

# Propuesta de intervención al modelo de acompañamiento de Tierra Nueva para formar empresas en economía social

Calvillo Arriola, Atzin Elihu

2018

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3558>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

## PUEBLA

Estudios con reconocimiento de validez oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



### **Propuesta de intervención al modelo de acompañamiento de Tierra Nueva para formar empresas en economía social**

Director del Trabajo: Mtro. Ramiro Antonino Bernal Cuevas

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO<sup>[SEP]</sup> que para obtener el Grado de<sup>[SEP]</sup>

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

presenta<sup>[SEP]</sup>

Atzin Elihu Calvillo Arriola

Puebla, Pue. 2018

# Índice General

<b>TEMA</b>	<b>PAG.</b>
LISTAS DE TABLAS Y FIGURAS	3
RESUMEN	4
ANTECEDENTES	5
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVO	11
2.1. Objetivos específicos	11
3. MARCO CONTEXTUAL	12
3.1. Tierra Nueva Asesoría, S.C.	12
▪ Antecedentes	12
▪ Misión, visión, estructura organizativa y objetivos	13
▪ Modelo de Intervención	15
▪ Propuesta de valor	20
▪ El desarrollo sustentable y la economía social como base	21
▪ Alineación institucional y la vinculación con la Maestría de Gestión de Empresas de Economía Social	26
▪ Testimonios de intervención	28
▪ Lecciones aprendidas	34
3.2 La formación de empresas sociales derivado de organizaciones e incubadoras, públicas o privadas para el impulso de la economía local	36
4. METODOLOGÍA	43
4.1. Revisión y análisis de otros modelos de formación y acompañamiento	43
4.2. Instrumentos de recolección	44
4.3 Análisis de la información	45
4.4. Internalización por parte de los socios de Tierra Nueva	47
5. RESULTADOS	48
5.1. Modelos de acompañamiento para el desarrollo de empresas de economía social y solidaria.	48
5.2. Retos y oportunidades de otros modelos de intervención	64
5.3. Elementos clave para sumar al modelo de Tierra Nueva	67
5.4. Fortalecimiento de la dimensión social	69
5.5. Un modelo mejorado para ser aplicado	76
6. CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	92

## Lista de tablas

<b>TABLA</b>	<b>PAG.</b>
<b>Tabla 1.</b> Competencias a desarrollar en los participantes por nivel de desempeño propuestas por el MDHI base fundamental para el modelo de Tierra Nueva (Tenopala, 2010).	16
<b>Tabla 2.</b> Lista de personas e instituciones entrevistadas para esta investigación	46
<b>Tabla 3.</b> “Proceso de implementación sugerido del modelo de Tierra Nueva, fortaleciendo la dimensión social”. Elaboración propia.	78
<b>Tabla 4.</b> “Proceso operativo del modelo planteado por Tierra Nueva, fortaleciendo la dimensión social”. Elaboración propia.	80

## Lista de figuras

<b>FIGURA</b>	<b>PAG.</b>
<b>Figura 1.</b> Modelo actual de Tierra Nueva antes de ingresar a la maestría de Gestión de Empresas de Economía Social y Solidaria.	16
<b>Figura 2.</b> Clasificación de los tipos de empresas según José María Luzárraga ETEO-MUA, Sustainable Development, 2009.	22
<b>Figura 3.</b> Modelo cooperativo de la Tosepan Titataniske.	62
<b>Figura 4.</b> Modelo del programa de formación integral propuesto por Risso, et al. 2015.	68
<b>Figura 5.</b> Resultado del ejercicio de alineación de Tierra Nueva 2017, elaboración propia.	71
<b>Figura 6.</b> Modelo intervenido dando más soporte al aspecto social. Elaboración propia.	76
<b>Figura 7.</b> Jornada de alineación con socios y algunos destinatarios de Tierra Nueva, abril 2017.	82

## **RESUMEN**

El presente proyecto es el resultado final de mi participación dentro de la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social. Es una compilación de experiencias al aplicar los conocimientos adquiridos durante poco más de 2 años y ponerlos en práctica en la organización Tierra Nueva de la cual soy socio. Esta organización se ha enfocado en el desarrollo de proyectos productivos en áreas de alto valor ambiental y en donde principalmente las personas viven en algún estado de vulnerabilidad principalmente económica. Esta propuesta deriva de la revisión y documentación de otros modelos que algunas organizaciones del ámbito académico, no lucrativo y cooperativas emplean para detonar emprendimientos de Economía Social, así mismo la aplicación de las corrientes aprendidas en el tema de Economía Social, la experiencia vivencial en el País Vasco y el acompañamiento de los profesores de la maestría, aportaron para la construcción de una propuesta más integral al modelo de Tierra Nueva. Esta introspección fue el resultado de la discusión y análisis de los socios de Tierra Nueva concretando un planteamiento metodológico y operativo con más fortaleza en el aspecto social. Puntualizando al acompañamiento en forma de coaching y promoviendo la generación de redes institucionales como elementos fundamentales para promover a la economía social como una alternativa sustentable para el desarrollo local en las comunidades que se asientan en áreas con alto valor ambiental y cultural.

***Palabras Clave:*** economía social, modelos de intervención en economía social, formación, acompañamiento y fortalecimiento social.

## **ANTECEDENTES**

Esta propuesta de investigación nace por la experiencia que hemos ido adquiriendo como organización al incursionar en el terreno de la economía social. Por más de 10 años los socios que conforman Tierra Nueva, se han acercado al trabajo comunitario en espacios naturales o áreas protegidas, donde el núcleo central de trabajo es la preservación y manejo de los recursos naturales.

