisfacción de objetivos sociales y económicos.

En el caso de México, el movimiento cooperativista comienza en la década de 1870 (Rojas, 2008), los principales problemas con los que las cooperativas se enfrentaron fueron la indiferencia, la falta de organización, los intermediarios en el ámbito de la



producción y la inclinación de políticas hacia sectores privilegiados. Fue con el movimiento obrero mexicano durante la construcción del emergente Estado mexicano (1920-1934) que las cooperativas comenzaron a tener un incremento, constituyéndose principalmente agrupaciones que tenían como base la situación del reparto agrario.

Si bien la esencia del porqué de la creación de una cooperativa tanto en el ámbito internacional como el nacional remarca valores como la cooperación y aspectos de justicia social, en la praxis algunas de las cooperativas distan de los principios éticos que las rigen, ya que dos de los principales males que se observan en movimientos cooperativistas son (Izquierdo, 2009):

1. La creación de entidades jurídicas para favorecer intereses ajenos a los cooperativistas que conforman la organización, siendo usados o beneficiados a cambio de violar el valor colectivo y ayudar intereses particulares.
2. La falta de educación y capacitación en temas fiscales, legales y de gestión empresarial para los socios de las cooperativas.

El hecho de contar con una formalización legal no garantiza el efectivo funcionamiento de ésta, y al ser una forma organizacional edificada por sectores que viven con grandes desigualdades sociales, la falta de instrumentos educativos que ayuden a fortalecer las cooperativas existentes es un factor que influye en el fracaso de éstas.

Sin embargo, desde inicios del siglo XX, se ha visto al cooperativismo como una figura en donde se puede ejercer una economía social y solidaria, ya que comparte la visión colectiva y sobre todo es a través de cooperativas principalmente donde la economía social y solidaria ha encontrado la posibilidad de autoproducción para algunas comunidades que tienen por objetivo la producción de bienes y servicios de autoconsumo para asegurar la vida (Basco et. al, 2005); normalmente ese tipo de producción se lleva a cabo mediante organizaciones familiares o comunidades que realizan un análisis de sus necesidades y desarrollan productos, basados en los valores sociales que representen a la agrupación. La cooperativa indígena Tosepan Titataniske es un ejemplo claro del ejercicio de autoproducción para satisfacer necesidades de la comunidad que se veían limitadas o carentes.

### **III.2 De la demanda a la acción**

Partiendo desde una mirada sistémica, las organizaciones al igual que los seres vivos se encuentran insertadas en determinados contextos o realidades. Su supervivencia

depende de la capacidad intrínseca o adquirida para adaptarse de forma estructural y dinámica. Esta relación no sigue los patrones lógico-rationales de la linealidad, sino que crea bucles circulares de interacciones. En esta interacción entre organización y contexto, si se aísla la primera de la segunda se extingue, es por ello por lo que ambos forman una unidad indisoluble, un sistema (Moriello, 2005). La complejidad del análisis entre la interdependencia entre sistema y entorno requiere de establecer una multidimensionalidad comprendiendo dimensiones sociológicas, económicas, políticas e históricas que se desenvuelven en el macroentorno (Morin & Kern, 1993; Morin E., 1999).

En el caso de estudio que nos compete se ubica en la Sierra Nororiental de Puebla como contexto regional, hacia el movimiento cooperativo indígena Tosepan como sujeto de estudio del que parten diferentes reflexiones. Para fines prácticos de esta investigación, la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, se divide en dos períodos marcados por un cambio en la demanda social de la comunidad<sup>6</sup>.

### **III.2.1 Consolidación organizacional (1977-2009)**

La Sierra Nororiental de Puebla se representa a partir de la diversidad biológica y cultural, que le da su ubicación como una zona de transición entre el altiplano poblano y la planicie costera veracruzana. Este territorio se explica mejor a partir de sus pueblos originarios. Totonacos y náhuatl son los grupos étnicos predominantes, junto con una cultura campesina mestiza, que entreteje, interactúa y complejiza la cotidianidad serrana. Estas dos identidades étnicas se mantienen como una cultura intensa y viva, con mayor presencia hacia las comunidades del norte y oriente. Por un lado, los totonacos (civilización de origen) se caracterizan por ser una comunidad apasionada al identificarse como “Tutunaku” que significa “tres corazones”. Su relación con la cultura náhuatl nos remonta la época prehispánica cuando los nahuas en su afán imperial desplazaron a los totonacos, sin embargo, no colonizaron la cultura, sino que la adoptaron como propia; para los náhuatl, la palabra es uno de sus principales valores comunitarios, y quizá por eso, dan la impresión de ser un pueblo que privilegia el diálogo por encima del conflicto (Durán, 2018, p.24).

---

<sup>6</sup> Se profundiza el análisis de estos dos periodos en el capítulo V.

Para el Dr. Leonardo Durán (2018), quién realizó su trabajo doctoral sobre la innovación agrícola de esta comunidad y actualmente es miembro activo de la Cooperativa indígena, el arraigo al territorio es fundamental para entender la lucha social:

*“El fuerte arraigo que estos pueblos han mostrado sobre su territorio es en mi opinión, la mejor expresión de esta capacidad de movilización social, que se construye a partir de una identidad campesina e indígena. Y es desde esta identidad, que estos pueblos han mostrado su determinación por permanecer en su territorio”*

Entre relaciones de convivencia y contradicción, de consenso y tensión, de armonía y conflicto, los habitantes de la Sierra Nororiental de Puebla parecen haber encontrado una fórmula de conciliación, que les permite luchar por seguir siendo los dueños de su territorio y por reconstruir su identidad.

Beaucage (2011, citado en Durán 2018) relata que Francisco Agustín Dieguillo, líder de los combatientes cuetzaltecos que participaron en la lucha contra el ejército francés, dirigió él mismo la rebelión de los comuneros de Cuetzalan contra el despojo que estaban sufriendo por parte de los mestizos. Ante esta rebelión, Juan Francisco Lucas, líder indígena de Xochiapulco creyente de la doctrina liberal, convenció a su compadre Palagosti de que la mejor opción para mantener la posesión de los terrenos era registrar la propiedad por parte de los campesinos indígenas. De esta manera, se dio una solución negociada que permitió a los campesinos indígenas mantener la posesión de la tierra, cambiando por completo la configuración de un manejo comunal del territorio, hacia la pequeña propiedad privada. Es por esta razón que el reparto agrario del México postrevolucionario, pasó prácticamente desapercibido en buena parte de esta Sierra.

Si bien, el diálogo y la conciliación han sido valores sociales característicos de la zona, en el siglo XX en la Sierra fue la tensión de una región indígena sometida por cacicazgos mestizos, como lo relató Luisa Paré en su artículo “Caciquismo y estructura de poder en la Sierra Norte de Puebla” (Paré, 1975), estos cacicazgos basaban su poder en la dominación de las dinámicas políticas y económicas de la región. Si bien estas no fueron relaciones que se puedan calificar de armónicas, parece que representaron procesos sociales en donde se toleraban mestizos e indígenas, con una fuerte discriminación de los mestizos hacia los indígenas (Durán,2018).

La relación entre mestizos e indígenas tuvo un punto de quiebre en el municipio de Cuetzalan del Progreso en 1976 cuando surge un el movimiento social agrario por la defensa de bajos costos en productos de la canasta básica, este movimiento posteriormente se convertiría en el inicio de la conformación de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Actualmente el municipio de Cuetzalan del Progreso funge como sede de Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, si bien fue el territorio donde se conforma la cooperativa, el movimiento cooperativo se extendió en 15 municipios de la

Municipio	Cabecera municipal	Superficie en Kilometros cuadrados	Altitud (ms nm)
Acateno	San José Acateno	180.83	140
Ayotoxco de Guerrero	Ayotoxco de Guerrero	106.72	293
Caxhuacan	Caxhuacan	13.99	673
Cuetzalan del Progreso	Ciudad de Cuetzalan	181.66	932
Huehuetla	Huehuetla	47.59	562
Hueytamalco	Hueytamalco	319.11	899
Hueytalpan	Hueytalpan	42.12	982
Ixtepec	Ixtepec	19.64	1,026
Jonotla	Jonotla	29.98	951
Tenampulco	Tenampulco	140.27	208
Tepango de Rodríguez	Tepango de Rodríguez	29.84	1,528
Tlatlauquitepec	Ciudad de Tlatlauquitepec	294.07	1,880
Tuzamapan de Galeana	Tuzamapan de Galeana	41.91	485
Zapotitlán de Méndez	Zapotitlán de Méndez	20.34	662
Zoquiapan	Zoquiapan	19.15	1,013

Sierra Noroeste de Puebla.

*Tabla 7. Municipios que forman parte de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske*

Fuente: Hernández, 2018 con datos del Anuario Estadístico de Puebla 2014.

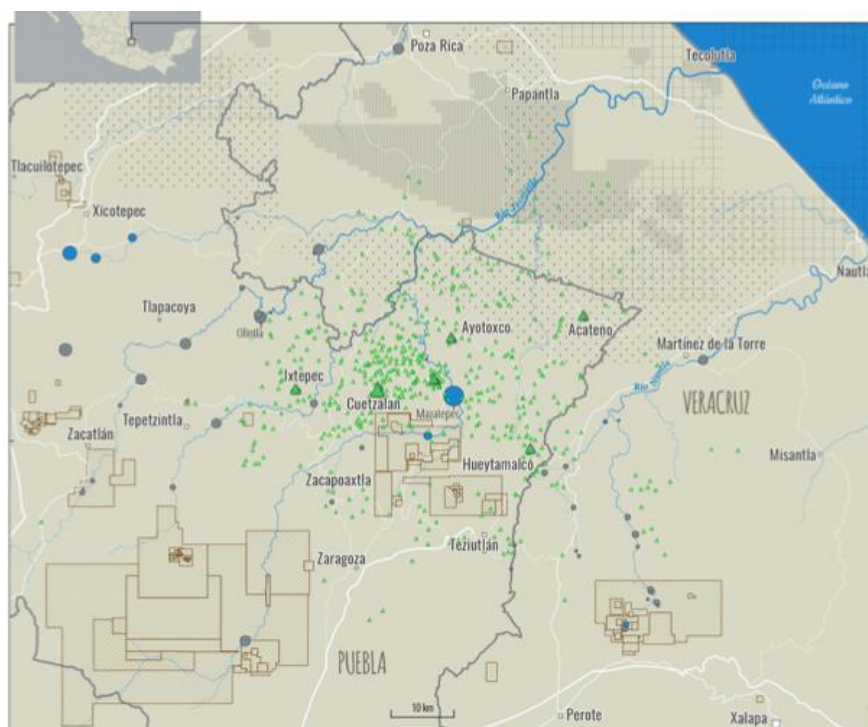
Se marca el fin de este periodo en el 2010 porque este fue el año en que se constituyó la última cooperativa que se adhiere al organigrama organizacional de segundo orden.

### III.2.2. Camino hacia la supervivencia (2010-actualmente)

De hecho, uno de los valores que se ha fomentado dentro de las Cooperativas es prácticas sostenibles y ecológicas, los análisis históricos que se han hecho sobre la región, como los presentados por Masferrer (2009) y Beaucage (2011), demuestran que biodiversidad y conocimiento tradicional, son un binomio para la conservación de la biodiversidad. El conocimiento tradicional ha sido la clave para responder ante los momentos de mayor crisis y presión social hacia la naturaleza, que ha derivado a su vez en un mayor aprovechamiento de los recursos (Durán, 2018). En la región se ha ido construyendo una forma de convivir con la naturaleza, en donde a medida que más se usa y conoce un recurso, más se conserva.

Las demandas sociales de los territorios que conforman la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske cambiaron a lo largo de los años, en una primera instancia (1977-2010) su historia es marcada por la movilización de un movimiento social que busca condiciones agrarias más justas y la recuperación de su participación social y política en su territorio de origen (Mora 2012; Durán, 2018; Hernández, 2018; González, 2020); posteriormente a partir del año 2010, su consolidación como una organización social de segundo orden los lleva a un cambio de paradigma enfocado a la defensa de su territorio de proyectos que afectaban a biodiversidad de la zona.

En la asamblea de diciembre de 2014, los cooperativistas acordaron declarar a 2015 como el año de la defensa de la vida y del territorio debido a que la Sierra Nororiental de Puebla se encuentra fuertemente amenazada, debido a las acciones del gobierno federal al otorgado concesiones a grandes empresas transnacionales para que exploten los minerales guardados en el subsuelo de la región y la construcción de plantas hidroeléctricas (HIC-AL, 2018). Con la reforma energética aprobada en 2014, se vuelve tentador para empresas extranjeras la explotación del petróleo y del gas sale que por miles de años la Sierra ha conservado, por lo que las acciones de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske giran en torno de la defensa del territorio y una mejor relación con la biodiversidad que los sostiene.



**Imagen 3. Proyectos de hidrocarburos en la Sierra Nororiental de Puebla**

Fuentes: Taller de ubicación de comunidades con Tosepantomin, 2016; Quinquenal de Licitaciones para la Exploración y Extracción de Hidrocarburos, SENER, 2015; Inventario Nacional de Energías Renovable, SENER, 2016; Sistema de Administración Minera, 2015. Elaboración: HIC-AL, octubre 2016

En un inicio los socios fundadores dieron la lucha en contra de los caciques locales y regionales que existían y consolidando las bases para que los cooperativistas tuvieran mejor oportunidades, sin embargo, al consolidar y crecer la comunidad de cooperativistas, nuevos retos se presentaron que tenía que ver con la sostenibilidad de su territorio, la relación de la comunidad con la naturaleza ha sido de reciprocidad entendiendo que es la que los provee de alimentos y materia prima para actividades económicas de primera necesidad. Durante el ejercicio de la consolidación de Unión de Cooperativas y la defensa

de proyectos que amenazara su territorio predomina el entendimiento de la naturaleza como el sostén de lo humano y económico, por ello se rigen bajo los principios de una economía social y solidaria.

## **Capítulo IV. METODOLOGÍA**

El discurso científico, es el resultado de procesos mentales humanos que tratan de compartir y discutir las distintas aristas y perspectivas que surgen de la observación de la realidad desde una posición conceptual y teórica particular se pretende contribuir al amplio campo de estudio de la innovación social.

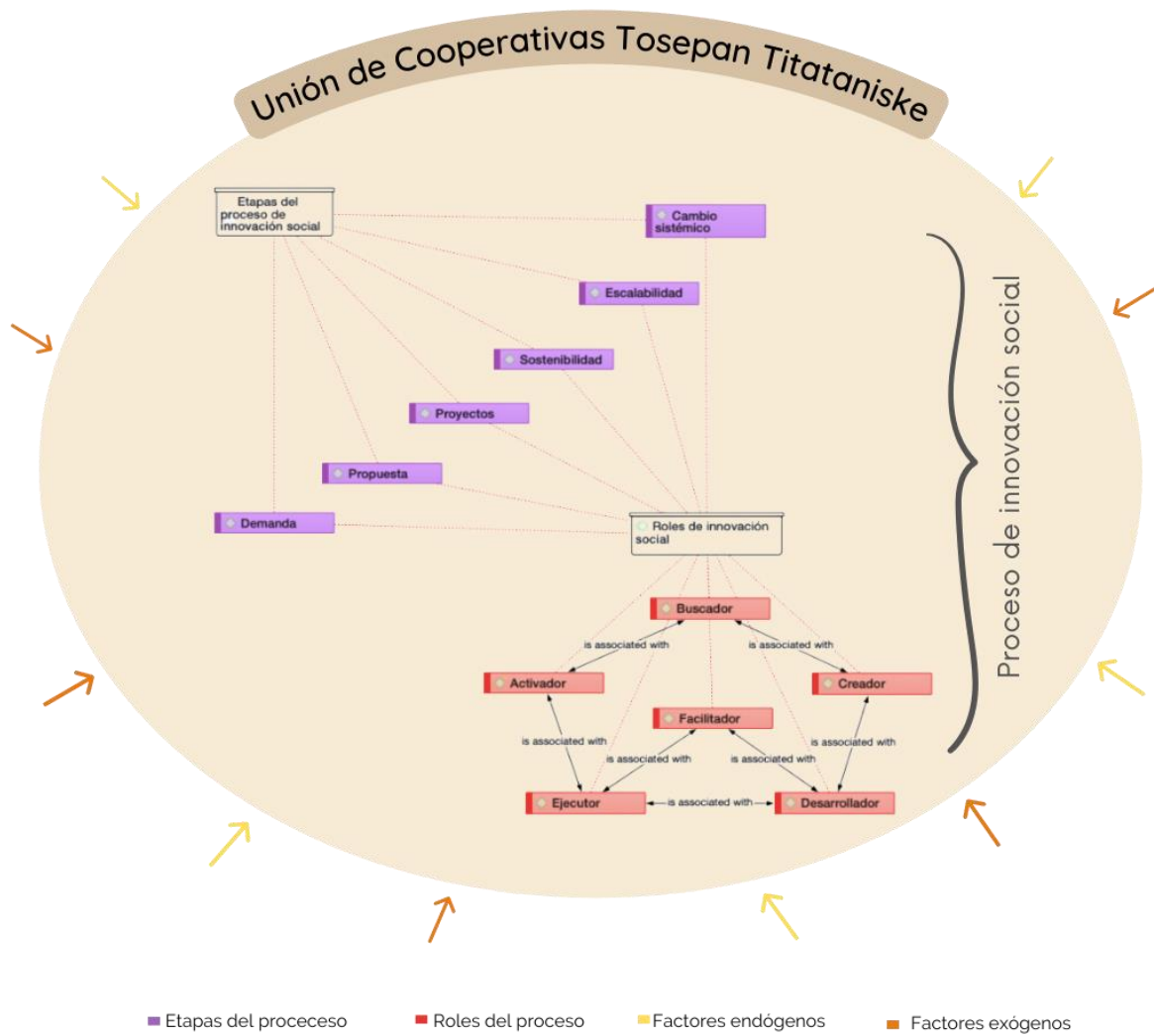
En este trabajo de investigación se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se creó el proceso de innovación social en la cooperativa indígena Tosepan Titataniske?
- ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que propiciaron el proceso de innovación social en la cooperativa Tosepan Titataniske?

