

LA EMPRESA SOCIAL. UNA OPCIÓN DE DESARROLLO LOCAL EN LA COMUNIDAD INDÍGENA DE SAN ILDEFONSO

Rosa María Romero González

*Docente investigador en la Facultad de Informática,
Universidad Autónoma de Querétaro*

Jesús Hurtado Maldonado

Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro



Introducción

De acuerdo con el informe anual del Banco Mundial (2001), la pobreza es una problemática que aqueja a la mayor parte de la población mundial. Se origina, entre otros factores, por la falta de empleo o de ingresos suficientes para los que la padecen. Por su situación, los pobres son mayormente vulnerables a las enfermedades, la violencia y los desastres naturales. En el informe se señala que las personas pobres carecen de oportunidades que incidan en su mejora social y económica, pues casi la mitad de los 6 000 millones de habitantes del mundo vive con menos de dos dólares al día, y una quinta parte subsiste con menos de un dólar.

Ante la falta de oportunidades y la incapacidad de los gobiernos para generar fuentes de em-

pleo suficientes, surgen agrupaciones civiles que unen sus esfuerzos con las comunidades, aplicando estrategias de desarrollo local en regiones con marcadas carencias. Las estrategias que se proponen incluyen: el acceso a servicios básicos y la incorporación de empresas sociales a su entorno económico. Crear empresas sociales supone contribuir a mejorar las condiciones de vida de los miembros de una comunidad, aprovechando sus recursos y reconociendo que no solamente la empresa debe generar valor económico, sino también valor de índole social.

En México existen iniciativas que, desde el sector gubernamental, han tratado de impulsar programas y políticas económicas, con la finalidad de coadyuvar en la creación de empresas para los sectores más desprotegidos. Para Stiglitz (2006) la intervención del Estado para reducir las grandes desigualdades en el ingreso y reducir los

elevados niveles de pobreza ha sido menos eficaz de lo que se supondría, aunque se reconoce que su intervención es muy necesaria.

Se estima que en México 50.6 millones de personas son pobres de patrimonio y 26.7 millones no tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades de alimentación, salud y educación (Coneval, 2009). En el estado de Querétaro se cuenta con una densidad poblacional de 1 598 139 habitantes, de entre ellos, alrededor de 3.5% son indígenas distribuidos en 100 comunidades, en su mayoría otomíes o ñoño. Entre la población indígena, 49% presenta condiciones de muy alta marginación y 40% alta marginación; en estas comunidades se cuenta con recursos naturales y culturales que no han sido aprovechados por falta de capacitación, infraestructura técnica, organización y respaldo financiero (*Vinculando*, 2009).

La acción comunitaria es uno de los elementos indispensables para instrumentar un plan de desarrollo social que sea útil para revertir los efectos nocivos que ha producido la distribución inequitativa de la riqueza. Aquí se aborda la problemática de pobreza que se vive en una comunidad indígena en el Estado de Querétaro y cómo a partir de la creación de empresas sociales es posible sentar las bases para la generación de beneficios sociales y económicos para la comunidad otomí de San Ildefonso.

En el documento se incluyen los aportes de destacados teóricos que estudian el desarrollo local y a las empresas sociales. Para la investigación fue empleada la estrategia cualitativa de estudio de caso, ubicando como relevante el plan de desarrollo local que se apoya en la creación de empresas sociales; donde han venido participando diversos actores, entre ellos, organizaciones de la sociedad civil (IDEAR y Jade, Grupo Cooperativo Mexicano), la congregación de las religiosas de la Asunción y líderes de la localidad.

Los resultados muestran que es viable introducir estrategias de desarrollo local para atenuar los efectos de la marginación y la pobreza en una comunidad indígena. No obstante, se reconoce que todavía no se tienen evidencias suficientes

para establecer cómo las empresas creadas han incidido en mejoras económicas y sociales para la comunidad.