Sin embargo, parte de esta riqueza está resguardado por cerca de 12 millones de personas en su mayoría afectadas por pobreza extrema y migración (Programa Estratégico Forestal 2025). Con base en la Secretaría de la Reforma Agraria las organizaciones sociales rurales poseen poco más de 100 millones de hectáreas equivalentes al 51% del territorio nacional. Donde cerca de 31,681 ejidos y comunidades poseen el 80% de la superficie de bosques y selvas, así como el 74% de la biodiversidad y las dos terceras partes de los litorales que tiene el país.

Por otro lado, en el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social, realizado por Universidad Iberoamericana de Puebla en 2013, se expone el total de ejidos y comunidades que según el INEGI corresponde a cerca de 30,305, donde únicamente 12,520 de estos, existen organizaciones o asociaciones dedicadas a promover una integración económica. Este mismo estudio refleja una aparente disminución histórica en los niveles de asociatividad campesina, 1,668 menos, respecto al 2001.

Iniciativas encaminadas a promover el emprendedurismo en México como el programa de los denominados “changarros” en el sexenio de Vicente Fox (2000-2006), buscó apoyar 21 mil

561 proyectos de los cuales el 60% no fueron exitosos (Toledo, 2008). Así como el (INEGI 2015), comparte un análisis sobre la esperanza de vida de los negocios en nuestro país resultando un promedio de 7 años.

Estas cifras nos indican que algún elemento de estas iniciativas gubernamentales no está funcionando. Por un lado, los proyectos gubernamentales encaminados a promover el manejo y conservación de nuestro patrimonio natural promueven iniciativas asistencialistas que únicamente ven a los recursos como entes intocables como el caso de los esquemas de Pagos por Servicios Ambientales.

Por otro, la falta de oportunidades está generando migración de los jóvenes a las ciudades, abandono de las tierras, desarrollo de actividades ilícitas y desarrollo de proyectos que intervienen en un espacio geográfico amplio como los proyectos mineros o energéticos, los cuales están poniendo en riesgo la cultura, biodiversidad e integridad ambiental de los pueblos dueños de los espacios naturales.

Estas son algunas de las razones que nos llevaron a concluir empíricamente que promover proyectos contemplando únicamente el factor ambiental no es suficiente para generar empoderamiento integral por los poseedores de los recursos. Por otro lado, proyectos sociales que no contemplan el ambiente generalmente son proyectos que pueden afectar el territorio en un futuro; ahora los proyectos que solamente promueven bienestar económico sin involucrar a la sociedad y al entorno, serán proyectos que serán guiados por un motivador basado en capital.

Con este escenario la Economía Social y Solidaria ofrece un propósito más amigable con los tres componentes ahora impulsados por las Naciones Unidas mediante el posicionamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta es una de las premisas fundamentales del trabajo, pues Tierra Nueva al ser una organización que promueve el manejo integral de los recursos naturales para generar posibilidades de desarrollo económico para sus habitantes, debiera incorporar componentes de incubación de empresas sociales para canalizar su trabajo de una manera más estratégica en un territorio definido.

# 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto de tesis, consistió en realizar un ejercicio de investigación de tipo cualitativa donde se busca complementar el modelo de intervención de la organización Tierra Nueva, de la cual soy socio, para hacer una propuesta de mejora en el aspecto social de dicho modelo.

El trabajo que se presenta pone en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas durante la estancia en la maestría y la experiencia de Mondragón (Mondragón Unibersitate). Haciendo investigación para analizar, y enriquecer el modelo que emplea Tierra Nueva en su quehacer constante para formar y acompañar grupos organizados bajo el concepto de Empresas de Economía Social y Solidaria en el sur de México.

Este ejercicio implicó revisión teórica de los modelos de intervención e incubación de empresas de manera general que emplean organizaciones principalmente de carácter social y complementarlo con casos específicos de Economía Social y Solidaria, partiendo del estado actual en crisis en el campo mexicano donde las estructuras sociales y los modelos económicos vigentes no han dado respuesta contundente impactando de forma integral a los principales retos que viven los campesinos y poseedores de recursos naturales en nuestro país.

La crisis no es casualidad y no implica territorios mexicanos únicamente, algunos expertos como: Harvey, Peemans, Sarukhan, Ostrom, etc. han alertado de manera generalizada incluso en países con altos niveles del llamado desarrollo, donde el capitalismo y neoliberalismo ha

generado brechas de desigualdad cada vez más grandes creando situaciones críticas nunca antes vistas, muchas de las consecuencias del deterioro de nuestros recursos y desigualdad social.

Tomando como base trabajos de expertos como: Harvey, Peemans, entre otros se hace una reflexión del desarrollo vigente, donde hablar de Economía Social y Solidaria presenta una alternativa integral para generar modelos más armónicos a los vigentes rompiendo las estructuras y paradigmas del llamado desarrollo, ubicando a estos emprendimientos basados en principios y valores (democracia, la equidad, la cooperación, participación y dignidad humana) como el diferenciador clave para interactuar de una forma más congruente con la economía y el desarrollo sostenible.

Por esta razón comparto una revisión puntual de algunos modelos de formación e incubación de empresas sociales y solidarias, diferenciando a estas de las empresas sociales o emprendimientos sociales convencionales pues dentro de este mercado ahora competido y de moda, se busca documentar y enriquecer el modelo de intervención de Tierra Nueva como una propuesta de valor que pretende abrirse paso como una metodología que incluya un componente en términos sociales para la generación de nuevos modelos económicos.