Como se comenta en el capítulo II la propuesta metodológica se basa en la caracterización del proceso de innovación social a través de la iteración entre el modelo propuesto por Murray, Caulier y Mulgan (2010) y Kotler (2011), ayudando a entender el proceso de innovación social como la interacción que se da entre los diferentes actores o agentes que al relacionarse crean las etapas de innovación social.

Para dar respuesta a la pregunta se plantea como unidad de observación a la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske y la unidad de análisis es el proceso de innovación social identificado a lo largo de los 44 años que lleva de creación. Dentro de cada etapa del proceso de innovación social se identifican diferentes tipos de relaciones entre los roles que dieron origen a cada etapa; y a la vez existen factores endógenos y exógenos que representan fuerza que van moldeando el proceso de innovación social.

*Imagen 4. Propuesta metodológica para el análisis del proceso de innovación social*



Elaboración propia

#### IV.1 Selección del estudio de caso

La unidad de observación es la Unión Tosepan Titataniske, entendiendo esta como un sistema conformado por subsistemas que representan a cada cooperativa. Actualmente cuentan con 44 años de creación, se encuentra integrada por nueve cooperativas y tres asociaciones civiles que buscan el fortalecimiento y desarrollo local de la comunidad indígena de la Sierra Noroeste de Puebla, si bien la sede regional se localiza en Cuetzalan del Progreso, durante estos años el trabajo se ha ampliado al interior de la Sierra Nororiental del estado de Puebla, que abarca 30 municipios con una población total de 512,054 habitantes (INEGI, 2010), de estos, la UCT tiene presencia en 27 de Puebla y en 7 municipios del estado de Veracruz, agrupando en total a 38,000 familias en 430



localidades. Si consideramos que cada familia se compone de un promedio de cinco integrantes (INEGI, 2010), entonces la Tosepan tiene relación indirecta con 190,000 personas que representan el 37% de la población total de la región, donde el 72% de la población en su conjunto pertenece a los grupos originarios náhuatl y totonaco (González, 2020).

En esta zona, la Unión Tosepan agrupa a nueve Sociedades Cooperativas que, a nivel regional, ofrecen diferentes servicios a las familias agremiadas y tres Asociaciones Civiles en donde se encuentran afiliadas las 38,000 familias; de estas el 78% son indígenas, 22% son mestizos y el 64% del total de afiliados lo constituyen mujeres (Ibidem, p.10).

*Imagen 5. Organigrama Regional de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske*



Fuente: Cobo et al. (2018), p. 52

Una de las principales razones de elección es que la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske ha representado un caso de éxito nacional e internacional y actualmente cuenta con 167 repositorios en la biblioteca digital de la Universidad Autónoma Metropolitana, sin mencionar, que existe un amplio número de investigaciones destacadas por otras Universidades y trabajos de investigación generados por miembros

fundadores y académicos que forman parte actualmente del día a día de la Cooperativa. Esto representó un reto convertido en una oportunidad ya que dentro de las herramientas de recolección de datos se basó en documentos primarios que contarán con un mayor contenido histórico de la consolidación y desarrollo de la cooperativa para la identificación de agentes y actores, así como factores endógenos y exógenos que influyeron en el surgimiento de innovaciones sociales.

## IV.2 Herramientas metodológicas utilizadas

Para esta investigación los instrumentos implementados en campo fueron: la entrevista semiestructurada e historias de vida; las entrevistas semiestructuradas se realizaron principalmente a líderes comunitarios de la Unión de Cooperativas y a un profesor especialista en economía social y solidaria, por otra parte, las historias de vida fueron realizadas a socios cooperativistas y a un comerciante de la localidad que no forma parte de la cooperativa. Se realizaron del 3 al 7 de abril del 2022 en el municipio de Cuetzalan del Progreso, donde se encuentra la sede de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Las historias de vida al estar ubicadas en el marco del denominado método biográfico (Rodríguez, Gil y García, 1996), permitieron conocer la construcción de la Unión Tosepan por voz de las personas que son parte de ella; y las entrevistas permitieron puntualizar cuáles eran los factores que detectaban como necesarios para la construcción y permanencia de lo que representa la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske.

*Tabla 8. Herramientas metodológicas utilizadas*

<b>Instrumento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo o vinculación con la Cooperativa</b>
Entrevista semiestructurada	Dr. Juan José Rojas Herrera	Investigador de la Cooperativa Tosepan y experto en Cooperativismo.
	Arq. Ricardo Leyva Cervantes	Arquitecto del Hotel Tosepan Kali y asesor externo del Consejo de Vigilancia de la Tosepan.
	Cr. Misael García	Contador de la Unión de Cooperativas Tosepan
	Lic. Micaela Bonilla Garrido	Directora de la primaria de la Cooperativa
	Lic. David Bonilla Garrido	Coordinador de Tosepan Ojtasantekitiniy dedicada a la producción, tratamiento y transformación de bambú
Historias de vida	Dr. Sergio Mora Aguilera	Fundador de la Cooperativa y asesor externo del Consejo de Vigilancia de la Tosepan.
	Tomas Luna Segura	Miembro del vivero de Tosepan

Calixto García	Guía turístico de Tosepan Kali
Braulio Téllez González	Actual maestro de obra en la construcción del auditorio Tosepan
Elizabeth Sánchez	Secretaría de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske
Andrés García	Comerciante del municipio de Cuetzalan del Progreso

Elaboración propia

Otra herramienta ampliamente utilizada para interpretar documentos primarios y secundarios fue el uso del software ATLAS TI, el cual fue efectivo para identificar la interacción entre actores y agentes en diferentes momentos de la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan. Se identificaron un número total de 39 códigos, con los que se formaron 4 grupos de códigos.

**Tabla 9. Codificación del proceso de innovación social**

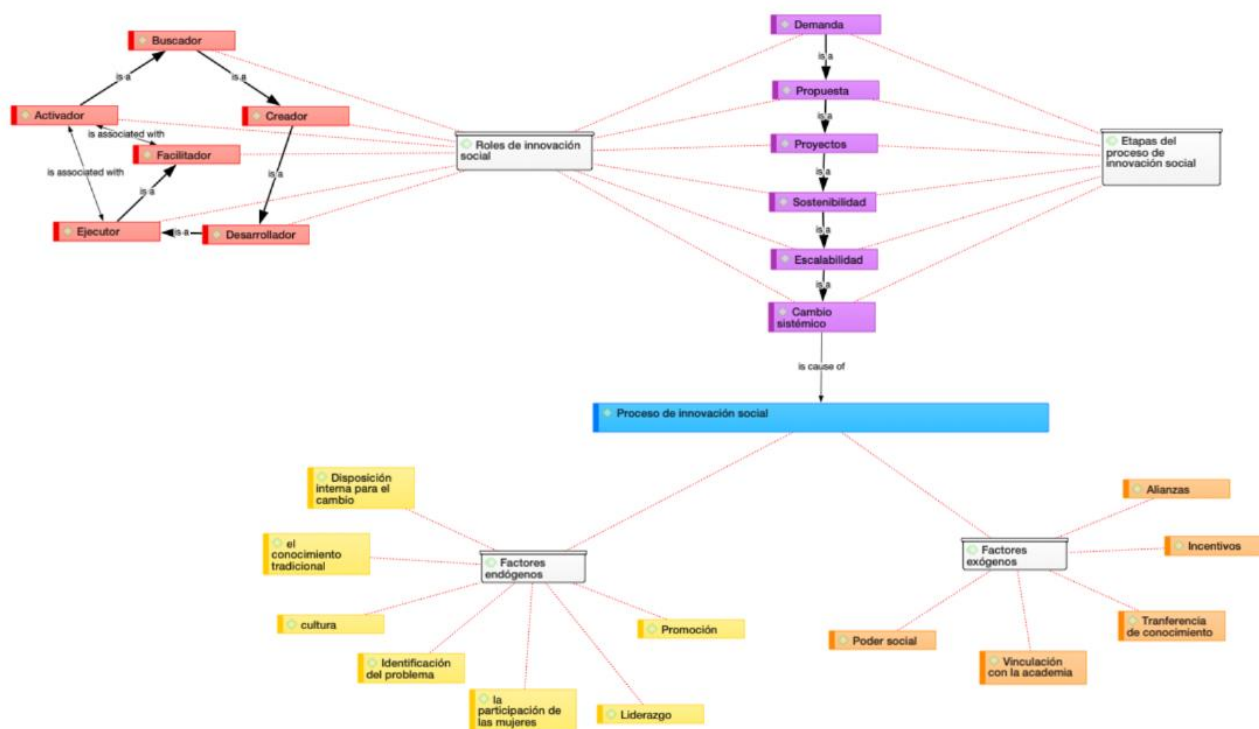
<b>Grupo de códigos</b>	<b>Códigos</b>
Grupo 1. Roles del proceso de innovación:	Activador Buscador Creador Desarrollador Ejecutor Facilitador
Grupo 2. Etapas del proceso de innovación social	Demanda Propuesta Proyectos Sostenibilidad Escalabilidad Cambio sistémico
Grupo 3. Factores endógenos	<b>A Priori</b> Identificación precisa del problema Liderazgo Disposición interna para el cambio Promoción <b>A Posteriori</b> Cultura Conocimiento tradicional Participación de la mujer
Grupo 4. Factores exógenos:	<b>A Priori</b> Alianzas Incentivos Transferencia de conocimiento <b>A Posteriori</b> Poder social Vinculación con la academia

Elaboración propia a partir de Atlas TI

**Tabla 10. Esquema de codificación de grupos**

Elaboración propia a partir de Atlas TI

Parte de la premisa de esta investigación es que para que existan cambios intencionados es necesaria la participación de actores que los impulsen es por ello por lo



que desde la perspectiva de Kotler (2011) son los roles los que le dan vida a los procesos, sin actores/agentes que crean redes de acción la innovación no tendría lugar.

La forma en la que surge y se dan estas interacciones se explica de manera detallada en el Capítulo V., de igual manera dentro de las entrevistas, historias de vida y material bibliográfico se buscó identificar factores endógenos y exógenos que se presentarán de manera repetitiva en momentos determinantes en la construcción de acciones colectivas que derivaron en innovaciones.

Los factores a priori se toman a partir de los factores establecidos por CEPAL (2008), sin embargo, en el ejercicio de esta investigación otros conceptos fueron repetitivos en la narrativa constituyendo tres (3) conceptos a posteriori para factores endógenos y dos (2) para factores exógenos. Si bien, dentro de los factores exógenos a posterior está la vinculación con la academia, su diferencia con el factor alianza radica en que la motivación principal de esta relación es la construcción de conocimiento, por lo

que se entiende como un factor que influye de manera diferente en el proceso de innovación social que una alianza con fines distintos al mencionado anteriormente.

## Capítulo V. EVIDENCIA EMPÍRICA

### Tipos de innovación social en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske

La innovación social se puede ver reflejada en aspectos puntuales y tomando de referencia la clasificación elaborada por Simon et al (2014)<sup>7</sup> Se identifican 5 tipos de innovación social a lo largo de los 44 años que llevaba en funcionamiento la Unión de Cooperativas Tosepan y se profundiza a través de frases testimonio recogidas durante el trabajo de campo.

*Tabla 11. Tipos de Innovación Social en la Cooperativa Tosepan Titataniske*

Tipo de innovación	Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske	Frases Testimonio
Nuevos productos o servicios	Tales como productos de medicina herbolaria, productos derivados del café y etnoturismo.	“Dentro del hotel ofrecemos paquetes para que conozcan la gastronomía de la zona, recorridos a parcelas y a sus talleres donde se procesa la herbolaria de los productos naturales medicinales”
Nuevas prácticas	Creación de un modelo educativo.	“Se enseñan los valores del aprendizaje entre todos, fortaleciendo la identidad indígena, promoviendo el trabajo en equipo, el respeto por la naturaleza y el arraigo por el territorio”
Nuevos procesos	Proceso de tratamiento de bambú y producción de microorganismos para el tratamiento de cultivos	“En esta ocasión, estamos probando un sistema para ahorrar agua en el tratamiento del bambú, para inyectar la sustancia precisa de químicos que evitan que el bambú se apolille”
Nuevas normas y reglamentos	Ordenamiento territorial e incorporación del bambú como material de construcción	“El ordenamiento territorial fue la herramienta legal que se utilizó para la defensa del territorio”
Nuevas formas organizacionales	Unión de cooperativas legalmente independientes, pero voluntariamente organizadas	“Las Cooperativas van a seguir siendo autónomas en términos de que ellos van a decidir, pero se busca unificar la información para que no exista un desorden”

Fuente: Elaboración propia

#### V.1 .1 Nuevos productos o servicios: Bambú como material de construcción

<sup>7</sup> Véase capítulo I. página 13

En el año 2002, en ese entonces la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI, ahora INPI por sus siglas) a través de un promotor le ofrece a la Cooperativa un proyecto productivo con enfoque ambiental que consistía en la construcción de un hotel financiado una parte con recursos de la comunidad y otra con el apoyo de esta institución (Aguilar,2018; Leyva 2022). Es así como por acuerdo de la Asamblea General de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske se decide incursionar en los servicios turísticos, respetando su relación con la naturaleza, y en mayo 2004 se inauguró el Hotel Tosepan Kali que significa “nuestra casa” en náhuatl, con una construcción de un complejo de 9 cabañas con una capacidad de hospedaje para 27 personas.

El arquitecto a cargo de la obra fue Ricardo Leyva quién nos cuenta:

*“Cuando (se) empezó a construir las cabañas éramos 60 cuando llega el bambú, renuncian 40, así déjalo. 40 ya no quiero construir con bambú porque eso en la comunidad no era un material de construcción...y así nos quedamos sólo con un pequeño grupo, que no te creas les daba vergüenza decir que trabajaban con bambú porque el bambú era usado principalmente como barrera para los cultivos, nada más.”*

El arquitecto expresó que fue complicada la realización de esta construcción porque la comunidad no estaba familiarizada con el producto como un material de construcción, pero se usaron algunos saberes tradicionales para el tratamiento inicial del bambú, como narra Braulio Téllez (2022), jefe de obra actual del auditorio Tosepan:

*“Cuando empezamos a conseguir el bambú en la zona baja, no tenían conocimiento de cómo tratar el bambú y queríamos abaratar costos, cavamos un hoyo en la tierra de hojas secas, tabaco, chiltepín y que hiciera humo y con ese humo se trataba el bambú, porque esas hojitas pican, arden y matan la polilla.”*

Esta historia es corroborada por el Arq. Ricardo Leyva, quién añade que esos 20 albañiles se convirtieron en expertos en el uso del bambú como material de construcción por lo que, al término del proyecto se crea la Cooperativa Tosepan Ojtatsentekitini (significa trabajadores de bambú en náhuatl), ya que, a partir de este hecho, el bambú se comenzó a comercializar en la zona:

*“El bambú antes no tenía precio. Cuando llegamos a construir las primeras obras, nos regalan el bambú. Con una condición que nos lleváramos todo. Así que decíamos, - ¿oye cuantos debo? – nada, te lo regalo, pero llévatelo todo. - Nos empezamos a llevar a todo y conforme íbamos regresando por más, el señor se puso, así como que dame \$5 pesitos por una pieza y así fue; ahora el bambú de no valer nada, una pieza te vale \$50 pesos”*

El Arq. Leyva, también mencionó que es un material ideal para construir y que a diferencia de los árboles el bambú al ser un pasto es más fácil que se dé en diferentes tipos de suelo. El hotel es un referente en la construcción con bambú y muchos de los muebles que se encuentran dentro de él están elaborados por el mismo material, dentro de sus instalaciones se lleva a cabo Bootcamp (no queda claro qué es), para que cualquier interesado pueda trabajar el bambú, los socios de las cooperativas cuentan con un precio especial para tomar el taller que imparte el Arq. Ricardo Leyva cada tres meses.