Aproximación teórica a la dinámica de la empresa social y el desarrollo local

Desde la perspectiva de Echeverry y Morcardi (2005), en el campo organizacional se ha venido tratando de fortalecer a las empresas desde el aspecto económico, de tal manera que se maximice su capacidad de gestión y de negociación para que sean competitivos en los mercados dinámicos, atendiendo la calidad de vida de los participantes y sin descuidar el aspecto central que es el capital, a fin de que sea posible lograr la construcción de una economía eficiente y equitativa, esto quiere decir una economía social.¹ Para Kliksberg (2006), el enfoque para la gestión de la empresa social no puede ser el mismo que se aplica en la administración tradicional, aunque reconoce que en ciertas áreas puede ser útil emplear las propuestas aplicables a las empresas de capitales; es por ello que propone dar atención a los problemas en comunidades² con carencias significativas, a partir de un enfoque gerencial diferenciado, al que ha denominado "gerencia social".

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

dar el agua o usar agua tratada, reciclar basura y todo acto que ayude a mantener el medio ambiente.

Argudo (2002) considera que a través de las empresas sociales es posible introducirse y competir en un mercado capitalista, satisfaciendo las necesidades del individuo, bajo una colaboración solidaria, con respeto a los derechos humanos y cuidado de su entorno ecológico.

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

¿Qué es el desarrollo local?, el concepto "desarrollo" ha sido definido en el *Diccionario de la Lengua Española* (2001) en términos económicos, señalando que se refiere a la: "*Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida*". Por su parte, lo "local", generalmente se entiende que pertenece a un lugar o territorio; se adopta el término local delimitado por un ámbito de sociedad y la forma en la sociedad reconoce su mundo en común, sus espacios, cultura y costumbre (D'Ávila, 2009).

El desarrollo local puede ser definido como: "un proceso endógeno, emergente, surge de las iniciativas y el dinamismo de las comunidades locales" (Prévost, 1996:29). Para Bucheli (2006), el desarrollo es el proceso de transformación de las condiciones de vida en tres sentidos: uno como sentido de pertenencia a un territorio (local); otro como un proceso de transformación y cambio en las condiciones de vida de la socie-

dad rural (rural); y el tercero, como un conjunto de actividades humanas donde el liderazgo es uno de los poderes que guía un conjunto de actividades.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, debe entenderse como desarrollo local al proceso de transformación social y económica de una comunidad o región, que involucra cambios progresivos en cuanto a sus espacios, cultura y costumbres centrados principalmente en el mejoramiento en los niveles de vida de sus habitantes.

La dinámica del desarrollo local supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo, dinamizando el territorio y la sociedad local, a partir de la participación protagonista y corresponsable de los actores socioeconómicos y políticos locales. El enfoque estratégico de desarrollo local representa una orientación integradora, donde se suman los esfuerzos emprendedores con la acción organizacional del entorno; por tanto, la gestión estratégica del proceso implica un conjunto de acciones para impulsar y coordinar los esfuerzos públicos y privados, desplegando las estrategias elegidas, a fin de lograr los objetivos propuestos en el plan (Coturruelo, 2001).

Prévost (2003 a: 11) considera que en un ambiente democrático, la gestión estratégica de una empresa o de una organización colectiva consiste en "elaborar y en actualizar un conjunto coherente de orientaciones, de decisiones y de proyectos para realizar objetivos definidos de manera concertada".