El documento es el resultado de una compilación de acciones, entrevistas y conceptos que pretenden nutrir el modelo de Tierra Nueva, organizado en cinco apartados que van desde el capítulo denominado antecedentes, el cual agrupa la historia de la organización y su incursión en la Economía Social, exponiendo una introducción sobre el propósito del trabajo así como el planteamiento de los objetivos generales y específicos que regirán la propuesta. El capítulo que expone el marco conceptual engloba un perfil detallado de Tierra Nueva en su estado

actual compartiendo su misión, visión, propósito, su modelo y sus experiencias en términos de acompañamiento cerrando el apartado con una revisión de conceptos y teorías que justificarán el porqué enriquecer y ajustar el modelo de la institución. El siguiente capítulo narra la metodología, pues contiene los pasos que nos llevaron a hacer una intervención en el modelo, desde la aplicación de entrevistas, análisis de la información y su discusión desarrollada por los socios en reuniones denominadas de alineación, lo que dio como frutos el capítulo de resultados que agrupa las principales modificaciones discutidas y analizadas por los socios así como los retos y oportunidades que se tendrían que atender, representando el modelo esquemáticamente y brindando las pautas de los posibles pasos de intervención. Finalizando con el capítulo de las conclusiones donde comparto de manera puntual las ideas resumidas para este trabajo. Lo que invita a los socios de la organización a ponerlo en práctica y documentar sus resultados e impacto.

## **2. OBJETIVO**

Proponer mejoras en la dimensión social de la metodología que emplea Tierra Nueva para acompañar y formar a grupos en economía social y solidaria.

### **2.1. Objetivos específicos**

- Seleccionar metodologías de acompañamiento que incluyan la dimensión social.
- Analizar elementos de las metodologías que pueden enriquecer el modelo de intervención de Tierra Nueva.
- Elaborar una propuesta consensuada por los socios de Tierra Nueva tomando en cuenta elementos que puedan agregar valor al modelo vigente de la organización.
- Esquematizar las mejoras y discutir sus posibles implicaciones prácticas.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo contiene una descripción detallada del modelo actual de intervención de Tierra Nueva, haciendo referencia a autores que hemos conocido al momento. Del mismo modo incluimos aspectos que fueron determinantes al ingreso de la maestría y que fueron compartidos a los socios, promoviendo el diálogo y reflexionando en el actuar de estos dos años de preparación algunos hallazgos que surgieron de la práctica al intervenir con nuevos conceptos en las comunidades y personas con las que colaboramos. Por otro lado, se comparten algunos testimoniales y lecciones aprendidas que nos han motivado adentrarnos más en la economía social y solidaria como una posible alternativa viable para ser aplicada en sus comunidades.

#### **3.1. Tierra Nueva Asesoría, S.C.**

- **Antecedentes**

Los antecedentes y principios de los miembros que conforman la organización Tierra Nueva, se gestan a partir de su colaboración conjunta dentro de la organización de índole ambientalista denominada Reforestamos México A. C., cuya misión y parte de su trabajo se centró en el impulso de la actividad productiva forestal.

La manera de intervención de Reforestamos México en este aspecto y a partir de 2011 se basó en la adecuación del Modelo de Desarrollo Humano Integrador (MDHI), (Tenopala, 2010), promovido por un conjunto de organizaciones que formaron parte de la Red Ciudadana para

el Desarrollo Empresarial de México (RED CIDEM). Este modelo propone la centralidad en la persona a través del acompañamiento en su vivencia de comportamientos empresariales y la conformación de empresas, esto con el fin de que la población rural pueda lograr su desarrollo integral.

Viviendo esta manera de trabajo, los socios fundadores de Tierra Nueva deciden conformar legalmente una empresa que pudiera promover estos principios en más grupos comunitarios rurales, visualizando al proyecto también como un medio de vida. Es así como en 2014 constituyen de manera legal una Sociedad Civil y se inician operaciones ese mismo año buscando generar la adaptación de los principios de intervención del MDHI al contexto de atención al que se enfrentaría Tierra Nueva.

Tierra Nueva se constituye como una Sociedad Civil (S.C.) o comúnmente conocida en México como una consultora, sin embargo, los socios y miembros fundadores deciden operar la figura como una empresa de Economía Social pues comienzan a operar principios y valores característicos de esta corriente económica.

- **Misión, visión, principios, estructura organizativa y objetivos**

### **Misión**

Promovemos comportamientos empresariales en las personas para que gestionen su entorno de manera responsable.

## **Visión**

Paisajes en donde las personas han desarrollado y logrado la sustentabilidad.

## **Estructura Organizativa**

En lo que respecta a la estructura organizativa, el máximo órgano de gobierno de Tierra Nueva corresponde al Consejo Directivo que en este momento lo integran los 5 socios distribuidos en tareas que van desde el presidente, vicepresidente, tesorero y secretario y los socios consejeros.

Desde la parte operativa de la organización hay una dirección general que tiene la tarea de coordinar y dirigir el rumbo de la organización, así como coordinar la vinculación interna entre el Consejo Directivo y los Coordinadores de áreas. La dirección operativa, que busca garantizar el correcto desempeño de los líderes de proyectos de tal forma que se puedan alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo. Cuenta con un área de Desarrollo que genera las alianzas necesarias con organismos públicos y/o privados además de comunicar los avances institucionales hacia el interior y exterior de la organización. Cuenta con un área de estrategia la cual propone y diseña la implementación de nuevos o proyectos vigentes de tal forma que la adecua las tendencias a la misión y visión de la organización. Finalmente, el área administrativa que da soporte a las actividades de todas las áreas.