### **V.1.2 Nuevas prácticas: Un modelo educativo diferente**

La primaria Tosepan Tlamachtilyan, inaugurada en el año 2006, es la primera primaria que maneja un modelo educativo híbrido basado en la mezcla del modelo educativo Montessori con tres ejes rectores que promueve la preservación de la cultura indígena, el cuidado al medio ambiente y la unión familiar, así lo expresó la directora de la primaria, la maestra Micaela Garrido Bonilla (2022):

*“...salió la convocatoria y nos dijeron que estaban solicitando maestra, fui a la entrevista y a la semana me llamaron, eso fue hace 16 años, me dijeron que me había quedado de maestra, yo había trabajado en CONAFE, pero aquí era diferente, empezaron primero con un taller de enseñanza-aprendizaje porque había una guía Montessori para entonces, nos preparan a dos maestras, era una profesora de Guerrero y otra de Oaxaca, que nos enseñaron y después de un año se fueron”*

*“Actualmente soy la directora de la primaria, y es un modelo educativo alternativo al resto de la región, se basa en el amor a la madre tierra y la identidad cultural, nosotros hemos traducido libros a nuestro idioma hasta 4º de primaria (...) otra parte que le da fuerza es el acompañamiento de las familias, y también existen áreas donde los chicos siembran, tenemos nuestras milpas, un gallinero y el área de abono...”*

También menciona que parte de sus funciones como profesores es la elaboración de la traducción de los libros educativos al lenguaje náhuatl:

*“para hacer los libros nos organizamos entre los maestros, somos 8 maestras y 2 maestros y el objetivo es preservar nuestra lengua materna y fomentar el arraigo a la tierra.”*

### **V.1.3 Nuevos procesos: Eco innovación en el tratamiento de bambú**

El bambú está cobrando importancia económica en la región, ya que existe un aumento de productores que siembran plantas de bambú en su predio, como parte de un sistema agroforestal (Pérez et al., 2009). Una de las razones por la cual se da este incremento es porque la Cooperativa Tosepan Ojtatsentekitini está impulsando el cultivo y la comercialización del bambú. Esto provocó que el 52.2% de los productores sembraran bambú para su venta, mientras que el 30.4% lo tiene para uso en la construcción (Ibidem).

Son varios los beneficios que otorga el uso del bambú para su venta y construcción, dentro de las externalidades positivas para la comunidad se encuentra el mejoramiento de la salud, al obtener agua de buena calidad y disminuir el riesgo de contraer enfermedades transmitidas por el agua contaminada y la generación de aire limpio, entre muchas otras. Sin embargo, un problema que detectó el Arq. Leyva fue el desperdicio de agua que se ocupa en el tratamiento del bambú para que se adhieran químicos para incrementar su resistencia al utilizarlo como material de construcción:

*“Para el tratamiento de bambú se necesitaba sumergir el bambú en unas piletas gigantes, que generaba un desperdicio brutal de agua, porque cada tanto se tenía que estar tratando el agua que contenía los químicos que necesita el bambú, por eso, si vas allá atrás vas a ver como ahora estamos implementando un proceso, muy rústico pero efectivo, con una cubeta de 10 litros de agua logramos el tratamiento de 5 varas de bambú.” (Leyva, 2022)*

La imagen 5. muestra el proceso anteriormente explicado por el arquitecto, esta innovación de proceso al tener como externalidad la reducción del consumo de agua se puede considerar una eco innovación.



### ***Imagen 6. Tratamiento del bambú en la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske***

Fotografía propia (5 de abril del 2022).

Al ser testigo de cómo realizaban el proceso, puede observar que el primer paso a seguir es que realizaban tres orificios a la vara de bambú con una distribución entre cada orificio de 40 cm, esta distancia era igual para todas las varas; porque estaba sujeta al sistema de mangueras que inyectaban los químicos. El Arq. Leyva no me permitió profundizar en el proceso por cuestiones de propiedad intelectual, ya que se encuentra en prototipado para poder en algún momento comenzar el procedimiento legal para la obtención de un modelo de utilidad.

#### **V.1.4 Nuevas normas o reglamentos: Ordenamiento Integral Territorial**



Un Ordenamiento territorial es un instrumento que puede ser utilizado para la planeación y gestión del territorio, y tiene como propósito procurar un desarrollo sostenible desde una perspectiva integral que tome en cuenta lo social, ambiental, cultural y económico (Amaro, 2017). En México la definición legal señalada en la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente en el artículo tercero fracción XXIV, define al ordenamiento ecológico como:

*“El instrumento de política ambiental cuyo objeto es regular o inducir el uso del suelo y las actividades productivas, con el fin de lograr la*

*protección del medio ambiente y la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de los mismos.” (Congreso de la Unión, 1988)*

En el caso del ordenamiento territorial en el que participó la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, comenzó con la iniciativa de ejecutar un proyecto de desarrollo turístico en la parte alta de Cuetzalan que amenazaba con dejar sin agua a las zonas bajas. En el 2008, poderosos empresarios manifestaron su interés por los paisajes, bosques y aguas de la Sierra Nororiental con el fin de crear una “Escuela para turismo de alta calidad”, manejada por la Universidad Anáhuac, y luego un gran complejo hotelero en la zona de manantiales (Cobo et al., 2018), este proyecto era avalo por la Comisión para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (CDI) delegación Puebla; aunado a esto en el mismo año la empresa Walmart propone al Municipio de Cuetzalan colocar una tienda departamental, sin embargo, ya existía un antecedente de la incorporación de una tienda Walmart en el municipio de Zacapoaxtla que perjudicó gravemente a numerosos comerciantes pequeños de esa cabecera municipal. Por eso, en el 2009, la Tosepan se suma a la conformación de la Coordinación Regional para el Desarrollo con Identidad (CORDESI), una movilización que agrupa a 14 organizaciones civiles para contraponerse a los proyectos foráneos que pretendían ganar dinero sin ningún respeto por los intereses ni cultura masaual-tutunaku (Ibidem).

Esta coordinación formó parte de una lucha por defender el territorio en búsqueda de una sostenibilidad ambiental, es decir, asumir como acción la utilización de los recursos a un ritmo inferior a su capacidad. Si bien, para ese momento los cooperativistas ya se habían adueñado de su forma de producción, ahora la lucha era por la defensa de las tierras que trabajan:

*“Las nuevas luchas por preservar la vida comenzaron en el tercer milenio, cuando nos empezamos a dar cuenta de que grandes intereses de fuera ambicionaban la tierra y el patrimonio de quienes habitamos en esta región.” (Cobo et al., 2018, p.15)*

El ayuntamiento de Cuetzalan ante las presiones de los habitantes llevó a cabo una reunión primero integrando sólo a la sociedad civil, organizaciones, vecinos, sectores comerciales y turísticos, y posteriormente se realizaría un contrato de prestaciones de servicios profesionales entre el Ayuntamiento y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) para el asesoramiento durante la realización del Programa de Ordenamiento Territorial (Amaro,2017).

El ordenamiento surge como una respuesta a acontecimientos que pusieron en alarma a los habitantes de la comunidad, la iniciativa de crear una escuela y un conjunto turístico; así como la apertura de una tienda departamental Walmart, fueron proyectos que tenía que aceptar el municipio de Cuetzalan y con la asistencia de la BUAP se coordinaron una serie de juntas para evaluar los efectos económicos y ambientales que representan la aceptación de estos proyectos. Los proyectos anteriormente mencionados eran respaldados por la servidora pública Anahí Romero, quien era la representante de CDI Puebla; en el año 2009 la destituyen de su cargo por haber planeado una serie de negocios en la región que sólo le benefician a ella (Ibidem, p. 57).

Estas situaciones dieron pie a que en ese mismo año se firmará el Contrato de Coordinación entre el Ayuntamiento de Cuetzalan y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Estado de Puebla para la realización del Programa de Ordenamiento Territorial, es así como se plantea la regulación de uso de suelo para protegerse de nuevas amenazas y dentro de una reunión promovida por el ayuntamiento, en la que participaron:

Coordinadora Regional de Desarrollo Sustentable con Identidad (CORDESI)

Casa de la Mujer Indígena A.C (CADEM)

Esperanza del Mañana A.C

Maseual Siuamej Mosenyolchicauanij

Cooperativa Tosepantomin

Cooperativa Tosepan Pajti

Cooperativa Tosepan Xicahuali

Cooperativa Tosepan Kali

Yeknemilis A.C

Ciudadanos independientes

Por parte de la BUAP, el Centro Universitario para la Prevención de Desastres Regionales (CUPREDER).

Se conforma el Comité de Ordenamiento Territorial Integral (COTIC), creado formalmente el 13 de junio del 2010, como el órgano responsable de la observación, modificación y aplicación de la normativa establecida en el Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial del Municipio de Cuetzalan de Progreso; también es el organismo que verifica que el órgano técnico del programa lleve a cabo los estudios necesarios para

que los funcionarios del ayuntamiento concedan (o no) licencias de construcción y en general permisos de usos de suelo. El COTIC está conformado por dos principales órganos:

- El órgano ejecutivo (OE) que representa al equipo responsable de la toma de decisiones en la instrumentación de las actividades del Ordenamiento Territorial Integral.
- El órgano técnico (OT) responsable de los estudios y análisis técnicos necesarios en la instrumentación de las actividades procedimientos, estrategias y programas al aplicarse en el Ordenamiento Territorial.

Este Ordenamiento Territorial dista de otros porque se agrega la palabra integral, ya que se rige bajo los estatutos de un ordenamiento territorial como del esquema de desarrollo urbano (Ibidem, p. 71). Se ha utilizado este instrumento en distintas ocasiones en contra de los “proyectos de muerte”<sup>8</sup> como lo representó en el 2013 el proceso denominado “proyecto el Aretón” respaldado por SEMARNAT y en apoyo a la compañía Minera Autlán S.A de C.V. que buscaba la explotación minera de la zona. Al enterarse el COTIC de este proyecto, el Órgano Ejecutivo solicita al Órgano Técnico un informe y una evaluación sobre las consecuencias que implicarían los trabajos de exploración. Dicho documento señala:

*Permitir las acciones de exploración minera en estas concesiones, significa un riesgo de impacto al territorio del municipio de Cuetzalan, contraviniendo lo dispuesto en su Ordenamiento Ecológico (González Álvarez, 2015, citado en Amaro, 2017).*

De acuerdo con el informe, se estableció que la minería a gran escala es incompatible con el territorio de Cuetzalan y que cualquier proyecto hídrico sólo deberá ser autorizado para el aprovechamiento básico de las comunidades y no para beneficio de empresas particulares.

La ejecución del ordenamiento y la construcción del COTIC en el que participan mayormente cooperativas de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, fomenta no sólo la defensa al territorio, sino que representa un proyecto autónomo que implica el

---

<sup>8</sup> Así se le llaman los miembros cooperativistas a los proyectos que atentan a la sostenibilidad de sus tierras (Cobo et al., 2018).

empoderamiento de los habitantes sobre su territorio. Por último, citando reflexiones finales de Amaro (2017, p. 98):

*“La defensa del territorio que ha encabezado el COTIC no podría existir si no hubiera en cada uno de los integrantes, cierta pasión y amor por la comunidad y las características de este, ese mismo sentimiento es el que le ha dado permanencia en el tiempo al Comité porque no hay ninguna remuneración económica, sólo el hecho de saber que están haciendo algo por proteger el espacio donde han decidido estar.”*

Con esta declaración, se fortalece la idea del arraigo al territorio como un factor endógeno que ante las amenazas a su territorio puede gestionar acciones colectivas que tengan un impacto a lo largo del tiempo para proteger la tierra con la que se identifican.

### **V.1.5 Nuevas formas organizacionales: Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske**

La forma organización que tiene la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske es lo que se denominaría un Organización de Segundo Grado (OSG):

*“(…) una OSG es una agrupación de organizaciones de base (homogénea y heterogénea) que adquiere un estatuto de representatividad local y/o regional en la medida en que busca concretar las demandas provenientes de sus bases.” (Martínez, 2006)*

Según Chiriboga (1996: 381), en los años noventa la diferenciación entre ONG y OSG se había tornado menos clara, en el sentido de que ambas se dedicaban a “promover el desarrollo local por medio de organizaciones sociales y sus beneficiarios”, sin embargo, las OSG se distinguen por su carácter multifuncional, al estar integradas por organizaciones que persiguen distintos objetivos, sean económicos o sociales, pero con el fin de un desarrollo local.

En el caso específico de la Unión de Cooperativas Tosepan, su interés de crear varias cooperativas fue la diversificación de productos y servicios que ayudaran a la organización a mantener su autonomía:

*“Nosotros buscamos no depender de un sólo producto, aquí todos trabajamos para saber de todo un poco, así podemos tener trabajo todo el año” (Calixto, 2022)*

De igual manera, la asignación del trabajo es vertical dentro de la Cooperativa porque están representados por un presidente, secretario y vocero, pero la toma de decisiones es horizontal, como lo comenta el señor Luna (2022):

*“Aquí nadie es el jefe porque todos trabajamos de manera distinta, pero con el mismo esfuerzo, si algo no me parece lo hablamos y tengo la obligación de que, si le digo a mis compañeros algo que no me parece, darle una o dos opciones para mejorar esa situación, así mejoramos entres todos”*

La OSG logran tener una buena capacidad organizativa y en su conjunto son multifuncionales, ya que, al organizarse de manera conjunta logran reivindicaciones de carácter económico, político o profesional y a la vez buscar la defensa integral de los intereses del colectivo social que se representan (Mayano, citado en Martínez, 2006).

En el caso específico de la Unión de Cooperativas Tosepan, la conformación está integrada por 9 cooperativas con giros diferentes y 3 asociaciones civiles, que están representadas por dos órganos:

- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

Ambos consejos son los que dirigen la Asamblea General de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, que se lleva a cabo mensualmente. Para las y los cooperativistas las asambleas son la mejor escuela y el eje de las actividades de la organización ha sido siempre el trabajo comunitario, ya que su base es la participación colectiva (Cobo et al., 2018).

Esta forma de organización propicia procesos democráticos y de participación ciudadana más eficientes, pero exige una mayor complejidad financiera, actualmente los consejos se encuentran en reuniones recurrentes para centralizar la información y toma de decisiones que favorezcan a las Unión de Cooperativas en conjunto. Así lo menciona el contador Misael García (2022):

*“Organizar financieramente la Unión de Cooperativas es algo que se está haciendo, porque en su inicio no se imaginaron que la Tosepan iba a crecer tanto, ahora se está proponiendo centralizar el tema de informes y alianzas, pero cada cooperativa debe seguir procurando su administración y cumplimiento de actividades (...), las cooperativas seguirán siendo autónomas en función pero al alinearse o incluirse en*

*proyectos con organismo externos se tendría que poner a discusión en la Asamblea General, eso con la finalidad de tener políticas financieras más sanas.”*

La gestión de una Organización de Segundo Grado requiere de una capacidad institucional que implica capacidad de gestión, cultura organizativa, creación de capital humano y capital financiero; estos elementos permiten que la arquitectura institucional se sostenga a lo largo del tiempo.

El año 2015 se registra la última adhesión a la arquitectura institucional, al crearse la Fundación Tosepan A.C para fortalecer proyectos de vida de comunidades rurales, el reto de mantener las 9 cooperativas y 3 asociaciones civiles requiere de procesos democráticos y transparentes en los que la representación de dirigentes comunitarios, promotores comunitarios, asambleístas y personas que forman parte del consejo cuenten con canales de comunicación efectivas, por eso la Tosepan cuenta con un auditoría (elaborado con bambú) con una capacidad de 450 personas, en el que se llevan a cabo las reuniones de la Asamblea General, el último domingo de cada mes; las presiden el Consejo de Administración y de Vigilancia de la Unión, y asisten los representantes de las cooperativas locales además de los responsables de diferentes programas de trabajo.

Esta nueva forma de organización permite mejorar procesos sociales y una nueva forma de actuar en estrecha relación con los gobiernos tanto locales como federales (Chiriboga, 1996), la experiencia en la construcción y ejecución de una OSG sirve como ejemplo para que el sector rural, indígena o campesino impulse una nueva dinámica social acorde a sus demandas.

## **V.2 Caracterización del Proceso de Innovación Social de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske**

Conforme a lo estipulado en el apartado de metodología, se puntuaron en eventos relevantes en la historia de la comunidad para identificar las etapas de la innovación social y se parte en dos períodos marcados por un cambio en la demanda social de la comunidad.

Dentro del primer periodo de 1974 al 2009 están marcados por acontecimiento giran en torno a la recuperación de la participación y poder social de los indígenas de la zona y el fin de la opresión económica y social de los caciques sobre ellos.