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

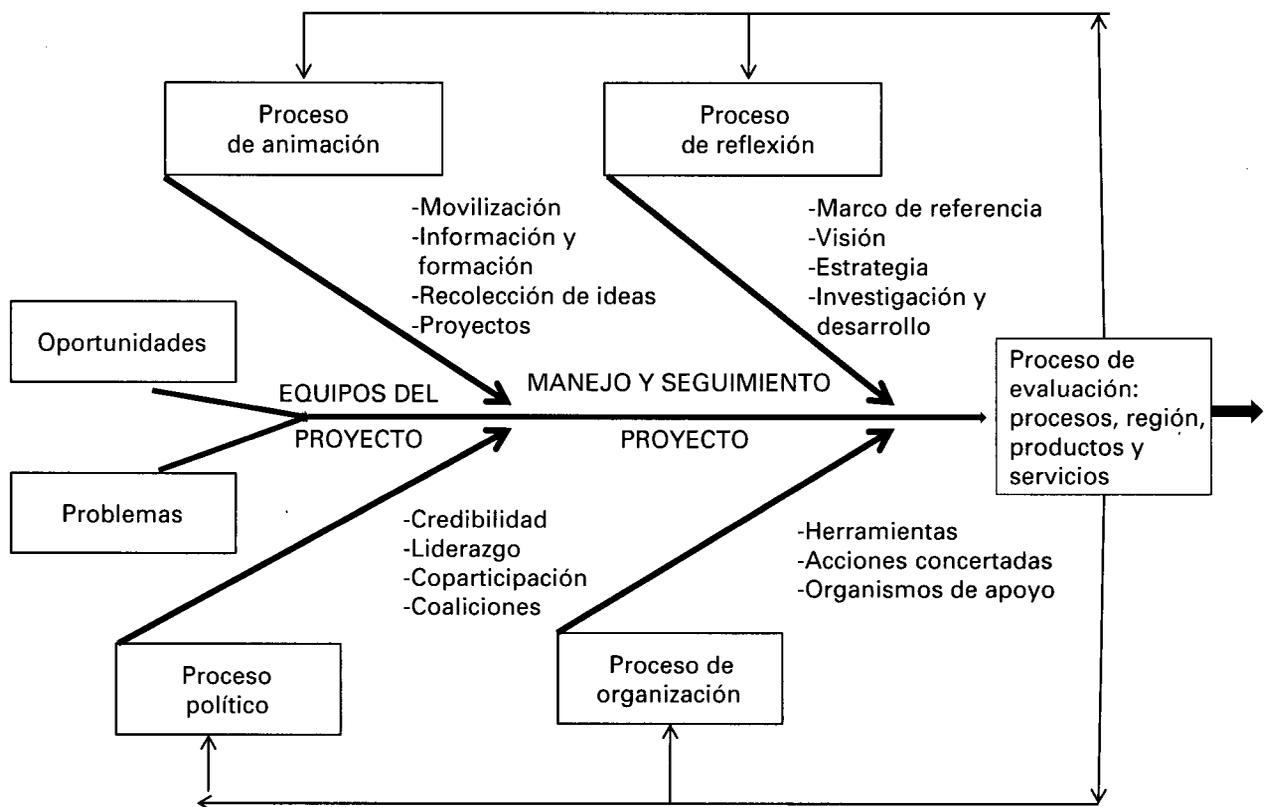
cuenta su entorno. Considera que para comprender el desarrollo local en toda su dimensión, es necesario abordar lo que es la comunidad local, la autoridad local y la dimensión humana. El modelo se presenta de manera lineal, sin embargo, es un proceso en espiral que se mueve según la dinámica social, basada en sus propias necesidades, mostrando la complejidad de la acción en el medio local a través de cinco procesos: dos de ellos referidos a las oportunidades, el proceso de animación y el de reflexión; dos más vinculados con los problemas, el proceso político y de organización; cierra el modelo el proceso de evaluación (cuadro 1).

- El proceso de animación. Consiste en provocar movilidad en las personas para la realización de los proyectos que los llenen

de orgullo y sentido de pertenencia. Los proyectos no son estáticos y tendrán que reformularse; en esta fase es determinante la participación de los líderes de la comunidad.

- El proceso de reflexión. Se refiere a movilizar e informar a la colectividad, por lo que se tienen que ver la forma de influenciar y hacer copartícipes a los integrantes en los planes, dándoles un sentido colectivo que comprende lo que hace, por qué lo hace y para qué lo hace.
- El proceso político. Es un proceso mutuo de ajuste continuo, siempre a recomenzar en la construcción y reconstrucción de coaliciones de los líderes con las autoridades locales existentes.

Cuadro 1
La dinámica del desarrollo local



Fuente: Prévost (1996:37).

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

Lograr el desarrollo económico no es suficiente se busca también conseguir desarrollo social, que se base en la cultura, ambiente, y sociedad, es ver más allá del crecimiento económico, sin que éste sea descuidado, es vislumbrar una alternativa que además contribuya a desarrollar las propias perspectivas culturales en la localidad. Por tanto, es indiscutible que se requiere del factor económico para que, de manera conjunta, se desarrolle una actividad que permita tener un ingreso equitativo para los miembros de la comunidad, evitando la acumulación del mismo en pocas personas (Merino y Robson, 2006).

Método

La investigación se efectuó en el periodo comprendido de 2009 a 2010, utilizando el método cualitativo y adoptando la estrategia de estudio de caso (Creswell, 1998; Yin, 1984) pues, como lo menciona Blumer, "la metodología cualitativa nos permite permanecer próximos al mundo empírico" (en Taylor y Bogdan, 1987:21).