Es pertinente considerar que 5 socios no alcanzan a coordinar y ocupa todos los puestos así que inicialmente algunos ocupan dos o tres tareas de tal modo que mientras Tierra Nueva

incluye nuevos socios las tareas ya actividades son cubiertas por las personas que están vigentes y activas.

#### ▪ **Modelo de Intervención**

El modelo de intervención de Tierra Nueva parte del desarrollo particular-local de cada persona hacia lo colectivo-regional, donde creemos que este desarrollo se detona a través de consolidar sus habilidades empresariales y organizacionales; es por ello que promueve la conformación de proyectos y empresas sociales que contribuyan a lograr el buen vivir característico de cada grupo. Ello impacta en los tres aspectos fundamentales de la sustentabilidad: económico, social y ambiental.

El proceso implica el acompañamiento del grupo que está interesado en emprender y avanza de acuerdo al impulso de los participantes y los recursos con los que se cuenta para realizarlo. Consiste entonces, en una serie de sesiones y prácticas, conocidas como talleres, intercambios de experiencias y laboratorios que les permiten formular su propia visión de desarrollo, planear, ejecutar y evaluar sus avances.

Se busca lograr competencias empresariales en los participantes que, de acuerdo con el MDHI, están agrupadas en 4 niveles de desempeño (ver tabla 1): Empírico, sistémico, estratégico y responsable, en donde se trabaja desde 3 dimensiones fundamentales en el ser humano: su mentalidad, su intencionalidad y su capacidad.

EMPÍRICAS	SISTÉMICAS	ESTRATÉGICAS	RESPONSABLES
Conoce y describe al cliente potencial	Estudia el mercado.	Realiza un Plan de marketing a mercado objetivo.	Comprometido con el bienestar social.
Diferencia entre producto genérico y el producto específico.	Destaca la originalidad de su producto.	Realiza un Plan de satisfacción de clientes.	Comprometido con el desarrollo humano.
Define y potencia las ventajas de su empresa.	Identifica la viabilidad de la empresa por sus fortalezas.	Realiza un Plan de conversión de ocasiones para nuevos clientes.	Planea desde una visión del sistema socio-económico.
Manejo de un método y técnicas de producción apropiados.	Analiza todo el proceso productivo y define metas.	Realiza un Plan de desarrollo de sistemas.	Actúa como líder transformador y educador.
Manejo eficiente de los recursos disponibles.	Organiza cada tarea administrativa en función de metas.	Realiza un Plan global financiero y estrategia de precios.	Dirige definiendo políticas generales.
Controlar los elementos básicos de la calidad de sus productos.	Valora el riesgo de cada negocio (producto) a emprender.	Realiza un Plan de generación de ocasiones.	Gobierna en función de principios.

**Tabla 1.** Competencias a desarrollar en los participantes por nivel de desempeño propuestas por el MDHI base fundamental para el modelo de Tierra Nueva (Tenopala, 2010).



**Figura 1.** Modelo actual de Tierra Nueva antes de ingresar a la maestría de Gestión de Empresas de Economía Social y Solidaria.

La manera de poner en práctica el modelo es través de la conformación de grupos previamente organizados y con una visión empresarial. De esta manera se ha generado un proceso definido por las siguientes etapas de acompañamiento denominado Ver figura 1, este proceso se compone de varias etapas que describimos a continuación:

#### Paso 1. Diagnostico social y ambiental

Para poder encaminar el proyecto a un objetivo común, partimos del análisis del territorio, muchas veces se emplean proyectos productivos que no necesariamente van acordes a las ventajas ambientales como: clima, biodiversidad, suelo, etc. Y las ventajas sociales como: estado de vulnerabilidad, grupos indígenas, cultura social, tenencia de la tierra, etc. Por esta razón se analizan las ventajas y desventajas de los sistemas producción presentes y que podrían hipotéticamente emplearse. Cabe señalar que, aunque se defina un sistema que originalmente ya existe buscamos diferenciarlo por asumirlo de manera consciente y responsable por sobre las implicaciones y no por una idea externa o planteada por una institución local o externa.

#### Paso 2. La idea

Todo buen negocio parte de una idea, esta debe generarse al interior del grupo o de los líderes en promoción, este paso consiste en sesionar planteando las ventajas del territorio y la cultura que existe en una zona determinada. Mediante dinámicas y talleres se promueve el pensamiento sistémico, es decir promover un análisis de causas-efectos para detonar propuestas o rutas más estratégicas que puedan ser vistas como un diferenciador interno. Estas ideas son sometidas al colectivo a la validación y se plantea como una propuesta experimental.

### Paso 3. El Mercado

Se realizan sesiones para preparar encuestas dirigidas al mercado seleccionado, este mercado puede ser local, regional o nacional, la idea principal es que los empresarios en formación se involucren en la creación de su propuesta y no se desarrolle por un tercero es decir se colabora con el destinatario para generar las habilidades y competencias necesarias para indagar sobre el producto o servicio que se pretende ofertar.