**Tabla 12. Acontecimientos importantes en el primer período de la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske (1974-2009)**

Acontecimiento	Año	Etapa de la innovación	Factores endógenos	Factores exógenos
Gobierno Federal lanza Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural (PIDER) en Sierra Nororiental de Puebla	1974	DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación precisa del problema</li> <li>● Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incentivos</li> <li>● Transferencia de conocimiento</li> </ul>
Altos precios del azúcar	1979			
Los estudiantes del COLPOS y campesinos se vinculan para conseguir mejor precio del azúcar	1979	PROPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación precisa del problema</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Disposición interna para el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transferencia de conocimiento</li> <li>● Vinculación con la academia</li> </ul>
Se constituye la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske.	1980			
Se abrió en la región el primer almacén Conasupo-Coplamar, un programa de abasto del gobierno federal	1980	PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Disposición interna para el cambio</li> <li>● Promoción</li> <li>● Cultura</li> <li>● Conocimiento tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transferencia de conocimiento</li> <li>● Incentivos</li> <li>● Alianzas</li> <li>● Vinculación con la academia</li> </ul>
Se integró el Consejo de Desarrollo Regional Tosepan conformado por 12 presidencias municipales.	1987			
Helada que arruina la cosecha de café y comienzan a vender pimienta	1989			
Apertura del vivero Tosepan para diversificación de productos	1989	SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultura</li> <li>● Participación de la mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas</li> </ul>
Generan su propio servicio de asistencia técnica, a través de la formación de promotores comunitarios.	1993			
Planeación estratégica con un taller para planear los siguientes 20 años.	1997			



Se crea cooperativa Tosepan Siuamej para incorporar a las mujeres en actividades productivas.	1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promoción</li> <li>● Disposición interna para el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transferencia de conocimiento</li> </ul>
No existen formas de acceso a crédito para los campesinos				
Se crea la cooperativa Tosepantomin de ahorro y crédito				
Migración de asesores ajenos a la comunidad provenientes de diferentes universidades.	2000			
Creación Yeknemilis Asociación Civil	2002	ESCALABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultura</li> <li>● Participación de la mujer</li> <li>● Promoción</li> <li>● Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas con la academia</li> <li>● Transferencia del conocimiento</li> <li>● Poder social</li> </ul>
Un alto número de jóvenes migran por estudios o necesidades económicas.	2004			
Creación de la escuela primaria Kaltaixpetaniloan	2006			
Cuetzalan contaba con un alto número de población adulta que demandaba servicios médicos.	2008			
Creación de la Cooperativa Tosepan Pajti				
Recurso económico para la realización de un proyecto ecoturístico por parte de CDI	2009	CAMBIO SISTÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disposición interna para el cambio</li> <li>● Participación de la mujer</li> <li>● Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas</li> <li>● Incentivos</li> <li>● Poder social</li> </ul>
La Comisión de Pueblos Indígenas (CDI) delegación Puebla, propone la creación de una Escuela de Turismo en la zona como sede de la Universidad Anáhuac.				
Creación de la Cooperativa Tosepan Ojtatsentekitini.				

Fuente: Elaboración Propia

Con la información de la tabla 12 se logra trazar la trayectoria que ha recorrido la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske desde su creación hasta el año 2009, en donde se creó la última Cooperativa que se añade a la arquitectura institucional y que tiene como objetivo la comercialización del bambú como material de construcción. Cada etapa mencionada está seccionada por acontecimiento que representan mayormente la finalidad que tiene cada etapa en el proceso de innovación social, se marca una etapa de cambio sistémico porque se inicia teniendo en cuenta que los campesinos indígenas estaban sometidos a ganar costos muy bajos por su cosecha al venderla a los caciques o intermediarios, problema que cambia cuando se la unión de cooperativas que les permite ejercer su poder social en la participación económica de la zona todo el año al diversificar sus actividades. Posteriormente, en el año 2010 surge la necesidad de proteger el territorio de proyectos que amenazan con la productividad de su tierra y pasan a una lucha por la defensa del territorio y del cuidado de su entorno para mantener la tierra que es su sustento de la menor manera posible a lo largo de los años.

**Tabla 13. Acontecimientos importantes en el segundo período de la historia de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske de (2010-Actualidad)**

Acontecimiento	Año	Etapas de la innovación	Factores endógenos	Factores exógenos
La empresa transnacional Walmart pretende abrir una tienda departamental en el municipio de Cuetzalan del Progreso	2010	DEMANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación precisa del problema</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Disposición interna para el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas</li> <li>● Transferencia de conocimiento</li> <li>● Poder Social</li> </ul>
Inauguración del Hotel Tosepan Kali, elaborado en un 70% con material de bambú.				
La Tosepan <sup>9</sup> se suma a la conformación de la Coordinación Regional para el Desarrollo con Identidad (CORDESI)				

<sup>9</sup> Para ese momento aún no se denominaba Unión de Cooperativas Tosepan, por eso se toma la palabra Tosepan como una manera de referirse a todas las organizaciones con denominación Tosepan que se han creado hasta ese momento con la misión de defender y cuidar los intereses de los cooperativistas.

Se crea el Comité Integral del Ordenamiento Territorial (COTIC) en el que participan 11 organizaciones en su mayoría las que forman parte de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske.	2011			
En la asamblea general de 2012 se tomó la decisión de declarar al 2013 como el año de la salud. La Tosepan concibe este tema de forma distinta a como lo hace el sector oficial: mientras éste se enfoca en la atención a enfermos, la Tosepan destina esfuerzos a la producción de la salud en la vida cotidiana.	2012			
Muchas familias cooperativistas fueron víctimas de robos y asaltos, entre las que se encuentra el asalto de la caja de ahorro y crédito público Tosepantomí.	2014			
Toma el cargo como la primera mujer presidenta de la Asamblea General Tosepan Paulina Garrido Bonilla	2016			
Celebración de los 40 años de la Cooperativa con la Publicación del libro “Todos somos Tosepan”	2017	PROPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Disposición interna para el cambio</li> <li>● Cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transferencia de conocimiento</li> <li>● Incentivos</li> <li>● Alianzas</li> <li>● Vinculación con la academia</li> </ul>
Ganan licitación con Sagarpa para la implementación de una biofábrica de microorganismo como fertilizantes agrícolas	2017			
Apertura del recorrido sobre la biodiversidad en el vivero de la Tosepan.	2018			
Alianza con la Universidad Ibero para implementación del Diplomado “Plan de Vida” para los jóvenes e hijos de Cooperativistas	2019			
La pandemia por COVID-1 para actividades de gran parte de la Unión de Cooperativas				

Publicación del manual de salud y nutrición Tayolchikawalis	2020			
Fallecimiento del asesor fundador Álvaro Aguilar Ayón.				
Platicas en la Asamblea sobre la centralización de la toma de decisiones en el organigrama actual	2022			

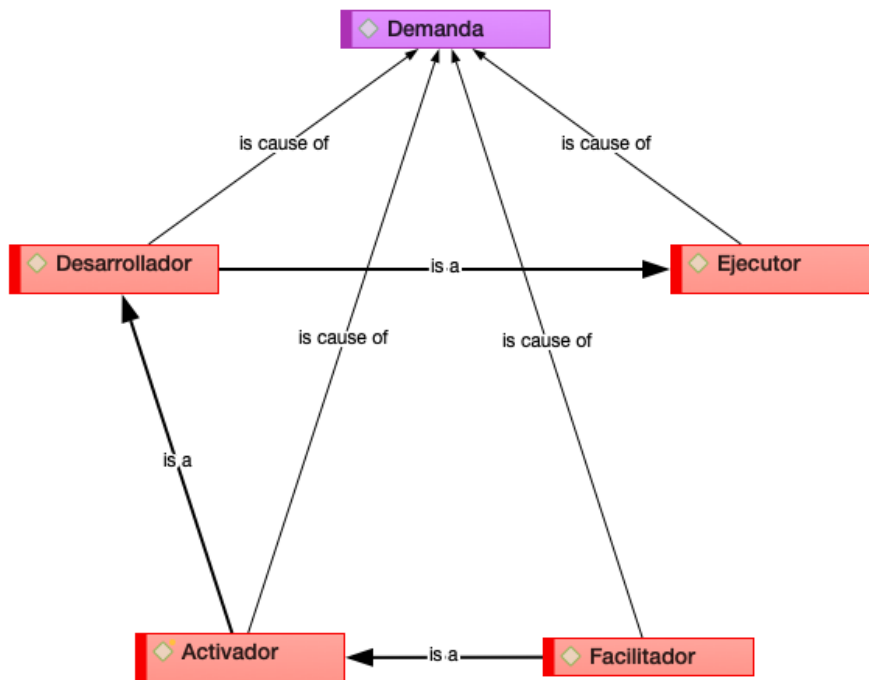
Elaboración propia a partir de fuentes primarias, secundarias y notas personales.

Las tablas 12 y 13 nos muestran dos procesos de innovación que se complementan, al dar solución y cambiar las dinámicas sociales de 1974 en donde el campesino no tenía oportunidad de ser dueño de su trabajo y tener precios justos por la venta de sus productos, pasamos a la valoración y diversificación del trabajo para una vida más digna dentro de su territorio de origen. Sin embargo, al lograr conquistar ese fin último surgen nuevos problemas que afectan a todo el conglomerado de cooperativas que conforman a la Unión de Cooperativas Tosepan, es por ello por lo que desde 2010 se comienza un nuevo ciclo en el proceso e innovación social donde la demanda cambio a la defensa y protección de la biodiversidad del territorio. Este nuevo ciclo está en construcción y se pueden vislumbrar algunos hechos que se vinculan con las etapas de demanda y propuesta. Dado que el proceso actual está viviendo, en la siguiente sección se analizará etapa por etapa solo el primer período de la historia de Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske que abarca del año 1974-2010.

### V. 2.1 Etapa: Demanda

Esta etapa abarca de año 1974 al 1979, comienza cuando el Gobierno (Facilitador) impulsa el Programa de Inversiones Públicas para el Desarrollo Rural, manda agrónomos a la zona de Cuetzalan del Progreso a trabajar con campesinos productores de café principalmente, entre los que se encuentra el señor Sergio Mora (Activador), quién es considerado dentro de la comunidad como uno de los iniciadores del movimiento que creó a la primera cooperativa. Él mismo se apoyó de quien fue su alumno, el señor Álvaro Aguilar (Ejecutor), quien se acompañaría en todo momento a la comunidad; posteriormente al entablar pláticas con campesinos y otros agrónomos de egresados del Colegio de Posgraduados (COLPOS) se crea la Unión de Pequeños Productores de la Sierra(Desarrollador), que logró abastecer de azúcar a la comunidad con un precio más

accesible; estos productores son los que a través de reuniones recurrentes plantean la creación de una Sociedad Cooperativa.



*Imagen 7. Modelo de la A-F de la etapa de demanda*

Elaboración propia a partir de ATLAS TI

Desde el principio el municipio de Cuetzalan estaba conformado principalmente por jornaleros y campesinos que sufrían los abusos de caciques e intermediarios; todo el dinero que ganaban terminaba en manos de las familias más poderosas de la comunidad, como lo son los Soto, los Flores, los Toral, los Molina, los Ramírez o los Herrera (Cobo et al. 2018).

En 1974, el estado de Puebla puso en marcha el Plan Zacapoaxtla, un programa gubernamental que buscaba organizar a los productores de granos básicos para hacerlos receptores de recomendaciones tecnológicas en este ámbito, difundidas por ingenieros agrónomos. Fue en primera instancia la información que les proporcionaban los

ingenieros a los campesinos lo que motivó a organizarse para poder tener mayor fuerza ante los caciques e intermediarios. El Dr. Sergio Mora (2022) fue uno de los ingenieros agrónomos que llegó gracias a este programa:

*“Yo aquí llegué en el año ’77, dicen que fui uno de los fundadores, eso dicen los cooperativistas; después invité a Álvaro, era mi alumno cuando fui profesor de la Universidad de Nayarit, acá vine porque se presentó una serie de circunstancias para formar un equipo en un programa de Gobierno y así invité a algunos de mis alumnos y exalumnos”.*

La primera vez que se reunieron los que serían los iniciadores de la Cooperativa Tosepan, fue en 1977. En esta reunión se encontraban campesinos, jornaleros, albañiles y en general hombres y mujeres de la región que buscaban manifestarse sobre el alto costo del azúcar en la zona, ya que era un producto básico de la región y por la alta demanda los caciques de la zona aumentaron el costo de 5 pesos a 12 pesos el kilo, un precio demasiado alto para la clase trabajadora de Cuetzalan.

Dentro de estas reuniones se encontraban presentes tanto el Dr. Sergio Mora como el Ing. Álvaro Aguilar, quienes formaron parte de los grupos de ingenieros del programa de Gobierno “Plan Zacapoaxtla” y que posteriormente tendrían un papel significativo en el desarrollo de la Cooperativa.

La organización inicial fue la asignación de una comisión que representará a los campesinos de la zona para negociar el precio del azúcar ante la Unión Nacional de Productores de Azúcar S.A, esta negociación no salió como esperaban y varios representantes de la comisión resultaron amenazados, pero eso no los detuvo y viajaron a la Ciudad de México para buscar un proveedor de azúcar que manejara un precio justo por este bien de primera necesidad para la región. Si bien la batalla por el precio del azúcar tuvo los resultados esperados, no resolvió las carencias de primera necesidad que los pobladores tenían, dado que los comercios surtían escasamente debido a los estropeados y difíciles caminos para llegar a la sierra del Estado y que los abusos por parte de los intermediarios sobre el aumento al precio de otros productos básicos continuaban (Cobo et. al, 2018); aparte de que comenzó a existir una grave preocupación entre los grupos de poder locales por la movilización de grupos campesinos, jornaleros y albañiles en la zona, tal como lo narra el Dr. Sergio Mora:

*“Fuimos un grupo que manifestaba su inconformidad ante el abuso, y sí hubo miedo, pero no cobardía; cuando se comenzó el movimiento los caciques nos acusaron de comunistas y fueron con el Gobernador de esta época Alfredo Toxqui, el señor se espantó y habló con la institución con la que trabajaba y se acordó que yo tenía que salir del territorio, me fui a Puebla, pero seguía en contacto con los demás y sobre todo con Álvaro.”*

Posteriormente, en la historia de vida que narra el Dr. Sergio Mora (2022), comenta que pasó un tiempo y se enteró que su antiguo profesor tomó un cargo institucional en el Gobierno del Estado de Puebla, es por ello que acude a él para que abogue y pueda regresar a Cuetzalan; al abogar por él, este profesor logró que tuviera una reunión con el Secretario de Gobernación, Carlos Palafox Vázquez, de quien le comentaron que era una persona muy apegada al pensamiento capitalista, por lo que menciona que lo primero que le dijo fue

*“Señor, primero que nada gracias por recibirme y quiero decirle que en la Sierra del Noroeste de Puebla los campesinos estamos luchando por desarrollar el capitalismo... los intermediarios no están invirtiendo en las fuerzas productivas, que es trabajo y capital, y los campesinos no pueden invertir porque no están capitalizando porque en la esfera de la comercialización los intermediarios se están quedando con todo, entonces estamos luchando para que no exista esa traba para el desarrollo del capitalismo... Hablamos como dos horas hasta que me sondeo y lo convencí... después de un par de días me llamó y podía regresar a la comunidad, esa anécdota está en mi tesis, no fue una concertación política ¿cómo se le llama a eso?”*

Esta última pregunta que lanza el Dr. Mora (2022), la contesta al indicarme que:

*“No fue un evento fortuito o circunstancial, yo cuando fui con ese señor sabía que me la estaba jugando, era ahora o nunca, yo iba preparado porque él era una persona que me podía prohibir la entrada para dar marcha a todo un proyecto que iba a dar muchos trabajos.”*

Estas afirmaciones muestran la principal necesidad que afectaba a la mayoría de la comunidad, excepto a las familias que tenían el control de la comercialización de todos los productos básicos, pagando un precio muy bajo a los productores campesinos y vendiéndolo con un alto margen de ganancia (García, 2022), también los caciques de la zona mantenían en condiciones infrahumanas a los jornaleros que con esta situación

jamás iban a poder ser capaces de mejorar su poder adquisitivo. Esta problemática motivó a unir fuerza principalmente entre los campesinos y jornaleros que pese a pertenecer a dos diferentes culturas (nahuas y totonacas), se organizaron y con asesoría de los ingenieros agrónomos que llegaron gracias al Plan de Zacapoaxtla comenzaron a crear la idea de ser una cooperativa.

Si bien el Dr. Mora funge en la historia de la Cooperativa Topan con un perfil de activador, lo más interesante es que al cuestionarlo acerca de su rol en la creación de la Cooperativa él menciona:

*“Existen un par de categorías, lo casual y lo necesario, te voy a explicar con eso mi llegada a la Cooperativa; fue casual que yo llegaré, pero era necesario que alguien llegaré. Podría no haber sido yo.”*

Para el Dr. Mora, la necesidad y el ímpetu de los campesinos y jornaleros en colaborar para la resolución del problema hace que el rol que fungió dentro del proceso sea necesario, pero como lo menciona, ese rol estaba creado, sólo era necesario que alguien se involucra con la causa y lo tomara. Reforzando de esta manera que es necesario que exista un rol para dar vida a las etapas, en este caso Sergio Mora fue quien permitió que se iniciará la etapa de la Demanda en el proceso de innovación de la Cooperativa Tosepan Titataniske. Esta etapa está caracterizada por la necesidad de cambio, por la demanda de los campesinos por condiciones y precios más justos y por la lucha social. Dentro de los factores endógenos que permitieron que esta etapa se consolidará está una adecuada identificación del problema que afectaba a la comunidad campesina, así como el liderazgo del señor Sergio Mora; estos factores se complementan con factores exógenos como incentivos gubernamentales para la implementación del programa del Plan de Zacapoaxtla.