El caso fue ubicado a partir de la identificación de la experiencia de desarrollo local en la comunidad indígena otomí de San Ildefonso Tultepec, en el municipio de Amealco, en Querétaro, México. Para el estudio se consideró que, al introducir empresas sociales en la realidad comunitaria, se producen cambios progresivos, centrados principalmente en el mejoramiento del nivel de vida de sus integrantes, lo que fue

el punto de partida para formular la pregunta de investigación: ¿cómo la creación de empresas sociales representa una opción para generar desarrollo local en una comunidad indígena?

Con apoyo en las características del caso y la estrategia seleccionada, se planteó la siguiente proposición de investigación: las empresas sociales representan una opción para generar desarrollo local en la comunidad indígena de San Ildefonso. La recolección de los datos se llevó a cabo aplicando técnicas de investigación que implicaron el conocimiento del caso a través de la observación directa y participante, el análisis de los documentos internos, diagnósticos de la comunidad, publicaciones oficiales, la aplicación de entrevistas a los líderes de la comunidad, a los empleados de las empresas sociales, a los asesores externos, así como a usuarios de los servicios. Todo ello fue tomado desde su escenario, para tener una perspectiva clara y así comprender paso a paso cómo se ha gestado el desarrollo local en la comunidad.

Sin pretender generalizar los resultados, para el análisis fue utilizado el modelo teórico de la dinámica del desarrollo local de Prévost (1996), que fue contrastando con las evidencias empíricas obtenidas.

El entorno en la comunidad de San Ildefonso y la descripción del caso

La comunidad indígena de San Ildefonso, se localiza en el estado de Querétaro, México; al sur se encuentra el municipio de Amealco. La localidad de San Ildefonso Tultepec es una población situada a veinte kilómetros de Amealco y cuenta con diez comunidades, esparcidas sobre múltiples lomas desprovistas de vegetación, ya que a principios del siglo xx los bosques de pinos fueron arrasados para ser convertidos en postes para la conducción de energía eléctrica. Aproximadamente la mitad de la población únicamente habla la lengua indígena otomí, pero principalmente el fenómeno migratorio ha obligado a los indígenas a aprender el español (*Otomíes de San Ildefonso*, 2003).

De acuerdo con Rosales (2007), el municipio de Amealco representa 6.1% de la superficie total del estado de Querétaro. San Ildefonso se caracteriza por su presencia indígena, quienes viven en condiciones de alta marginación, traducidas en problemas en los ámbitos de salud, educación, vivienda, infraestructura social y servicios públicos; además sus habitantes han mantenido precarias condiciones en su economía.

La creación de empresas sociales da inició en 2002, no obstante, los esfuerzos para integrar un plan de desarrollo local se originó en 1999, cuando fue posible conjuntar los esfuerzos de personas y líderes de organizaciones interesadas en el desarrollo de la localidad. Una de esas organizaciones fue la sociedad civil Jade Grupo Cooperativo Mexicano, otra más fue la congregación de las religiosas de la *Asunción*, así como personajes destacados de la comunidad. Entre 1999 y 2002, el grupo conformado se abocó a la identificación de las necesidades más apremiantes y al mismo tiempo fueron detectadas las potencialidades de las principales actividades económicas que en ese momento se desarrollaban en la comunidad. Se creó un plan de desarrollo local que fue ejecutado a través de IDEAR (Impulsora de Alternativas Regionales, S. C.), que es una asociación integrante del Grupo Jade, encargada de promover iniciativas centradas en la economía social. IDEAR fue constituida el 11 de marzo de 1999 y ha venido participando en proyectos productivos en los estados de Hidalgo y Querétaro, su misión es: "Impulsar alternativas de desarrollo en regiones pobres de México, mediante el acompañamiento a organizaciones sociales con proyectos integrales para contribuir con el desarrollo de las regiones más pobres de México" (Lara y Rosales, 2007:6).

Los resultados

En San Ildefonso se ha impulsado la creación de la empresa social, que surge de una ideología íntimamente ligada a las costumbres y tradiciones de la comunidad. Como parte de la elaboración del plan de desarrollo local, se levantó un censo de los habitantes y sus actividades económicas, a

fin de identificar las oportunidades. Del censo se obtuvieron datos que permitieron conocer cuáles eran las fuentes principales de ingreso se estableció que los recursos enviados por los migrantes a sus familiares, la explotación del sillar (material para la construcción extraído con técnicas rústicas), la fabricación y venta de artesanía de barro, tiendas de abasto, producción agrícola y pecuaria de autoconsumo y la elaboración de muñecas de trapo configuraba el escenario económico de la comunidad (Grupo Jade, 1999).