### Paso 4. El plan de la Empresa

Teniendo la información seleccionada y depurada por el colectivo, se construye el Plan de Negocios que es el alma del proyecto, este plan se genera mediante una facilitación donde se van construyendo el escrito. Es fundamental pensar que muchas de las personas en formación no cuenten con herramientas para leer o escribir, pero se diseñan mecanismo de diálogo y presentación donde se va validando el avance y se somete a preguntas y dudas las cuales el plan debe de dar soluciones. Este plan será necesario para buscar financiamiento.

### Paso 5. Puesta en práctica del experimento empresarial

Tierra Nueva busca generar un capital semilla la cual será la puesta en práctica del modelo empresarial, es decir se busca que el experimento desarrolle en la mente de los emprendedores el sentido de pertenencia, así como de éxitos y fracasos a pequeña escala. Este principio nace de la experiencia que hemos vivido como promotores donde muchas de las personas en campo no están acostumbrados a perder o a la frustración de un fracaso pues gran parte de los proyectos al ser fondeados por iniciativas privadas o gubernamentales han aportado recursos a fondo perdido o a remediar efectos y no incidir en las causas.

## Paso 6, Administración y Financiamiento

Consideramos que después de un año de experimentación utilizando el capital semilla se puede proceder a realizar un análisis de los éxitos y fracasos obtenidos, con este aprendizaje se enriquece el plan de negocios, se realizan ajustes y se somete a inversión. La idea es que en esta parte del proceso los emprendedores en formación contemplen la responsabilidad que implica apostar a una idea que puede generar frutos a varios niveles y ámbitos. Esta etapa busca plantear los retos del paradigma de la riqueza y el dinero como provocación fundamental, y como este pensamiento personal puede sumarse al colectivo con la finalidad de iniciar el tejido de confianza más importante de la empresa pues gran parte de los fracasos de los emprendimientos en el campo han sido ocasionados por la desconfianza y mala administración de los recursos de la empresa.

## Paso 7. Consolidación empresarial

Esta etapa busca consolidar la iniciativa y pensar en su futuro y su crecimiento. En esta etapa se pretende monitorear el impacto a nivel social, económico y ambiental, donde se definen indicadores en estos ámbitos para promover un conjunto de medidas de impacto donde no únicamente el capital es síntoma de beneficio. Por otro lado, esta etapa aun es incipiente pues en nuestra puesta en práctica no hemos desarrollado este nivel de avance. Por esta razón tenemos la iniciativa únicamente en planteamiento.

Todas estas etapas estarán fundamentadas en conceptos ambientales y teorías de trabajo colectivo mediante el conocimiento y uso tradicional de los recursos, es decir el modelo no incluye aspectos sociales a profundidad pues su propósito es sumar actores interesados en recuperar y conservar territorios de alto valor biológico.

Se pretende que las personas prioricen el entorno como su medio laboral y de desarrollo poniendo a prueba sus creencias, valores y paradigmas locales para entender y poder desarrollar una nueva manera de aprovechar sus recursos.

- **Propuesta de valor**

Tierra Nueva nace como una consultora que operativamente no funciona como consultora, es decir, la oferta y diversidad de organismos consultores en materia ambiental es muy amplio en México. Muchos de estos organismos dependen directamente de instituciones gubernamentales y viven prácticamente de los programas que se ofertan los gobiernos para generar proyectos en las comunidades principalmente marginadas.

Una consultora ambiental en México se limita por tradición a obtener fondos de programas gubernamentales o la realización de Manifestaciones de Impacto Ambiental, poco se involucra en la planeación y definición de ideas, seguimiento y sus resultados.

Tierra Nueva se propuso no caer en este espacio de competencia sino aportar una manera distinta de ofertar los servicios haciendo una mezcla de actividades que pudieran generar proyectos alternativos para promover la mentalidad emprendedora mediante el uso de los recursos naturales a las personas que fueran propietarias de un recurso en común.

De esta manera la filosofía interna de nuestros socios si bien es fomentar una manera diferente de generar proyectos económicos de la misma manera el desarrollo organizativo busca interactuar de manera más integral y dinámica para promover la ejecución de proyectos operativos más dignos con los socios y con el cliente.

- **El desarrollo sustentable y la economía social como base**

Para Tierra Nueva el objeto de relacionar la Economía Social con el Desarrollo Sustentable es parte de la justificación medular para demostrar el valor que aporta este modelo al desarrollo local con una riqueza biológica valorada como de las mejores a nivel mundial.

A inicios de la época moderna la relación entre las comunidades rurales y el campo comenzó con las reformas agrarias después de la Revolución Mexicana. Se pone de manifiesto en el artículo 27 de la Constitución de 1917 que las comunidades son beneficiarias del Estado como propietarias de la tierra que ocupan, es decir las comunidades tienen derecho de usufructo en parcelas de acceso propio y comunal. Sin embargo, la explotación de los recursos agrícolas, ganaderos y forestales siempre han estado asociados a cifras de pobreza donde la brecha de desigualdad se hizo más amplia en los años ochenta (de Grammon, 2010), en donde las políticas nacionales bajo la bandera neoliberal han promovido la inversión extranjera y el desarrollo empresarial; y al campo siempre se le ha vinculado con medios de subsistencia y precariedad. Esta relación nos genera la oportunidad de reflexionar sobre las iniciativas de emprendedores, incubadoras, aceleradoras, organismos de la sociedad civil, incluyendo al gobierno que no basta con promover programas para mejorar la competitividad del campo, o la generación de empresas o negocios, asumiendo que las personas que habitan las zonas rurales emprenderán modelos cooperativos por el simple hecho de vivir en comunidad o pertenecer a una etnia o grupo vulnerable.