### **V.2.2 Etapa: Propuesta**

Después de lo acontecido anteriormente y con la luz verde por parte del Gobierno Estatal para continuar con acciones que fortalecieron a los campesinos, se comenzó a planear de qué manera se podía consolidar la agrupación que se había creado para poder hacerle frente a las necesidades desde una posición diferente; es por ello que el primer



Comité que se formó para negociar la baja del precio del azúcar sirvió de guía para ser el antecedente del Comité de Asamblea de la Cooperativa Tosepan (Mora, 2022). En esta etapa Mora menciona:

*“...No me puedo considerar indispensable, fue casual que yo hubiera sido quién inicio, era necesario cambiar la situación, pero desde el inicio, Álvaro y yo pusimos el centro de todo en los campesinos y jornaleros, ellos eran los que conocían y dirigían a los demás”*

Debido a que Cuetzalan era el lugar donde llegaban los servicios de abastecimiento para las demás localidades, se convirtió en el punto de reunión; en un inicio los miembros del Comité eran de las localidades de Pinahuista, Ayotzinapa, Xiloxochico, Yancuictlalpan y Tzicuilan y se reunían con los agrónomos para levantar actas o minutas de reunión que se convertirían en lo que hoy es la Asamblea General (Cobo et. al, 2018). Para todos era importante mostrar el porqué de su unión y es así como deciden colocarle el nombre Tosepan Titataniske que en náhuatl significa “*Unidos venceremos*”.

Actualmente el presidente de la Cooperativa Tosepan Ojtat Sentekitinij, hijo de uno de los socios fundadores y hermano de la actual presidenta de la Asamblea General de la Unión de Cooperativas, expresó que:

*“En el significado de la frase *unidos venceremos*, entendemos que en esta Cooperativa todos aportamos y nos sostenemos gracias a esas aportaciones; mi padre me contaba que desde un inicio las aportaciones varían, unos podían dar dinero, otro trabajo, otros aportaban conocimiento, pero lo importante era que todos daban...porque en Tosepan creemos que todos como uno” (Garrido, 2022)*

Parte de eso se ve reflejado en el nombre que se eligió para la Cooperativa “Unidos Venceremos”, un mensaje contundente hacia las fuerzas que los oprimían de que no estaban solos y un recordatorio para ellos de que es a través de la unión de fuerzas que podían alcanzar sus objetivos. La afirmación de esta etapa fue consolidarse en una organización para poder tener mayor poder de injerencia dentro del mercado y, como se expresa en la cita anterior de Mora (2022), que sean los campesinos quienes sean capaces de invertir en su fuerza de trabajo, siendo autónomos.

El Cr. Misael García (2022) menciona que:

*“ Ellos ya estaba organizados pero no formalizados, la organización que tienen los pueblos originarios inicia principalmente en mayordomías<sup>10</sup> para sus santos, es por ello que organizarse para abrir una cooperativa y hacer la división del trabajo no ha sido una tarea difícil, por lo general, ellos saben que deben elegir un representante que lo toman más como un vocero, un secretario que toma notas de todos los acuerdos a los que llegan y alguien que administre los recursos, pero desde un inicio vas a notar que nadie se siente el jefe porque las decisiones se discuten y se llega a acuerdos.”*

Reforzando lo anteriormente expuesto, el guía turístico Calixto García (2022) explica cómo se organizaban para las mayordomías:

*“Aquí uno sabe que debe cumplir con sus deberes y más si se compromete...en mi familia a veces no había dinero para la mayordomía porque se tiene que dar de comer, pero si te tocaba uno asumió la tarea y nos organizamos con los vecinos porque ellos conocen la situación y así entre todos sacaremos el evento...porque no sólo es el día de la fiesta sino los rezos y para eso nos reunimos con 2 o 3 vecinos y cada quién se encargaba de una actividad.”*

Esto es una muestra de cómo los comunitarios ya tenían su propia organización de trabajo, basados en sus tradiciones, conocían como asignar tareas para lograr ejercer acciones comunitarias. Se podría decir que la estructura social de las mandas fue la base para ir armando un comité que representará a los campesinos, si bien, ellos no sabían cómo formalizarse legalmente y qué implicaciones tendrían, los agrónomos se lo sugirieron, pero ellos son los que decidieron sus estatutos, por lo que en esta etapa se logró consolidar todo su trabajo en una organización legalmente reconocida para poder lograr mejores condiciones de trabajo para los involucrados. Por otro lado, el aumento de la participación en el mercado de estos pequeños productores se dio gracias a una organización de segundo nivel, como lo explica García (2022):

*“Es un organismo de segundo nivel. Y ahí convergen los representantes de muchas cooperativas y el común denominador de esas cooperativas es que son de pequeños productores. Quiere decir que tienen las unidades de producción muy pequeñas, le hablo de 1/4 de hectárea*

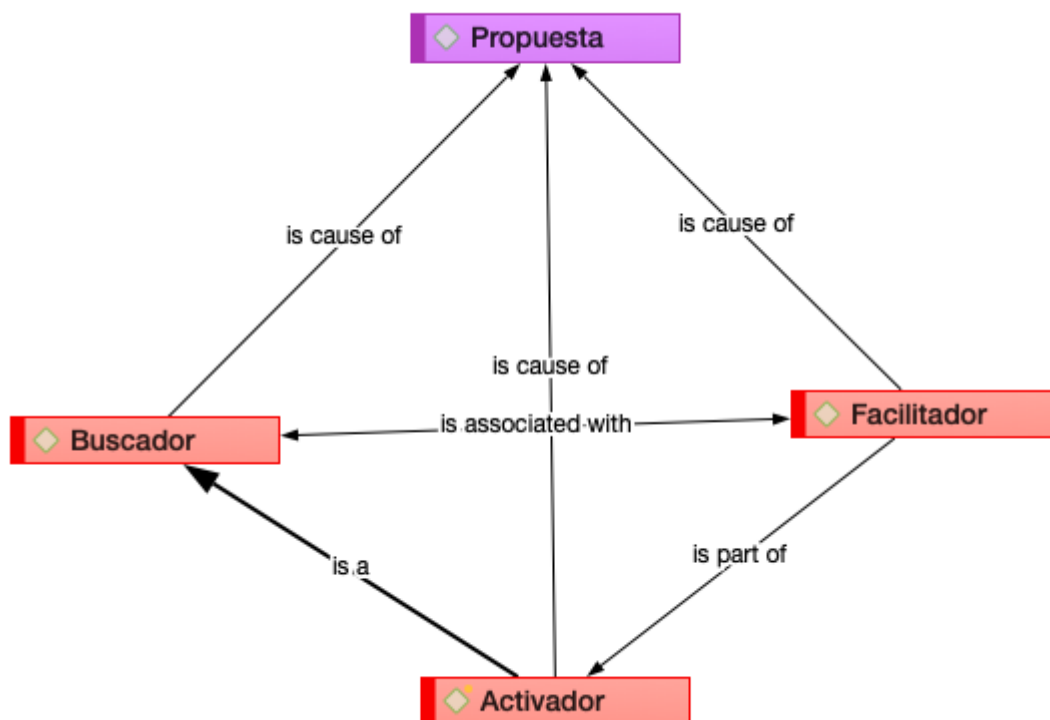
---

<sup>10</sup> Se refiere a festividades que se enfocan en celebrar a un santo de la religión católica, para la Iglesia se refiere a la responsabilidad de administrar o atender las asignaciones que uno recibe. El papel de mayordomo es quién organiza la fiesta patronal para toda la comunidad.

*unitaria, media hectárea cada media, no más, y que y por lo tanto los volúmenes que producen, pues también son volúmenes pequeños. Pero que, de manera organizada tanto a nivel local, regional y a nivel nacional, han logrado nichos de mercado muy interesantes a partir de la calidad del café que producen.”*

En esta etapa la interacción parte de los Activadores Sergio Mora y Álvaro Aguilar quienes contactan con colegas agrónomos del Colegio de Posgraduados de la Universidad de Chapingo (Buscador) para conocer cuál es la mejor forma de consolidarse como una organización, y es la Unión de Pequeños Productores de la Sierra (nombre del primer grupo de campesino) quién integran la Cooperativa Tosepan Titataniske (Facilitador) al ser ellos quienes aportan los recursos necesarios para su consolidación.

*Imagen 8. Modelo de la A-F de la etapa de propuesta*



Elaboración propia a partir de Atlas TI

Lo referente a los factores endógenos y exógenos se identificaron principalmente una vinculación con la academia que trajo como consecuencia una transferencia de conocimientos y dentro de los factores endógenos se encuentra el liderazgo del rol del

activador, así como una disposición y apertura al cambio por parte de la Unión de Pequeños productores de la sierra, así como un buena identificación del problema por parte de los agrónomos que se sumaron a proponer un esquema organizacional que satisficiera las necesidades de los campesinos, teniendo siempre ellos el poder de su trabajo.

### V.2.3 Etapa: Proyecto

Esta etapa representa un lapso en el que se fueron creando cooperativas para hacerle frente a diferentes desafíos y la creación de una figura fundamental para el desarrollo del gran proyecto que representó el crecimiento de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Esta etapa se caracteriza por un proceso de prueba y error en donde se ajustan según la práctica, las propuestas o alternativas seleccionadas en la práctica.

En el año 1987 se constituye la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske, encargada en un inicio de la producción orgánica y convencional del café, y ahora de también de la producción de pimienta y miel, si bien la constitución de la sociedad cooperativa mejoró la situación de los pequeños productores y ayudó a conseguir descentralizar los servicios de agua, luz y clínicas, las cuales antes estaban controladas por los caciques (Lambros, 2018).

Posteriormente y tomando como ejemplo la experiencia de tres años distribuyendo azúcar y productos básicos, en 1980 se abrió en la región el primer almacén Conasupo-Coplamar, un programa de abasto del gobierno federal que después se extendió a todo el país.

*“En la Tosepan estuvimos de acuerdo en apoyar el sistema de almacenes y tiendas del gobierno, con la condición de que en nuestra zona nos dejaran conducirlo a nosotros. De esta manera el proyecto de abasto que habíamos iniciado con unas cuantas tiendas cooperativas se fortaleció con almacén, básculas, vehículos y capital de trabajo. Parte del Consejo de la Cooperativa pasó a ser jefe de bodega y presidente del Consejo Comunitario de Abasto (CCA); las asambleas del CCA las hacía cada mes la Tosepan. Y así durante ocho años fuimos logrando abastecer de productos básicos a cerca del 60 por ciento de las comunidades de la zona. Hasta que en 1988 Distribuidora Conasupo, S. A. (Diconsa) nos cambió la jugada y decidimos separarnos.” (Cobo et al., 2018)*

Ese “cambio de jugada” a la que se refiere el entrevistado es la propuesta que les hace el presidente del programa en ese entonces, Raúl Salinas de Gortari, de convertir a la Tosepan en un Cooperativa de Participación Estatal, ya que con esta misma figura

deseaba probar la entrega de almacenes en otras regiones del país, aparte de solicitarles elegir al presidente del Consejo de Vigilancia, quien tendría derecho de veto sobre acuerdos de Asamblea (Ibidem, p.81). Esto significaba una pérdida de autonomía para los cooperativistas miembro de Tosepan:

*“...ahí sí ya no estuvimos de acuerdo, pues eso era perder nuestra autonomía, darle paso al gobierno para intervenir en nuestras decisiones internas. Acordamos conservar nuestra autonomía y evitar causarles daño a otras organizaciones campesinas interesadas en lograr la transferencia de los almacenes. Por ese motivo, decidimos apartarnos de la dirección del almacén y del Consejo Comunitario de Abasto.” (Ibidem)*

Como respuesta a esta situación, en 1983, con aportaciones de 7.50 pesos por cooperativista y con el fondo social del azúcar, se compra un terreno de casi cuatro mil metros cuadrados en el que se construyen las primeras bodegas en beneficio de la Cooperativa (Mora, 2022; Cobo et al., 2018).

Para, 1989 se dio una helada que hizo que se perdieran las cosechas y las plantas, y esto aunado a la desaparición del Instituto Mexicano del Café (INMECAFE), el cual tenía como objetivo central promover y difundir los sistemas más convenientes de cultivo e industrialización, significó un terrible golpe para la Cooperativa, pero como narra el Sr. Tomás Luna (2022) miembro del vivero Tosepan:

*“Las cosechas se arruinaron, pero nos dimos cuenta de que había otro producto al que le favorecía ese clima, que era la pimienta negra, la mayoría de nosotros lo teníamos como producto de consumo personal pero la necesidad nos hizo tomarlo como al que podríamos comercializar, el primer brazo de la Cooperativa fue este vivero, se creó para cultivar diferentes plantas que los cooperativistas pueden cultivar en sus parcelas.”*

Esta situación sumada a la fuerte migración tanto de los pobladores de Cuetzalan como de los agrónomos que en un inicio los asesoraron, representó un gran reto para la Cooperativa.

*“El verdadero reto fue encontrar jóvenes que nos ayudaran a cosechar la pimienta, y es que tienen que ser jóvenes porque la pimienta crece a una altura de entre 10, 15 hasta 20 metros, pero casi todos van a buscar otras oportunidades o estudiar.” (Luna, 2022)*

Para 1990, la mayoría de los asesores se había ido, pero fue entonces que comenzaron a formar un equipo de promotores comunitarios, para que hicieran parte del trabajo que hacían los primeros asesores venidos de fuera.

*“Los primeros promotores se dedicaron a apoyarnos en el mejoramiento de los cafetales y luego, cuando se cayeron los precios del café, nos recomendaron sembrar macadamia y vainilla. Y a algunos nos convencieron, de modo que compañeros de trece comunidades de las zonas media y baja nos metimos de lleno en lo de la vainilla. Pero resultó que las enfermedades producto de la mucha humedad de la región acabaron con el cultivo. De esta mala experiencia surgió la idea de que necesitábamos un equipo de promotores nuestros que valorara bien los proyectos, además de supervisar nuestras parcelas y promover intercambios entre comunidades.” (Cobo et al., 2018)*

La figura de los promotores comunitarios fue sumamente importante para que personas de otras localidades aledañas al municipio de Cuetzalan (sede de la Cooperativa) se unieran y de esta manera tener un mayor número de aportaciones que sirvieran para fortalecer a la sociedad.

Llegados a este punto, los socios cooperativistas comenzaron a cuestionarse hacia dónde querían crecer y dentro de una de las Asambleas de la Cooperativa se crea el Consejo de Desarrollo Regional Tosepan, en el que participaban 12 representantes de cada localidad y algunos asesores externos, como lo era el Ingeniero Álvaro Aguilar (ex alumno de Sergio Mora), se establece la realización de un taller para planear los siguientes 20 años. A través de un análisis de la situación, se determinaron líneas estratégicas (Mora 2022; Aguilar, 2018). Esta situación dio paso en 1997 a que se formalizará legalmente otra Cooperativa que llevaría por nombre “Maseual Xicaualis” que significa “Fuerza Indígena” en náhuatl, con la función de realizar el acopio y comercialización de café, pimienta y productos de primera necesidad, así como otras mercancías que no se proporcionaban a través del programa acordado con Diconsa, como lo eran: cobijas, velas y velas.

También, conforme a las necesidades manifestadas de la incorporación de la mujer en actividades productivas, en 1998 se crea la Cooperativa Masehual Siuamej Monsenyolchicauani, que en náhuatl significa “Mujeres indígenas que se apoyan”, y con ello se abren tortillerías, tiendas, panaderías, y comienzan a comercializarse dulces, artesanías y textiles de la región.

*“Trabajamos fuerte con esta idea y llegamos a ser 480 mujeres de veinte comunidades operando panaderías, tortillerías, molinos de*

*nixtamal, tiendas de abasto o de distribución de materiales para la construcción, papelerías...; además impulsamos las artesanías textiles, los huertos familiares y los colectivos de hortalizas, de café, de pimienta; así como también granjas de pollos y hongueras.” (Cobo et al., 2018, p. 120)*

El papel de la mujer en la vida productiva ha sido un tema complejo, como lo comenta la Elizabeth Sánchez (2022), secretaria de la Unión de Cooperativas Tosepan:

*“A las mujeres no les heredan tierras y su actividad principal para generar ingresos era la elaboración de textiles, pero al igual que nuestros maridos, aramos la tierra y administramos la casa, aparte de que en la lucha para bajar el precio del azúcar había muchas mujeres y fueron ellas las que manifestaron primero su interés es participar activamente en actividades de la cooperativa; ahora, como ves, todo ha cambiado, ya hasta la dirigente de la asamblea es mujer, ya hasta existen mujeres bambuceras<sup>11</sup>.”*

La apertura de cada Cooperativa requería de compromiso por parte de los socios y resultados del objetivo que se persigue, como lo comenta García (2022):

*“El caso de la Tosepan es único por su compromiso de atender las necesidades de todos sus socios. La empresa privada, en cambio, busca la rentabilidad y las utilidades, sacrificando el costo de la materia prima, sacrificando a sus proveedores. Sí, y en la empresa social tienes que ser rentable, como las empresas privadas, pero siempre pagando mejor precio a los productores, porque lo que te decía hace rato: se busca el bienestar colectivo. Entonces en la apertura de cada Cooperativa se busca que abone a ese bienestar social pero siempre con cuentas claras y resultados.”*

Sánchez (2022) al ser la secretaria de la Unión de Cooperativas, menciona que los hechos son el respaldo de la responsabilidad que se le da a cada representante de las Cooperativas:

*“Las reuniones de la Asamblea General se realizan cada tres meses en el auditorio de la Tosepan, en donde los cooperativistas son informados de las propuestas del Consejo de Asamblea y el Consejo de Vigilancia, ahí se vota por cada propuesta, pero lo pesado es son las reuniones de los Consejos; en ocasiones duran hasta seis horas pero y participan los dirigentes de cada Cooperativa... todos participan y exponen su experiencia o problemas de sus cooperativas, también*

---

<sup>11</sup> Término que le dan a las mujeres que se integraron en la remodelación del auditorio de bambú, en anexo se encuentra una fotografía de estas mujeres.