Como parte de las actividades de inicio, se efectuaron reuniones en los barrios a fin de identificar a las personas más comprometidas de la comunidad, fue así como se conformaron los equipos del proyecto, quienes tuvieron la responsabilidad de ser parte importante de la animación de proceso, convencer a sus vecinos de la importancia del proyecto y principalmente motivarlos a participar como socios en las empresas que estaban por crearse; en esta etapa la participación de la congregación de las religiosas de la *Asunción* fue muy importante, pues tiene un gran ascendente entre los habitantes.

El proyecto nació una vez que la gente estuvo consciente de lo que podía pasar en la comunidad cuando se agotaran los recursos naturales, pues la actividad económica estaba enfocada a la producción de sillar. Se concientizó acerca del daño ecológico que representa la liberación de polvos al extraer el material y la importancia de vender a un precio justo el producto obtenido, se planteó la posibilidad de sustituir la explotación del sillar por la fabricación de listelos, lo que es un material de construcción ornamental con un proceso menos agresivo para la ecología. Se creó una fábrica de listelos, que desafortunadamente no detuvo la explotación del sillar, pues de alguna manera es una actividad económica que genera recursos y fuentes de empleo, por lo que la gente no accedió a reducir su actividad.

Por su parte, las organizaciones civiles de apoyo (Jade e IDEAR) buscaron estrategias adecuadas para la creación de las empresas, ya se tenía la experiencia en la constitución de empresas, por lo que sus responsables consideraron que la cooperativa y su filosofía ofrecían un marco perfec-

to para el trabajo comunitario. Ya en la práctica fueron creadas otras organizaciones con la figura de sociedad anónima, siendo los socios las cooperativas integradas al plan.

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

La creación de las empresas se centró en las actividades que la gente ya realizaba; se gestionaron algunos apoyos financieros para proyectos productivos, los que fueron obtenidos del gobierno federal y local. Se buscó que en las empresas se compartiera la visión y filosofía del cooperativismo, pues con ello se buscó generar conciencia de la importancia del trabajo en equipo y de los beneficios que podían lograrse. Las empresas creadas se pueden ver en seguida:

- Grupos sin reconocimiento legal: grupo de bordado.
- Cooperativas: Las Hormigas Ya *Schojju*, El Triunfo *Ntotë* de San Ildefonso, Transportes Colectivos Reales de Amealco, Comercializadora de San Ilde, Restaurante México Antiguo, Carpintería San Ildefonso y El Sol de San Ilde.
- Sociedades Anónimas: Decora y Construye, Fauna Solidaria de México.
- Asociación civil. Instituto Intercultural Nõño.

La primera cooperativa fue constituida en 2002, con 12 socios que se dedicaban a la explotación de sillar; el siguiente año se fundó una cooperativa para la producción de cerámica de baja temperatura decorada a mano, además se planeó crear una cooperativa para la crianza de borregos. Como parte del proceso de reflexión, se formularon las estrategias y la visión de las incipientes empresas sociales, se efectuaron estudios de mercado para ubicar a los clientes potenciales que se estimaba se encontrarían fuera de la comunidad, desafortunadamente no se encontraron los clientes adecuados para los

productos, pues el costo de producción era más elevado que el de los competidores.

La experiencia vivida fue útil para evaluar el proceso llevado a cabo, así como los productos obtenidos, por lo que se procedió a modificar el proyecto y producir lo que realmente demandaba el mercado. Fue entonces cuando se retomó el proyecto de fabricar listelos y se inició una fase de investigación para el aprovechamiento de los polvos resultantes de la extracción de sillar para fabricar un material ornamental similar al sillar, al que se le denominó *fachaleta*. Se inicia así una nueva etapa para el proyecto, constituyéndose en 2004 la sociedad anónima encargada de la producción y comercialización de listelos, logrando un contrato importante para exportar sus productos a España; la empresa se encuentra en proceso de incrementar su producción de listelos rumbo a la meta de 50 000 piezas mensuales para 2010.