Un diferenciador de la economía social y solidaria radica en los principios y valores que van de la mano con el concepto de sustentabilidad o sostenibilidad. La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa o mejor conocida como Declaración de Manchester define a los principios como pautas mediante las cuales las cooperativas ponen

en práctica sus valores. Esto implica que no basta con conocer o publicar dichos principios, sino seguirse en espíritu (Charterina, 1995). Bajo este concepto la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA) en 2005 publican los caracteres básicos con los cuales se desenvuelven mencionando entre otros los conceptos de: gestión democrática, propiedad social o en manos de los socios, la distribución de los excedentes con criterios de equidad, compromiso con la comunidad y el entorno.

Respecto a la clasificación de las empresas sociales (Luzarraga en 2009) nos comparte un diagrama donde clasifica a las empresas sociales frente al otro abanico de posibilidades de emprender una figura empresarial (ver figura 1). En este diagrama podemos observar la posible diversidad de empresas y en este caso como el sector social predomina el valor social por sobre el económico.

Estas características radican principalmente en crear un código de ética con el cual se conducen las empresas sociales, algunas de estos valores son: ayuda mutua, igualdad, responsabilidad, democracia, solidaridad, equidad, transparencia y visión comunitaria.



**Figura 2.** Clasificación de los tipos de empresas según José María Luzarraga ETEO-MUA, Sustainable Development, 2009.

Asociado a estos valores, México tiene la fortuna de ser uno de los países más ricos en riqueza biológica y cultural, lo que agrega un factor más a la ecuación para promover un desarrollo integral en sus pueblos y comunidades. En el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social realizado por la Universidad Iberoamericana de Puebla en 2013, expone el total de ejidos y comunidades que reporta el INEGI en 2001 corresponde a cerca de 30,305, donde únicamente en 12,520 de estos existen organizaciones o asociaciones dedicadas a promover una integración económica o una representación gremial. Este mismo estudio refleja una aparente disminución histórica en los niveles de asociatividad campesina 1,668 menos, respecto al 2001. Con base en la Secretaría de la Reforma Agraria las organizaciones sociales rurales poseen poco más de 100 millones de hectáreas equivalentes al 51% del territorio nacional. Donde cerca de 31,681 ejidos y comunidades poseen el 80% de la superficie de bosques y selvas, así como el 74% de la biodiversidad y las dos terceras partes de los litorales que tiene el país.

Este contexto plantea una serie de retos que mediante la bandera del desarrollo han buscado remediar los problemas sociales en países como México buscando erradicar la pobreza y el deterioro de los recursos naturales. El resultado, en endurecimiento del paternalismo dependiente, causado por los programas que no valoran a la organización local con base a sus principios, sino como una simple figura asociativa necesaria para destinar los fondos gubernamentales (Vázquez-Maguirre, 2014). Por esta razón, aunque se sigan invirtiendo recursos económicos si no se plantean estrategias más integrales pensando en la persona como un medio para dignificar el territorio y así mismo, se estará destinando más dinero al fracaso.

En un ejercicio de emprendimientos desarrollados por instituciones públicas y privadas que han incidido en espacios de recursos comunes principalmente asociados a programas que fomentan el paternalismo se pretende analizar cómo los principios y valores de cooperación han permitido la viabilidad de generar un modelo de negocio con posibilidades a convertirse en una iniciativa de economía social mediante la valoración de los socios como actores principales del cambio en sus comunidades.

El pensamiento cooperativo que ha permeado hasta nuestros días, es el resultado histórico de muchas generaciones que quizás a partir de la experiencia de Rochdale han heredado la filosofía de construir nuevas formas de concebir al trabajo.

Quizás es con la herencia de José Ma. Arizmendiarieta ya en la era moderna cuando se vislumbran componentes importantes en el pensamiento cooperativo reflejado en la experiencia de Mondragón, 2008, en el País Vasco se teoriza de una manera profunda el significado y ser de una empresa vislumbrando como un medio para ser transformada no sólo su estructura de poder: una empresa al servicio del desarrollo comunitario y la justicia social, y una economía al servicio del ser humano. Por otro, la transformación de la empresa debía concebirse como palanca hacia otro modelo de sociedad, una sociedad crecientemente autogestionada y autoconstituida (Altuna, 2008).

Pero este concepto de empresa y su finalidad no nació por sí mismo, fue el resultado de toda una recopilación histórica y de vida reflejado en lo que Arizmendiarieta depositaría como una de la piedra angular del cooperativismo que es la Persona caracterizada por ser realidad abierta, receptiva y autogeneradora (Arzumendi, 1984).

Si este marco le agregamos el concepto de uso de la propiedad, en términos de la propiedad común, discusión enfocada en formas tradicionales, locales e indígenas de gobernar la extracción de recursos naturales de territorios manejados en común, o en un contexto moderno recurrir al uso de recursos que por su naturaleza pueden ser poco susceptibles de posesión (Ostrom, 1990). Plantea entonces un debate sobre la aplicación de la economía social en emprendimientos comunitarios.

De la mano y paralelamente el significado de la palabra Sustentabilidad o Sostenibilidad se ha convertido en el nuevo paradigma, sin que aun expertos en el tema se pongan de acuerdo. Es un fenómeno que citando a Toledo (2014) lo expresa como del mito del Desarrollo se ha pasado al mito de la Sustentabilidad, sin embargo, algo que hay que reconocer, es la urgencia con la que buscan proponerse nuevos modelos de economía como una forma alterna de atender la crisis generada por las políticas neoliberales del sistema, es decir, un nuevo modelo de modernidad alternativa.