*rinden cuentas de sus gastos, eso ayuda a que se siga confiando en ellos como cabeza de las cooperativas porque aquí los resultados son más valiosos que las palabras”*

En ese sentido, Bourdieu (1968, citado en Benítez, 2018) menciona que la confianza es como la bisagra del capital social; las redes que se crean están relacionadas con lazos de confianza y en el caso específico de la Tosepan su confianza está basada en la experiencia y los resultados obtenidos de ésta. Por ejemplo, Tomás Luna que es uno de los socios cooperativos con más antigüedad y que trabaja en el Vivero de Tosepan mencionó que recientemente se contrató a Oscar Martínez como el encargado de dirigir las actividades del vivero; Oscar Martínez es un joven de 29 años, ingeniero forestal egresado del Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla, y es el que está a cargo del proyecto de microbiología agrícola, él le ha enseñado al señor Tomás Luna los beneficios de usar microbios para el tratamiento de la tierra<sup>12</sup>, lo interesante es que el señor Tomás brindó su confianza y credibilidad al proyecto hasta que lo experimentó:

*“Yo no entendía bien qué era eso de los microorganismos, hasta que el Inge me mostró cómo pusimos algunos en ese pedacito de tierra y las plantas comenzaron a crecer más bonitas, ahora tenemos lombricompostas y yo soy el encargado de mantener vivos los 24 tipos de microorganismos que tenemos”*

Esta etapa es un recorrido histórico de acontecimientos puntuales en donde se desarrollaron diferentes proyectos, resaltando que es a partir del plan estratégico a 20 años que se puede observar una tendencia a la creación de cooperativas que estén alineadas a las directrices que se plantearon conforme a los intereses de los cooperativistas. Dado que la Tosepan es una cooperativa en la que convergen tanto hombres como mujeres; campesinos, albañiles, comerciantes, que manifestaban su interés de participar activamente en las actividades productivas, la figura de los promotores comunitarios y el ejercicio de prácticas democráticas ayudaron a fortalecer la credibilidad de la Cooperativa. La democracia fue clave para mantener esta credibilidad y su ejercicio permite construir más capital social, sumamente importante para la conformación de otros organismos que dieran paso a coadyuvar en los intereses de la comunidad. Por ello se comenzaron a realizar constantes asambleas y reuniones de socios y de personas de las

---

<sup>12</sup> Se profundiza en ese tema el apartado V.2.5



comunidades, para elegir directivos, promotores y delegados de las cooperativas (Garrido, García y Téllez, 2022).

Garrido (2022) explica lo que se solicita para la creación de una nueva Cooperativa:

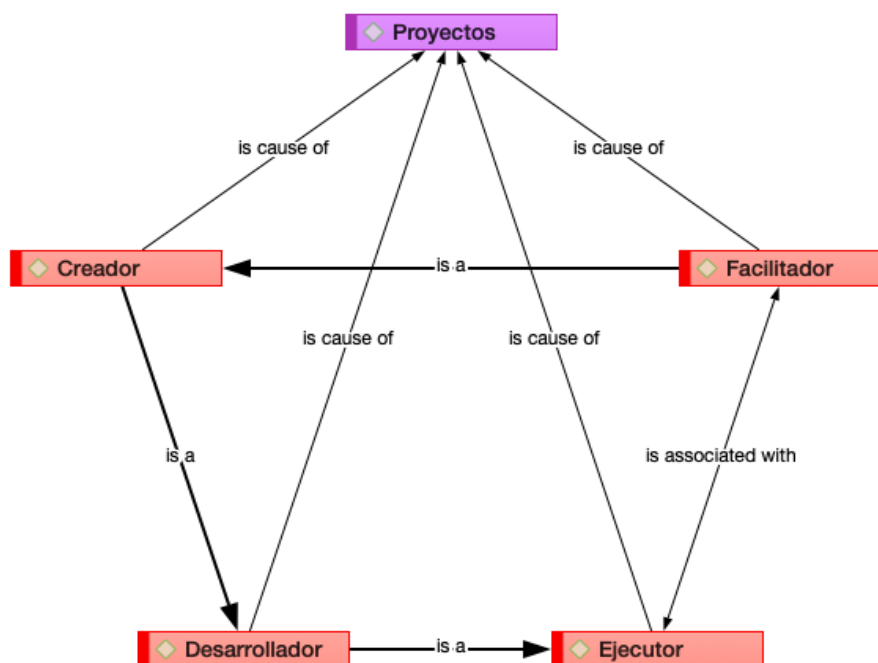
*“Para la creación de una Cooperativa, mínimo es necesario que existan tres personas, el representante, secretario y tesorero, y que tengan un plan de acción aporte alguno de los objetivos del plan anual. Se presenta ante el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, y son ellos quienes lo aprueban para que se vote en la Asamblea General. Si tiene la mayoría de los votos y se cuenta con el recurso, se crea la nueva Cooperativa.” (Garrido,2022)*

De igual manera, el cooperativista Calixto García (2022), perteneciente a la localidad de Apetlanca, comparte:

*“...era complejo, crear una nueva cooperativa porque primero tenías que haberte ganado ya la confianza de los cooperativistas, porque son los que votan, y para eso por lo general tenías que haber ocupado otros cargos antes como promotor comunitario o delegado de tu localidad...Sí, para ser delegado, te puedes postular o los cooperativistas te nominan, en mi localidad se colocan los nominado en un silla de espalda y en un pizarrón se van colocando los votos que se contaron, esta última vez ganó un señor ya grande que no se apuntó pero nosotros lo elegimos y porque estaba un joven que hacía fiestas pero no tenía experiencia, así que votamos por Don Joaquín y primero se enojó pero después aceptó y nos hizo comprometernos a ayudarlo.”*

En la elección de las mesas directivas se tiene un procedimiento sencillo pero que lleva bastante tiempo. Primero se lanza la convocatoria para que cada una de las cooperativas locales proponga candidatos, en un proceso que lleva de tres a seis meses. Luego se recogen las actas de lo acordado y se invita a las y los candidatos propuestos a la Asamblea regional, donde son evaluados (Cobo et al, 2018). Referente a la interacción entre los roles que participaron en esta etapa se pasa del rol de facilitador quién es el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia creador que es el grupo de personas interesados en consolidar otra cooperativa con una propuesta de trabajo sólida, como lo comentó Garrido (2022) es necesario que un grupo mínimo de tres personas presenten la propuesta de creación de cooperativa. Posteriormente cada proyecto necesita de personas que se involucren y formen parte de éste, es ahí que los promotores que invitan a los pobladores a formar parte de la actividad productiva que les interese representan el rol del desarrollador, y, por último, pero no menos importante se encuentra el rol del ejecutor que son todas esas personas que trabajan activamente en cada cooperativa que se apertura.

*Imagen 9. Modelo de la A-F de la etapa de proyectos*



Elaboración propia a partir de Atlas TI

Con la información referida a lo largo de esta etapa se lograron identificar dentro de los factores exógenos el incentivo por parte del Gobierno (Conasupo-Coplamar) para la apertura de un almacén de productos básicos, la transferencia del conocimiento a través

del aprendizaje por experiencia (“learning by doing”), basado en la experimentación y los resultados. Durante las historias de vida se recogieron una serie de relatos relacionados con el fortalecimiento de los lazos de confianza a partir de la experiencia; los miembros de Tosepan manifiestan que son los hechos los que dan respaldo a las palabras (Téllez, 2022). Por otra parte dentro de los factores endógenos a sobre salir está la cultura como parte de la constitución de todos los proyectos que proponen, ciudadano mantener su identidad indígena y el ejercicio de procesos democráticos que han permitido recuperar y enriquecer el poder social de los campesinos de la sierra noreste de Puebla.

#### **V.2.4 Etapa: Sostenibilidad**

La Cooperativa madre (Tosepan Titataniske) siempre ha tenido como objetivo principal y unificador el mejorar la calidad de vida de sus socios de forma organizada. Sin embargo, a mediados de los años noventa del siglo pasado, la situación de la Cooperativa se complicó porque no se podían conseguir créditos o préstamos para sostenerse; el bajo precio del café no les permitía a los cooperativistas tener garantía de pago y principalmente por esa razón los bancos le negaban los créditos. Ante esta situación la actitud de los cooperativistas estuvo orientada a la búsqueda de oportunidades, por lo que en una de las reuniones de la Asamblea General se propone la creación de un Cooperativa de Ahorro y Crédito Público.

*“Se nos ocurrió que el dinero que hacía falta lo teníamos en realidad las familias, sólo que estaba desperdigado y en muy pequeñas cantidades, de modo que no nos lucía. El remedio era juntar esos puñitos para hacer un gran montón. El remedio era crear un sistema de ahorro y préstamo con el que, sumando pequeñas cantidades de muchos ahorradores, los de la Tosepan nos financiáramos solos.”*  
(Cobo et al., 2018, p. 163)

Nuevamente la manera de conseguir dinero para seguir funcionando sin depender del otorgamiento de apoyos gubernamentales o créditos del banco fue la aportación en efectivo de los socios. Así, en 1998, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tosepantomin que significa en náhuatl, “dinero de todos”. En un inicio, el reto fue captar el ahorro de los cooperativistas, ya que no estaban acostumbrados a ahorrar en efectivo sino en especie.

*“Nuestro ahorro está en lo diversificado de nuestra producción. Tenemos poca tierra, pero no desaprovechamos nada. Mi familia cosecha café, pimienta y miel; pero también naranja, zapote, mamey... Además de que tenemos gallinas, de modo que no gastamos en huevos, y de vez en cuando nos comemos una. Y la milpa. Tener milpa es un gran ahorro pues te da maíz, frijol, calabaza, chile... Producir lo más que se pueda para comer es la mejor forma de ahorrar.” (Ibidem, p.160)*

Por ello, los dos objetivos principales de esta cooperativa fueron: evitar que las Cooperativas existentes (para esa época eres tres: Tosepan Titataniske, Maseual Xicaualis y Siuamej) desaparecieran por falta de recursos monetarios o que se endeudaran con prestamista que les representaban altos intereses; el segundo objetivo era captar el ahorro de la población para poder tener dinero de financiamiento. Al momento de constituirse, la cooperativa contaba con 1,266 socios de 41 comunidades (Aguilar et. al, 2019) que lograron juntar un capital inicial de 636 mil pesos. Durante los primeros años, los promotores comunitarios y delegados de cada localidad solamente promueven el ahorro.

Para el año 2001, surge el Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales (PATMIR) de BANSEFI<sup>13</sup> como un proyecto de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA; actualmente Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, SADER), el cual buscaba promover la inclusión financiera en zonas prioritarias por sus condiciones de marginación y ruralidad; y es en el año 2004, que Tosepantomi toma la decisión de formar parte de PATMIR, con la finalidad de diversificar y poder ofrecer más productos financieros de acuerdo a las necesidades de las comunidades atendidas (Ibidem, p.3).

El contador Misael García (2022) fue uno de los asesores que mandó el programa, y comentó:

*“Cuando llegamos se instauró la coordinación y no una unidad financiera, porque lo que se busca con la coordinación es que los conocimientos y capacidades que se puedan transmitir se queden aquí en las cooperativas, entonces yo como asesor financiero trabajo con los gerentes y administradores de las cooperativa, sobre temas de planeación financiera, el tema de saber sus necesidades de*

---

<sup>13</sup> Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros S.N.C.

*financiamiento y el cumplimiento de sus obligaciones financieras que tienen a corto y mediano plazo, así como la parte de proyección financiera.”*

Al inicio del PATMIR, Tosepantomí solo contaba con una unidad de ahorro y crédito público que integraba las aportaciones de 41 localidades cercanas, pero dadas la apertura por parte de la comunidad y las condiciones favorables, se le propone un proceso de expansión hacia nuevos mercados. Ésta no fue una decisión fácil porque implicaba crecer más allá de la zona donde estaban los cooperativistas, por lo que provocó una resistencia por parte de los cooperativistas.

*“La expansión requería que se tomara en cuenta municipios mestizos o en situación de marginación y un aspecto que identifica a la cooperativa es su identidad indígena y algunos de los socios se resistía por el hecho de integrar a personas ajenas a su identidad, sin embargo, con el tiempo esta situación fue disminuyendo y se aceptó la expansión a territorios.”*

Si bien, la idea de expandirse permitiría a la Cooperativa poder tener un brazo financiero autónomo y sumamente importante para financiar los programas y proyectos de la Unión de Cooperativas, para los socios más antiguos proteger los valores que los identifican era lo que había permitido que la Unión de Cooperativas fuera floreciendo.

*“Lo que he detectado, es que los socios más antiguos son los que son más respetados y debido a su mala experiencia al solicitar créditos bancarios, ellos querían defender la idea de proveer tener como requisito proporcionar productos financieros solamente a personas de origen indígena.” (García,2022)*

Sin embargo, al final Tosepantomi optó por expandirse y actualmente está presente en 32 municipios de los cuales 29 pertenecen al estado de Puebla y cinco al de Veracruz; pasaron de tener 1,266 socios a 37,125 socios que viven en 430 comunidades, quienes son atendidos en siete sucursales y 14 Kotomine Alojjan (pequeños centros de atención que con el tiempo pueden transformarse en sucursales). El 78% de los socios son indígenas, de los grupos étnicos náhuatl y totonaco principalmente, y el 64% son mujeres. (Cobo et al, 2018; Aguilar et. al, 2019).

Durante la entrevista realizada al contador García (2022), él mencionó que actualmente el mayor reto que se tiene como organización es la integración de la

información financiera, esta es la razón por la que se ha decidido que no habría más Cooperativas hasta tener centralizada la información financiera:

*“Cada cooperativa tiene su consejo de administración pero le tiene que rendir cuentas a la Cooperativa madre...la parte de proyección y planeación financiera, si no se hace bien se puede caer en una situación de sobre apalancamiento, pero para tener claro esta proyección financiera es necesario que la información se centralice y se trabaje en conjunto con las nueve cooperativas, lo que representa todo un reto, ya que al ser autónomas cada una tiene una manera diferente de administrar sus recursos, sin embargo, organizarse financieramente es lo que se está haciendo porque en un inicio no se imaginaron que la cooperativa iba crecer tanto y ahora para que no se tenga un caos, la cooperativa va a centralizar el tema de informes y planeación financiera, las cooperativas van a seguir siendo autónomas, pero para que no exista un desorden, todo los indicadores técnicos y productivos se van a llevar a nivel central, eso va a permitir tener una visión integral de la organización.”*

La etapa de sostenibilidad se centra en el trabajo que ha realizado la Cooperativa Tosepantomin (Ejecutor) y la integración al Programa de Asistencia Técnica a las Microfinanzas Rurales del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros S.N.C.(Desarrollador) permitió la expansión de la Cooperativa de ahorro y crédito público en distintos municipios dentro y fuera del Estado, abasteciendo de los aparatos financieros necesarios para garantizar el funcionamiento de las Cooperativas creadas. La figura de los promotores vuelve a ser fundamental para la adición de socios en Tosepantomin. Por otro lado, la Asamblea Regional, desempeña un rol de activador al ser el actor que presenta la iniciativa a los socios; por otra parte, BANSEFI representa el facilitador para la capacitación en la apertura de sucursales de la cooperativa en otros municipios, dentro y fuera del Estado de Puebla.

Imagen 10. Modelo de la A-F de la etapa de sostenibilidad



Elaboración propia

Esta etapa resalta el factor exógeno de alianzas y transferencia de conocimientos para su consolidación, ya que las alianzas con el Gobierno e instituciones bancarias permitió que se crearán siete sucursales de Tosepantomi y 14 centros de asistencias que tienen por nombre Kaltomineualoyan, que significa “casa” en náhuatl, esto es posible gracias a la integración de la experiencia de los cooperativistas en su administración y al respeto a su identidad indígena que, mezclado con los conocimientos técnicos y financieros de los asesores, permitió la formación de una red que actualmente da créditos y productos financieros a más de 420 cooperativas localizadas en el Estado de Puebla y Veracruz.