En 2004 también se constituyó otra cooperativa, dedicada al ahorro y préstamo, la que funciona como una organización de microcrédito. Se contempló dentro de las estrategias apoyar financieramente a los integrantes de la comunidad, beneficiando principalmente a personas dedicadas a alguna actividad productiva, como la explotación de sillar, la costura, la alfarería y otras actividades de producción y consumo. La cooperativa de ahorro y crédito ha tenido una función social y económica sobresaliente, pues a través de ella se benefician los cooperativistas que se encuentran integrados al proyecto de desarrollo local, así como al resto de los habitantes de la comunidad. Para la operatividad de las empresas sociales se contó con personal especializado de Jade y se contrató personal que viviera en la comunidad, estableciendo un periodo de capacitación.

En el siguiente año, se creó otra cooperativa enfocada a la comercialización de productos de la región, mientras que la empresa que se dedicaría a la producción de borregos se convirtió en una empresa de crianza de perros, utilizando la infraestructura con la que ya se contaba. Para 2009, la empresa social empleaba a ocho trabajadores, esperando que en el corto plazo se

integre personal adicional. Cuenta con 400 pies de cría de diferentes razas, actualmente se está incursionando en la crianza y adiestramiento de perros guía. Los perros se venden de manera exclusiva a una empresa comercializadora de mascotas de cobertura nacional, lo que asegura el ingreso para la empresa, pero al mismo tiempo existe una gran dependencia de la empresa compradora, ya que es la que pone las condiciones.

La dinámica del desarrollo local, tal como lo menciona Prévost (1996) es un proceso en espiral, en el que continuamente deben revisarse las oportunidades y problemas. El plan de desarrollo local para San Ildefonso continuó; en 2007 se motivó a algunas personas para que se asociaran y fundaran otras empresas, que se organizaron en torno a actividades de producción, comercialización y servicios, constituyendo una empresa para la crianza de borregos, una carpintería y un restaurante típico, desafortunadamente no se tuvieron resultados positivos, por lo que ha sido evidente la importancia del proceso de evaluación en un modelo de desarrollo como el que se ha vendido gestionando en San Ildefonso.

Definitivamente, uno de los logros más trascendentes ocurrió en 2009 con la puesta en marcha del centro educativo Instituto Intercultural Ñoño, con el que se pretende educar en cooperativismo y economía social a los jóvenes de la comunidad, a fin de lograr arraigo y un mayor compromiso en los procesos de desarrollo local.

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

dad en el pago de los créditos, rescatando así los valores de la cultura otomí o ñoño.

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

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

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

Proceso político: credibilidad, coparticipación, coaliciones y liderazgo.

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

Proceso de reflexión: marco de referencia, visión, estrategia, investigación y desarrollo.

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

Proceso de organización: herramientas, acciones concertadas y organismos de apoyo:

- Acciones encaminadas a la creación de las empresas sociales.
- Establecer alianzas comerciales para la colocación de los productos.
- Centrar la gestión de los proyectos productivos en Jade e IDEAR.
- Crear un sólido sistema de financiamiento local.

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

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

A más de 10 de años de haberse emprendido el reto de introducir un sector empresarial de tipo social, sólido y duradero, para generar una dinámica de desarrollo local en San Ildefonso, se han venido construyendo procesos que, al ser contrastados con la propuesta teórica de Prévost, ofrecen elementos útiles para la revisión de las estrategias formuladas.

Conclusiones

La identificación de necesidades comunes y de las principales actividades productivas de la zona permitió establecer un diagnóstico de los retos y las oportunidades para la construcción de un plan que verdaderamente generara beneficios sociales y económicos para la comunidad. No obstante, los beneficios que supone la introducción de empresas sociales integradas a un plan de desarrollo local en San Ildefonso Tultepec,

todavía no son perceptibles para toda la comunidad.

En el proceso de desarrollo se ha respetado la cultura otomí, incorporado algunas de sus prácticas a las actividades emprendidas a fin de que con la inserción de nuevos elementos en la realidad comunitaria, se promoviera el rescate de la cultura y costumbres que se practican en la localidad. Se reconoce entre los habitantes que se han introducido mejoras y servicios que han favorecido a la población, generando algunas fuentes de empleo y proporcionando crédito a través de la cooperativa, lo que es muy importante pues los miembros han obtenido préstamos para iniciar algún negocio.