*Ecodesarrollo, decrecimiento, ecosocialismo, buen vivir y sustentabilidad*, son algunas de las principales propuestas teóricas que hoy circulan en los ámbitos académicos. De ellas, la familia de lo sustentable (desarrollo sustentable, sociedad sustentable o simplemente sustentabilidad o sostenibilidad) ha sido la más difundida (Toledo, 2014). Donde los conceptos engloban una relación directa entre las relaciones humanas y los procesos naturales, donde al parecer se encuentran las claves para retomar la situación actual. Es así como este vasto universo de relaciones es gestadas en el nicho social, lugar donde el hombre considera que las fuerzas de la naturaleza son aliados para generar una nueva forma de relacionarse con el entorno y de cómo pudieran expresarse la creatividad humana.

Toledo en su obra, *Regiones que Caminan Hacia la Sustentabilidad: Una geopolítica de las resistencias bioculturales*, clasifica a la Economía Social como un campo de acción de la Sustentabilidad-Sostenibilidad definiéndola como: *“Prácticas productivas y comerciales basadas en la diversidad, solidaridad y equidad de los participantes, y en el consumo responsable. Empresas sociales. Mercados justos y orgánicos”*.

Donde el resto de los puntos son universos de interacción de la sustentabilidad o denominado por el autor como el Reloj de la Sustentabilidad. En general estos universos se van entrelazando hasta formar una gran red compleja donde las interacciones generan sustentabilidad.

Por lo que la Economía Social y Solidaria es un mecanismo de interacción directa basada en relaciones sociales que promueven economía alternativa que indirectamente resultará en sostenibilidad a largo plazo.

- **Alineación institucional y la vinculación con la Maestría de Gestión de Empresas de Economía Social**

Cuando Tierra Nueva inicia operaciones en el año 2014, los socios compartimos la inquietud de iniciar un proceso de preparación que nos diera herramientas para generar un modelo más sólido de intervención además de incursionar en áreas que fueran más allá del término ambiental.

Los socios integrantes son de profesión agrónomos, geógrafos e Ing. forestales, todos enfocados a conocer y desarrollar habilidades técnicas en materia de aprovechamiento de recursos naturales. Pero una necesidad básica que se detectó para realizar intervención comunitaria fue el aspecto social y económico.

Estos puntos promovieron que socios se vincularan con organismos académicos para continuar su preparación en estas áreas y de esta manera socializar con la consultora una manera distinta de aplicar la técnica.

Es así como en el 2015 formo parte de la generación de la maestría de Universidad Iberoamericana y decido promover el ajuste del modelo de Tierra Nueva como un espacio de trabajo experimental para poder conformar una propuesta de valor que promueva el desarrollo de proyectos alternativos y con visión sustentable.

Durante los 2 años de la maestría cada módulo apporto a la organización elementos de construcción clave para sustentar el modelo operativo de la organización, si bien aún no termina de aplicarse fueron considerados estos aprendizajes temas para ir desarrollando al interior de la organización a manera de sesiones de alineación institucional interviniendo en temas fundamentales como:

- Propuesta de valor
- Desarrollo organizativo
- Principios y Valores
- Mapa de ruta
- Generación de Empresas de Economía Social

Estos temas fueron incluidos en la preparación de los temas institucionales y permitió que Tierra Nueva fuera construyendo una propuesta más sólida.

Por esta razón durante dos años se generó una propuesta lo más integral posible para posteriormente a partir del 2017 pudiera ser aplicado en las comunidades destino.

- **Testimonios de intervención**

***San Pedro el Alto, Estado de México.***

Tiempo de ejecución: 1.5 años

San Pedro el Alto, es una comunidad Mazahua perteneciente al municipio de Temascalcingo, Estado de México. En ella, Tierra Nueva se ha asociado desde 2015 con líderes locales que buscar emerger del subdesarrollo a través de la generación de emprendimientos integralmente responsables a largo plazo. Este proceso se realiza en coordinación con el Sistema de Entrenamiento Empresarial (Empresa Escuela) que impulsa el Centro para el Desarrollo Integral del Campo (CEDIC) junto con otras organizaciones en gran parte del territorio nacional.

En la comunidad se generaron dos escenarios de desarrollo; una por medio de la puesta en práctica de 3 granjas de producción de carne de ovino y otra de producción de huevo orgánico, éstas están enlazadas con otros nodos económicos dentro de la cadena productiva principalmente de generación de forraje y granos para la alimentación de los animales.

La conformación de estas granjas está siendo liderada por hombres y mujeres que han tenido experiencias previas de producción en estos temas pero que desean hacer más rentable y profesional su trabajo; para ello han iniciado por realizar investigaciones locales de mercado, visitas otras experiencias y sesiones de trabajo con lo que se han podido conformar dos planes

de negocio (uno para carne de borrego y otro para huevo de rancho) que las personas han podido posicionar para que logren el financiamiento inicial a través del Sistema; es decir, lograr la construcción de la infraestructura para la producción de 4 ranchos pequeños para la experimentación de la producción de los insumos que el mercado local y regional exige.

Es a través de la alianza de Tierra Nueva y este Sistema con el que los participantes reciben formación técnica, humana y empresarial que les permite ir conformando autogestivamente los eslabones de su empresa.