También dentro de los factores endógenos identificados están en primera instancia la cultura de mantener a toda costa su identidad indígena y en un segundo momento la disposición interna al cambio que logró que se permitiera integrar a personas de origen mestizo al programa de ahorro y no solo personas de origen indígena. La promoción a

través de promotores también significó un aspecto fundamental para la divulgación del programa.

### **V.2.5 Etapa: Escalabilidad**

Para la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske la identidad es sumamente importante. Busca reflejar con cada una de sus acciones que se estaba pensando y velando por los intereses no de unos cuantos sino de todos los cooperativistas, es por ello por lo que la frase que se encuentra constante dentro de los establecimientos de estas Cooperativas y en su Centro de Formación, es: “Todos somos Tosepan”; esta frase representa un recordatorio constante del sentido de pertenencia que buscan promover en la organización.

*“Nuestra organización es como una gran familia, razón por la que todas las cooperativas llevan el apellido Tosepan. Cada cosa que les preocupa o les duele a las socias y los socios, también le preocupa y le duele a la organización.” (Cobo et al.,2018)*

En 1987, durante una Asamblea General se estipula fijar acciones que vayan acorde a los principios de una Economía Social y Solidaria. Por ello, en el 2002 se crea la asociación civil Yeknemelis, que significa “Vida Buena” en náhuatl, con la intención de dar asistencias y apoyo a las familias de las y los cooperativistas y fomentando uno de los principios que también recoge la Economía Social y Solidaria.

Yeknemelis trabaja de la mano con los promotores de la cooperativa y la manera en la que esta asociación promovía la “vida buena” para los cooperativistas estaba acompañada de los valores que los caracteriza como la solidaridad y el amor por el trabajo. Junto con los promotores llevan un registro de todas las localidades en las que tiene presencia la Tosepan y cuando una localidad solicitaba apoyo para la construcción de alguna cancha, remodelación de escuelas o pavimentación, la organización consultaba qué localidad podía financiar con recursos materiales o mano de obra lo solicitado y crearon una forma de cadena de favores en la que cada comunidad beneficiada, sabía que en algún momento tenía que apoyar y trabajar para otra localidad que lo necesitará. Es por ello por lo que la creación de asociaciones civiles forma parte del escalamiento del proyecto desde un lado social y solidario.

*“Un componente que de alguna manera trajo como novedad la aparición de la economía solidaria en México y en América Latina es*



*la recuperación de todos los aportes de los pueblos originarios. Tratar de crear una economía solidaria que sea una especie de fusión entre tradición histórica y modernidad. Entonces para las operaciones de economía solidaria es básico, fundamental, ir a aprender de la experiencia organizativa de los pueblos originarios. Tan es así que el concepto de buen vivir es un concepto de origen indígena. Particularmente de los pueblos quechua y aymara de Sudamérica, que ha sido reivindicado por la economía solidaria... Importantísimo es que el cooperativismo muchas veces se dedicaba solamente a la parte empresarial, a la parte productiva o económica y dejaba en segundo plano lo social, lo cultural e histórico. Sin ese tipo de elementos que son muy importantes y forman parte, digamos, de la vida en sociedad, el cooperativismo se volvió muy esquemático, muy tradicional, muy acartonado y con mucha resistencia para transformarse”. (Rojas, 2022).*

Cada una de las Cooperativas de Tosepan Titataniske tiene un objetivo en particular, pero en ningún momento se buscaba coartar la libertad de los socios en participar en alguna actividad de su interés, a pesar de no ser expertos en el tema. Braulio Téllez (2022), socio cooperativista con más de 20 años, que actualmente es el encargado de la reconstrucción del Auditorio, nos comenta:

*“Cuando mi integré a la cooperativa, mi actividad principal era la siembra y cosecha de mi parcela pero un día, nos reunieron para decirnos de un proyecto de construcción ecológica y ahí conocí al arquitecto Ricardo, él nos enseñó a un grupo de campesinos a trabajar con el bambú; y ahora soy el encargado de la obra de este auditorio, muchos aún están aprendiendo a trabajar con ese material por eso, yo los divido en equipos de dos, un integrante que ya haya trabajado antes con el material y otro que no sepa pero que tenga interés de trabajar”*

La formación de capacidades puede ser a través del “learning by doing”, como se observa en la división del trabajo que coordina el señor Téllez (2022), pero también fue necesario crear un centro de formación en el año 2003, que lleva por nombre “Kaltaixpetaniloan” (lugar donde se abre el espíritu, en náhuatl), el cual es concebido como el corazón de la cooperativa, y donde se llevan a cabo diversas actividades de asistencia técnica y capacitación, tanto para los promotores comunitarios como para los socios y sus familias. Esta asociación representa un lugar de encuentro para la dignificación, el desarrollo y expansión de las estrategias de vida planteadas por la Unión de Cooperativas.

Más adelante en el año 2017, se crea la Fundación Tosepan que está altamente relacionada con organismos internacionales y universidades para el apoyo y fortalecimiento de los jóvenes, hijos de socias y socios.

*“Ser yolkuali significa tener el corazón bueno y actuar en consecuencia, nosotros buscamos que nuestro hijos e hija, sean personas de bien, que si así lo desean puedan integrarse a las diversas actividades de la Tosepan” (Garrido, 2022)*

Actualmente se está llevando a cabo un programa de formación que estructuraron la Tosepan y la Universidad Iberoamericana para que jóvenes de las comunidades rurales puedan incorporarse a la economía solidaria.

Es importante mencionar que las capacidades de la UCTT se han fortalecido con la incorporación de algunos profesionistas que han llegado originalmente a realizar algún trabajo de investigación pero después se han mantenido vinculados a la organización.<sup>14</sup> Es por ello que uno de los factores que más ha impactado en la escalabilidad del proyecto es la vinculación con la academia ya que es a través de programas en conjunto y la interacción con académicos<sup>15</sup> y alumnos que se ha generado nuevos conocimientos que le han permitido hacer crecer de manera orgánica a la organización.

En el año 2019, la Dirección de Educación Continua (DEC) de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, en conjunto con la Unión de Cooperativas Tosepan, imparte el “Diplomado Plan de Vida”<sup>16</sup>, por medio del cual busca ayudar a arraigar a su territorio a jóvenes indígenas del norte de la Sierra de Puebla. Este programa se complementa con las becas del programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” de la Secretaría del Trabajo. También participan el Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria (CIESS) quién colabora en la construcción de uno de los

---

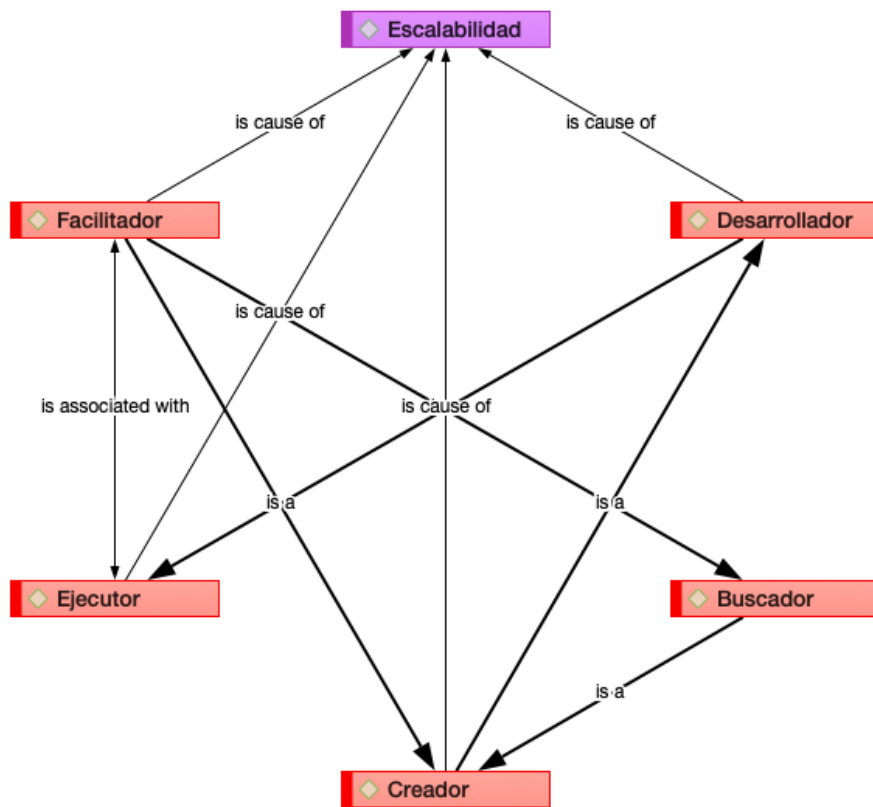
<sup>14</sup> Tal es el caso del ex alumno de la Universidad Autónoma Metropolitana, Leonardo Durán Olgún, regresado de la maestría en desarrollo rural, que ahora funge como asesor externo dentro del Consejo de Vigilancia de la Unión de Cooperativas y del Arq. Ricardo Leyva quien es el encargado de los Boot Camp sobre construcción con Bambú, que llega a hacer su tesis de licenciatura en el año 1998, y se incorpora al programa para la construcción del Hotel Tosepan Kali.

<sup>15</sup> Actualmente varios profesores de la Universidad Autónoma Metropolitana conocen la existencia y el trabajo de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. También la carrera de Desarrollo Rural ha organizado viajes de estudio para la visita de los alumnos al municipio de Cuetzalan del Progreso (sede de la Tosepan).

<sup>16</sup> El ‘Diplomado Plan de Vida’, que durará 37 semanas y se imparte de manera semipresencial - 60% de la carga académica es en línea-. Es cursado por 300 personas, de 50 comunidades de Puebla, con edades entre los 18 y 29 años (Ibidem).

módulos, para consolidar la parte de empresa social y solidaria; y la Dirección de Formación y Acción Social de la universidad se mantiene en comunicación con la Escuela de Café del Centro Meneses, para ver de qué manera se pueden fortalecer las experiencias de comercialización (Rendón, 2019).

*Imagen 11. Modelo de la A-F de la etapa de escalabilidad*



Elaboración propia a partir Atlas TI

Durante la etapa de escalabilidad, Yeknemelis A.C cubre el rol de ejecutor de prácticas sociales y solidarias apoyándose de los promotores comunitarios con el rol de buscador, quienes tienen la responsabilidad de recolectar información de las localidades que representan e invitar a jóvenes de la zona a incorporarse en las actividades. Por su parte la Universidad Iberoamericana representa el rol de creador al construir el “Diplomado Plan de Vida” y el Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria (CIESS) como desarrollador al participar en la construcción teórica del diplomado; en el rol del facilitador se encuentra tanto la Secretaría del Trabajo a través

del programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” para facilitar la incorporación de jóvenes al diplomado obteniendo un apoyo económico.

Dentro del análisis de factores se ve una fuerte influencia de los factores exógenos: alianzas y vinculación con la academia, ya que es a través de la vinculación con la Universidad Iberoamericana que se crean alianzas con otras instituciones que permiten el intercambio de conocimientos. Esto no hubiera sido posible sin la incorporación del incentivo monetario que brinda el programa del Gobierno actual.

Por otro lado, los factores endógenos como la cultura y el conocimiento tradicional hacen parte fundamental en la formación de esta etapa, ya que constantemente se cuida no perder su identidad cultural y el respeto por sus valores tradicionales como lo es el arraigo a la tierra y la solidaridad.

#### **V.2.6 Etapa: Cambio Sistémico**

El mayor logro que se puede observar a lo largo de la historia de Unión de Cooperativas es brindarles a sus socios la oportunidad de realizar actividades productivas diversificadas que les permitan tener ingresos la mayor parte del tiempo.

*“no es tanto que les deja más dinero; en el tema de economía social es conocer qué quieren producir y a partir de esa producción buscar su bienestar económico. Para nosotros es importante que tengan un empleo, que persigan un ingreso y que se pueda comercializar un producto de calidad. No se puede saturar una familia de un sólo producto. Son familias multiactivas para que así tengan ingresos durante los doce meses” (García,2022)*

Otro aspecto que complementa la oportunidad de participar en diferentes actividades económicas es la educación. Actualmente en el municipio de Cuetzalan del Progreso cuenta con ofertas educativas tanto de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) como la Universidad de Puebla, ambas con campus dentro del territorio.

*“Las segundas generaciones ya están en universidades y vas a encontrar directivos profesionistas que están dirigiendo a las Cooperativas, a eso las comunidades le llaman desarrollo, más allá que la infraestructura” (Garrido,2022)*

Garantizar una mejor distribución de ingresos para las y los socios cooperativistas no ha sido una tarea fácil, pero se ha logrado haciendo uso de la democracia participativa, en cada Asamblea General Regional se informa y se votan las decisiones que van a marcar la trayectoria y el futuro de la organización.

Por último, pero no menos importante, el papel de la mujer ha significado un antes y un después, dado que las mujeres no heredan tierras por la creencia de que se iban a casar y no serían capaces de trabajarlas (Sánchez, 2022). La integración de las mujeres en actividades productivas que fueran acordes a sus intereses y lo que se consideraría por tradición, es lo que permite que las mujeres comienzan a ganar confianza en sí mismas y a unirse para crear tortillerías, panaderías y tiendas de abastos a través de Tosepan Siuamej, si bien, en el año 2010, el consejo representante de esta cooperativa de mujeres se separa para formar el Centro de Asesoría y Desarrollo A.C entre mujeres (CADEM). Esto marca un antecedente para la integración de más mujeres en talleres, capacitaciones y no sólo actividades productivas. En la actualidad, tanto la Cooperativa Siuamej como el CADEM pueden trabajar de manera paralela priorizando el empoderamiento de la mujer en la zona, como lo expresa Garrido (2022):

*“la valoración de la mujer en la Unión ha sido un proceso que ha ocurrido gracias a la apertura de todos los miembros a aprender; tenemos que apuntar muchísimo a la parte formativa, donde el hombre y la mujer pueden sensibilizarse...actualmente la tarea de valorizar tanto el trabajo de la mujer como del hombre es compartida y para nosotros está bien”.*

Es la primera vez que se cuenta con una mujer como presidenta de la Asamblea General Regional de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske.

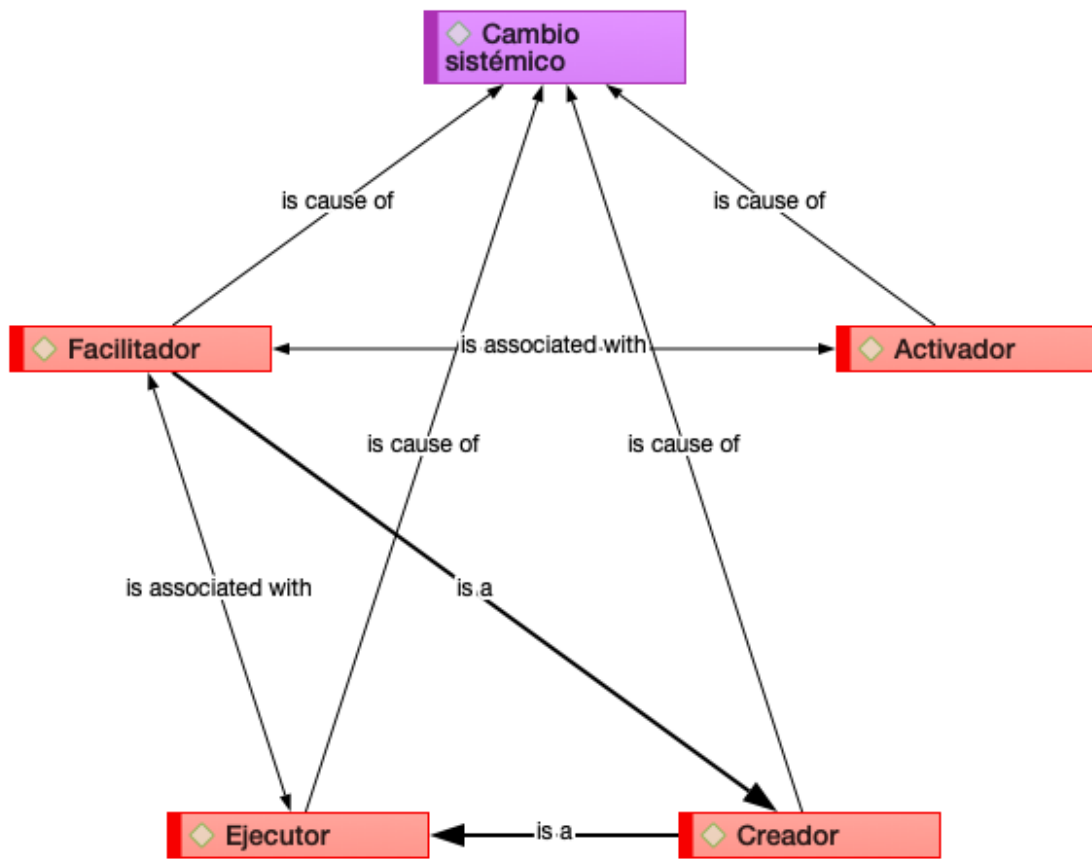
*“En mi caso particular, la responsabilidad que he asumido es muy grande, pues le abre camino a otras mujeres que están allá mirándome y que ven que sí se puede. De repente hay recelo de los hombres, piensan ‘¿por qué me va a relevar una mujer?, ¿por qué una mujer me va a decir lo que tengo que hacer?’, pero al ver que una toma la batuta con dignidad y trabajo no les queda más que sumarse. Como mujer una tiene sensibilidad y dirige y representa con trato suave, con el corazón, y eso es un plus. Los hombres tienen la visión general de las cosas, y las mujeres somos más de detalles, de pincitas. Allí se dan cuenta de cómo somos y cómo dirigimos” (Entrevista a Paulina Garrido en La Coperacha, 2019).*

Esta etapa se caracteriza por observar los cambios en las dinámicas sociales de determinado contexto y en este caso en particular, las dinámicas han ido evolucionado según las necesidades de los miembros de la comunidad, pero sin duda el papel que tiene la mujer es el que mayormente resalta puesto que por tradición no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y menos como figuras de autoridad. Este cambio de pensamiento es respaldado por la asamblea, ya que cualquier cambio significativo se basa en la conjunción de voluntades, como lo menciona Genaro Landeros, quién fue tesorero de la Unión de Cooperativas en el año 2018:

*Aquí aprendí que la Asamblea es la que manda. Y cuando hay dudas, se lleva el tema a la comunidad y la respuesta que dé regresa a la Asamblea regional... Estas consultas son la base de la conjunción de voluntades. Así funciona la democracia en la Tosepan (Cobo et al., 2018, p. 61).*

La asignación de roles en esta etapa se caracteriza por una asociación entre roles, es decir, el rol de activador está a cargo del el consejo de administración y vigilancia ya que son los que presentan propuestas de actividades o proyectos a la asamblea y la Asamblea de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske cumple con el rol de facilitador, ya que es quién decide y marca los mecanismos por los que se podrán en marcha las propuestas, el rol del creador lo representa la institución u organismo con los que la Cooperativa se asocia para darle vida a las propuestas y por último el rol del ejecutor (específicamente en la situación narrada durante esta etapa) sería el Centro de Asesoría y Desarrollo A.C (CADEM), quién ofrece diferentes talleres para el empoderamiento de la mujer, fortaleciendo la idea de la participación de la mujer en diferentes ámbitos de la vida social.