Los responsables del plan de desarrollo local se encuentran en un proceso de reflexión y evaluación del desempeño y eficiencia de las empresas fundadas, pues se reconoce que se han tenido avances pero también errores, al tener que cerrar empresas cuyos giros en un principio parecían tener un mercado asegurado. Se considera que todavía falta mucho por hacer y que el proceso todavía no concluye, pues con las empresas sociales se sientan las bases del desarrollo, sin perder de vista que el objetivo está puesto en la persona que vive en comunidad, en un medio donde históricamente ha prevalecido la pobreza.

Notas

¹ Se entiende por economía social, "La agrupación de las actividades económicas llevadas adelante por formas asociativas, principalmente cooperativas, mutuales y asociaciones, cuyos principios y ética se traducen en las siguientes características: finalidad de servicio a los asociados o a la colectividad en lugar de beneficios, autonomía de gestión, procesos de decisión democrática, primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en la distribución de los resultados" (Elgue, 2004:3).

² Para Prévost (mencionado en Bucheli, 2006:227) "Una comunidad es un colectivo de perso-

nas, instituciones, grupos y empresas con identidad y sentido de pertenencia”.

Fuentes bibliográficas

Bucheli, M. (2006), *Curas, campesinos y laicos como gerentes del desarrollo*. San Gil, Colombia, EDISOCIAL.

Coturruelo, R. (2001), “Aspectos estratégicos del desarrollo local”, *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. En Madoery, Oscar y Antonio Vázquez Barquero (eds.), Argentina, Homo Sapiens.

Creswell, J. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among five Traditions*. Estados Unidos, SAGE Publications Ltd.

Garretón, A. M. (2002), *América Latina: un espacio cultural en el mundo globalizado, debates y perspectivas*. Colombia, Convenio Andrés Bello.

Kliksberg, B. (2002), *Hacia una economía con rostro humano*. Venezuela, Fondo de Cultura Económica.

Merino, L. y Robson, J. (2006), *El manejo de los recursos de uso común: derechos indígenas, desarrollo económico e identidad*. México, Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A. C.-The Christensen Fund-Fundación Ford-Semanart-INE.

Taylor, S. J. y R. Bogdan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, España, Paidós.

Yin, R. K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*, Unites States of America, SAGE Publications.

Yunus, M. (2008), *Un mundo sin pobreza. Edición 2008*. España, Paidós.

Publicaciones periódicas

Argudo, P. J. (2002), “El tercer sector y economía social. Acciones e investigaciones Sociales”, *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*, España, octubre.

D’Ávila, G. (2009), “Economía social, desarrollo local y alianzas progresivas: análisis de las relaciones políticas entre actores/sujetos de movimientos populares, organizaciones sociales y gobierno municipal, en Rosario”, *Revista Otra Economía*, Argentina, enero-junio.

Diccionario de la Lengua Española (2001), Definición de desarrollo, 22a. ed.

Lara, G. G. y V. M. Rosales (2007), “La colaboración de las universidades en una red de economía social y solidaria: la etnia otomí de San Ildefonso, México: su modelo de desarrollo”, *Riless*, Argentina, mayo.

Prévost, P. (1996), “El desarrollo local y las cooperativas”, *Cuadernos de Desarrollo Rural*, Colombia, julio-diciembre.

Prévost, P. (2003), “La formulation de stratégies coopératives et le developpement du milieu”, *Revue Unircoop*, Canadá, enero-diciembre.

Rosales V. M. (2007), “Experiencia del desarrollo local en San Ildefonso”, *Economía Solidaria.org*. México, noviembre.

Otras fuentes

Banco Mundial (2001), *Informe anual*.

Coneval (2009), *Reporta Coneval cifras de pobreza por ingresos 2008*.

Echeverry, R. y E. Moscardi (2005), *Construyendo el desarrollo rural sustentable en los territorios de México*. México, Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura-IICA.

Elgue, C. M. (2004), *La economía social como incubadora de la nueva economía solidaria*. Foro Federal de Investigadores y Docentes en Economía Social.

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

Grupo Jade (1999), *Diagnóstico* (documento interno).

Otomíes de San Ildefonso (2003), *Red escolar*.

Vinculando (2009), *Yá hnini ya jä ´ itho Maxei. Los Pueblos Indígenas de Querétaro*.

Copyright of *Gestión y Estrategia* is the property of Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.