Imagen 12. Modelo de la A-F de la etapa de cambio sistémico



Elaboración propia

Los factores de participación de la mujer (endógeno) y poder social (exógeno) son los que aparte de impulsar reflejan el resultado de un largo proceso de cambios, acciones, fracasos y éxitos. Estos factores no era parte la etapa inicial del proceso porque no contaban con la posibilidad de adquirirlos, la construcción de acciones que les permitieran tener poder de decisión y un cambio en la manera de relacionarse es lo que permite saber qué extinción un antes y después en las dinámicas sociales de la Unión de Cooperativa Tosepan Titataniske.

## Capítulo VI. REFLEXIONES FINALES

La finalidad de esta investigación surge a partir de una primera pregunta de investigación que es: ¿cómo se crean procesos de innovación social? y para dar respuesta se busca vincular un modelo de gestión de innovación propuesto por Kotler (Modelos de la A-F) y ver como este modelo se complementa con el modelo de etapas de la innovación social propuesto por Mulgan, Murray y Caulier; el aporte de relacionar estos modelos es la identificación de actores para la asignación de roles que permitan a una organización iniciar etapas del proceso de innovación.

Como se mencionó en el capítulo I, la complejidad de innovación social radica en que se puede confundir con acciones sociales que son ejecutadas por entidades sociales, es decir, no todas las acciones sociales son o derivan en innovación social. Si bien, una acción social ejecutada por entidades sociales son características que forman parte de la innovación social, si estas acciones no tienen como resultado procesos, productos o servicios nuevos o mejorados que puedan ser adquiridos y replicados por otros actores para la resolución de problemas sociales, no pueden considerarse como innovación social.

Las innovaciones sociales deben cumplir principalmente con características específicas como escalabilidad, propuesta de valor y valor compartido<sup>17</sup>, entre otras. También es importante que se entienda a la innovación social no sólo desde aspectos técnicos sino humanos, en ese sentido, conocer procesos de innovación en comunidades que han sufrido marginación o exclusión social, permite visualizar rutas de construcción e intervención de proyectos enfocados a la innovación.

Este trabajo busco entender a la comunidad indígena que forma la Unión de Cooperativa Tosepan Titataniske, no como parte de una idea de negocio sino como un agente que es capaz de cubrir sus propias necesidades a través de la interacción con otros agentes o actores.

Dado que el proceso de innovación social es complejo y único debido a las diferentes combinaciones de interacción entre roles. En el modelo de la A-F, el papel del facilitador es el rol que se puede conectar con todos los roles, es por ello por lo que Kotler (2011) lo coloca al centro del modelo<sup>18</sup>. La tabla muestra el rol del facilitador como el de mayor presencia en todas las etapas del proceso de innovación social de la Unión de

---

<sup>17</sup> Véase la tabla 3

<sup>18</sup> Véase capítulo II p.21



Cooperativas Tosepan Titataniske. El objetivo específico de este rol es inventar<sup>19</sup>, entendiendo que es quién procura mecanismos o líneas de acción para concretar las ideas y convertirlas en soluciones.

**Tabla 14. Interacción de roles en el proceso de innovación social de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske**

<b>Etapa</b>	<b>Interacción</b>
Demanda	Facilitador-Activador-Desarrollador-Ejecutor
Propuesta	Activador-Buscador-Creador-Facilitador
Proyectos	Facilitador-Creador-Desarrollador-Ejecutor
Sostenibilidad	Asociación entre Activador y Facilitador-Buscar-Desarrollador-Ejecutor-Facilitador
Escalabilidad	Facilitador-Buscador-Creador-Desarrollador-Ejecutor
Cambio Sistémico	Facilitador-Creador-Desarrollador-Ejecutor

Fuente: Elaboración propia a partir de Atlas TI

Lo anteriormente mencionado, no pretende restar importancia a los demás roles de la innovación social, ya que sin un rol emisor y uno o más receptores es imposible que las relaciones entre ellos gesten acciones que abonen a la solución de problemas sociales. De igual manera en el análisis de la evidencia empírica se menciona que un actor o agente puede ejercer diferentes roles en diferentes momentos.

En el caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske quién desempeña diferentes roles en cada etapa, en ocasiones como desarrollador, ejecutor o facilitador, este trabajo de investigación identifica que son ellos quién tiene una mayor carga de responsabilidad en el ejercicio y permanencia de las innovaciones sociales. Sin este capital social que representa la comunidad, cualquier iniciativa gestionada desde la academia, empresa y gobierno se ve tambaleante ante la adopción de la idea por parte de la comunidad. Para que existan casos de éxito es necesario que las protagonistas de las innovaciones sociales sean las personas que están viviendo la necesidad social a cubrir y, como se observa en el caso, es la co-creación de conocimiento entre los actores lo que empodera a la comunidad, reforzando su capacidad de influir en su entorno y de esta manera dejar de ser víctimas de las circunstancias.

La forma en que se desarrolla una innovación es tan importante como la propia innovación, tanto la forma como el proceso están vinculados dado que el proceso tendrá un impacto en el tipo de innovación desarrollada y son los procesos innovadores los que

<sup>19</sup> Véase la tabla 6

se destacan, más que los resultados, porque en ellos se encuentra la clave de la replicabilidad.

El éxito de la innovación se basará en la participación ligada a diferentes factores propios de la organización o circunstancias ajenas a su control por lo que esta reflexión lleva a la contestación de la segunda pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores endógenos y exógenos que impulsan procesos de innovación social?, utilizando como referente los identificadores por el trabajo de investigación elaborado por CEPAL (2008) y se lograron identificar estos factores dentro de la construcción histórica del proceso de innovación social, añadiendo tres factores endógenos y dos exógenos en este proceso de innovación.

Dentro de los factores endógenos se identificó:

- Cultural: corresponde al conjunto de valores, normas y prácticas adquiridas y compartidas por una pluralidad de personas (Bourdieu, 1968).
- Conocimiento tradicional: hace referencia a la sabiduría, experiencia, aptitudes y prácticas que se desarrollan, mantienen y transmiten de generación en generación en el seno de una comunidad y que a menudo forman parte de su identidad cultural o espiritual. También hace referencia a los elementos y bienes relacionados con: la vida natural, la salud, los alimentos, la vivienda, y las comunicaciones (OMPI, 2010; Gómez, 2013).
  - Participación de la mujer: principalmente en la toma de decisiones que permite tener una democracia representativa.

Por parte de los factores exógenos se detectaron:

- Poder social: como la probabilidad de que uno de los actores de una relación social se encuentre en posición de imponer su voluntad a pesar de la resistencia y sugiere la capacidad para emplear la fuerza (Adams, 1975).
- Vinculación con la academia: es procurar un diálogo constructivo en el cuál, la comunidad haga saber sus necesidades y los horizontes a los que se encamina, para que la academia realice las adecuaciones necesarias con el fin de aportar a la solución.

Si bien los procesos de innovación social nunca son iguales, sí tienden a seguir patrones notablemente parecidos (Van de Ven, 2017; Van de Ven et al, 1999; 2008) y es a través

de la reflexión histórica sobre la práctica que se puede identificar ciertos factores que ayudaron a moldear el proceso. En el caso de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske, se observa el cambio sistémico, partiendo de una situación inicial en donde el poder social se encontraba concentrado en los caciques de la zona y la demanda de una mayor paga por el cultivo del café era insostenible para los campesinos; ahora 44 años después no existen caciquismo en la zona y los campesinos recuperaron su poder social, tienen mayores ingresos por la diversificación de actividades económicas, dentro de la zona existen instituciones que cubren la educación básica y superior y las mujeres son parte activa del desarrollo local de la Sierra Noroeste de Puebla.

## **VI.1 NUEVOS RETOS**

Si bien, esta investigación hace énfasis en los aspectos positivos del proceso de innovación social dentro de los retos detectados fue el cambio en la demanda social, a partir del año 2009, las necesidades de la comunidad cambiaron por a la protección de sus tierras por las amenazas que significan la expropiación de ellas por parte del Gobierno para licitación de empresas transnacionales, así como la necesidad de mejores prácticas para el cuidado de sus recursos naturales por las amenazas de cambio climático. Esto provocó que se detectara el posible inicio de un nuevo proceso de innovación social, en donde se cubre la etapa de demanda caracterizada por el factor endógeno de identificar precisa del problema social y se puede dar indicios de la construcción de las propuestas en torno a estas nuevas demandas sociales.

Si bien, ahora para la resolución de un problema social, la entidad social que representa la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske cuenta con más recursos económicos, procesos democráticos y capital social, no garantiza la existencia de nuevas innovaciones sociales, ya que eso requiere de compromiso por parte de la comunidad y la creación nuevamente de redes que fortalezcan a la organización y que les ayuden a generarlas.

Dentro de los aspectos críticos detectados es una marca diferencia en el tipo de liderazgo entre los socios fundadores y los actuales dirigentes de la cooperativa, esto parece ser por un cambio generacional, ya que los socios fundadores que forman parte del Consejo de Vigilancia manifiestan que es necesario cuidar que las alianzas que se creen no comprometen a la autonomía de la organización. Por otro lado, los nuevos dirigentes que forman el Consejo de Administración de la Asamblea General de Unión de Cooperativas

Tosepan Titataniske muestran una afinidad por la intervención de actores que en procesos que en la actualidad están a cargo de personas que forman parte de la Cooperativa. A su vez, la administración financiera de una organización de segundo orden ha representado un reto por lo que se está discutiendo la concentración de la toma de decisiones y la administración financiera de las cooperativas actuales<sup>20</sup>.

Esto puede llevar a identificar nuevas líneas de investigación que fortalezcan la creación de procesos de innovación social. Tomando en cuenta los factores endógenos y exógenos mencionados anteriormente, se invita a continuar con la reflexión sobre las formas de vinculación entre la academia y las entidades sociales, identificando objetivos, efectos, beneficios y desafíos en esta relación. A su vez, el cambio generacional es un factor endógeno que tiene efectos positivos y negativos en el accionar de la organización por lo que indagar específicamente en este factor puede determinar si existe un tipo de organización más afín para innovar.

## **Bibliografía**

- Abreu, J. L. (2011). Social Innovation: Concepts and Stages. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 6(2) 134-148.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Alvarado, H., & Rodríguez, A. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. (P. d. Unidas, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

---

<sup>20</sup> Legalmente cada cooperativa que forma a la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske es autónoma.

- Alvarado, H., & Rodríguez, A. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. (P. d. Unidas, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Alvarado, H., & Rodríguez, A. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. (P. d. Unidas, Ed.) Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Alvord H. S., Brown, L. D. y Letts W.C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation An
- Antadze, N. & Westley (2010). Making a Difference. Strategies for Scaling Social Innovation for Greater
- Austin J., Stevenson. H., Wei-Skillern J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different
- Barkin, D. (1998). Riqueza, pobreza y desarrollo sostenible. México: Jus y Centro de Ecología y
- Bassi, A. (2011). Social Innovation: Some definitions. Innovation, s/n.
- Benitez, V. (2018). Innovación social a través del emprendimiento social: el caso de Iluméxico. Ciudad de México: Idónea Comunicación de Resultados para obtener el grado de: Maestro en Economía, Gestión y Políticas de Innovación.
- Benitez, V. (2018). Innovación social a través del emprendimiento social: el caso de Iluméxico. Ciudad de México: Idónea Comunicación de Resultados para obtener el grado de: Maestro en Economía, Gestión y Políticas de Innovación.
- Bourguignon, Francois, “La globalización de la desigualdad”, 1a. ed., trad. De Dennis Peña Torres, México, Fondo de Cultura Económica, 2017.
- Caracciolo Basco, Mercedes y Foti laxalde María del Pilar, “Economía solidaria y capital social”, Argentina, Paidós, 2005, p. 76.
- Caracciolo Basco, Mercedes y Foti laxalde María del Pilar, “Economía solidaria y capital social”, Argentina, Paidós, 2005, p. 76.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, “Cooperativismo en México”, Documento de trabajo núm. 217, 2016, disponible en [www.diputados.gob.mx/cesop](http://www.diputados.gob.mx/cesop)
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, “Cooperativismo en México”, Documento de trabajo núm. 217, 2016, disponible en [www.diputados.gob.mx/cesop](http://www.diputados.gob.mx/cesop)
- Centro de Innovatividad UNERMB. (2020). Elementos de la innovación social. Venezuela, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt.
- Cobo, R., Paz, L., & Bartra, A. (2018). Todos somos Tosepan ¡40 años haciendo camino! Ciudad de México: Circo Maya.
- Cobo, R., Paz, L., & Bartra, A. (2018). Todos somos Tosepan ¡40 años haciendo camino! Ciudad de México: Circo Maya.

- Comisión Europea. (1995). Libro Verde sobre la innovación. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1995). Libro Verde sobre la innovación. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- De la Mata, G. (2018). Manual de la Innovación Social: de la idea al proyecto. Madrid: Universidad de Alcalá.Desarrollo.
- Exploratory Study. The Journal of applied behavioral science vol. 40, 260-282.
- FCCyT. (2018). Nuevos enfoques de la innovación: Inclusión social y sostenibilidad. Ciudad de México: Foro Consultivo Científico y Tecnológico AC.
- Godin, B. (2010). Innovation Without the Word: William F. Ogburn's Contribution to the Study of Technological Innovation. (Vol. 48). Minerva.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado, P., Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos (Vols. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa). España: CIRIEC.
- Impacto. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal vol. 15, artículo 2.
- Julià, J. F. (2004). "Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas". Caja Rural Intermediterránea. Cajamar.
- Mulgan, G. (2019). Social Innovation: How Societies Find the Power to Change (Vol. 1 st ed.). Bristol University Press.
- Mulgan, G. (2019). Social Innovation: How Societies Find the Power to Change (Vol. 1 st ed.) Bristol University Press.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION. the National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA).
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION. the National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA).
- Pizarro, F. (2016). Experiencias Internacionales en innovación tecnológica de interés público e innovación social. Santiago: FUNDECYT-PCTEX.
- Young Foundation. 2006. "Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated". Basingstoke, London, UK.

## **Anexos**

*Anexo 1. Fotografía de la Construcción del Auditorio de la Tosepan*

*Anexo 2. Fotografía de muebles de bambú que vende la Cooperativa Tosepan Ojtatsentekitini*





Anexo 4. Fotografía que muestra el tratamiento del bambú para el ahorro de agua





Anexo 6. “Mujer bambucera” término que se le otorgó a las mujeres que trabajan en la construcción con materiales de bambú



Anexo 8. Fotografía del señor Tomás Luna y las muestras de los microorganismos que ocupan para el tratamiento de sus cultivos





Anexo 10. Altar en el Centro de Formación





*Anexo 12. Fotografía del Hotel Tosepan Kali*