El próximo gran paso es generar un modelo de producción con tecnología, administración y calidad desarrollados desde los paradigmas, conocimientos y experiencias de los productores y futuros empresarios de San Pedro.

Apostamos que cambiando la dinámica de la mentalidad y de la manera en que las personas se apropien de sus recursos, la localidad tendrá mayores posibilidades de salir de la vulnerabilidad social en la que se encuentran.

***San Isidro Roaguía, Parque Estatal Hierve el Agua, Oaxaca.***

Tiempo de ejecución: 1.5 años

Tierra Nueva acompaña a un grupo de adultos emprendedores de la comunidad de San Isidro Roaguía, comunidad mejor conocida como Hierve el Agua perteneciente al municipio de San Lorenzo Albarradas en Oaxaca.

Este lugar se caracteriza por la presencia de un sistema de cascadas petrificadas enclavadas en un paisaje semidesértico que caracteriza a los Valles Centrales, zona que ha sufrido una fuerte devastación ambiental por lo que su conservación es de suma relevancia.

A partir de la necesidad de fortalecer el resguardo y buen manejo de los bienes y servicios ambientales que se concentran en esta zona que conforma una Reserva Estatal, Tierra Nueva propuso al Gobierno del Estado a través del Instituto Estatal de Ecología y Desarrollo Sustentable poner a prueba un piloto que será un modelo de trabajo productivo comunitario, basado en un principio en identificar las necesidades y motivaciones de las personas para posteriormente orientarlas en la generación de un emprendimiento social que permita satisfacer dichas necesidades y lograr así su desarrollo integral sustentable personal y de las comunidades que decidan afrontar el reto.

Después de un trabajo amplio de autodiagnóstico comunitario, investigación local de mercado y toma de decisiones, el grupo de 6 hombres consideró que la producción de las diferentes variedades del género Agave que se localizan en la zona como son el tobalá, espadín, cirial y cuela constituía una alternativa viable para la comercialización.

Durante 2015, el grupo realizó diferentes visitas a centros de investigación, a posibles compradores, a experiencias similares y proyectos complementarios que les permitieran caracterizar más detalladamente su propio producto y proceso. Es así como además de la observación, han realizado prácticas de producción que retoman sus saberes principalmente de cultivo agrícola y van reflexionando sobre otros nuevos, principalmente en el campo de la organización y administración, lo que les permitirá generar un emprendimiento más sólido.

Actualmente estos futuros empresarios del campo lograron sus primeras ventas completando un ciclo productivo completo de agave nativo, lo cual está contribuyendo a fortalecer su confianza y autoestima, posibilitando compartir conceptos más complejos como la administración del recurso, planeación y evaluación de logros.

Para Tierra Nueva el fortalecimiento de este piloto se logra mediante la redes y alianzas que posibiliten enriquecer el modelo de incubación de empresa social, por esta razón hemos sumado a la Universidad Iberoamericana de Puebla y la Fundación Guadalupe Madre Tierra A.C. con la idea de fortalecer el acompañamiento trascendental, no sólo para las organizaciones, sino sobre todo para los participantes de este proceso.

### ***Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca, Michoacán.***

Tiempo de ejecución: 1 año

En los últimos años el tema del cambio climático ha cobrado una gran relevancia debido a los efectos adversos que ha tenido en los distintos sectores de la población; sin embargo, el cambio climático no es el causante de todos los males de la humanidad, algunos grupos humanos serán más vulnerables dependiendo de su grado de exposición. La capacidad de los diversos grupos sociales de adaptarse al cambio climático dependerá de su capacidad de gestionar su territorio y sus recursos ante este nuevo reto ambiental. Se espera que las comunidades o sectores de la población con menos recursos sean los más vulnerables, por lo que será necesario contribuir al desarrollo de capacidades de gestión y toma de decisiones en la población local con la finalidad de hacer frente a este problema.

Este escenario motivó a que Tierra Nueva en Alianza con: BioBaby y la Universidad Nacional Autónoma de México a través de Colegio de Geografía pusiera en práctica un modelo híbrido fusionando modelos socio-ambientales y científicos que buscan desarrollar capacidades para identificar los efectos del cambio climático en los socio-ecosistemas y en los servicios ambientales de los cuales las personas hacen uso (evaluación de la vulnerabilidad). El proyecto abarca dos etapas:

**Modelo Social:** provocar la mentalidad emprendedora de los destinatarios a través de un proceso de entendimiento colectivo de la realidad situándose en un nivel de desarrollo determinado para que comprendan que el cambio climático no es un fenómeno que justifica los males de los ecosistemas, sino que es un medio para hacernos ver lo vulnerables que son los medios de producción del cual depende la economía familiar de las comunidades.

**Modelo Científico:** a través del monitoreo de elementos climáticos como temperatura y precipitación se desarrollan análisis de las tendencias del clima con miras a identificar los efectos del cambio climático, que reflejan la incidencia de eventos extremos en zonas específicas, los cuales determinan el comportamiento fisiológico de flora y fauna local, esto se logra a través del conocimiento de la fenología de las especies, las cuales mediante un formato de lectura se registran los periodos más significativos de desarrollo y se cruzan con información de cambio climático.

A partir del 2016 esta propuesta ha sido reveladora pues ha brindado herramientas a los habitantes de la Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca y han aprendido a registrar los fenómenos climáticos extremos y valorar su tierra, cultura y recursos naturales para crear

pilotos productivos que aporten ingresos a la economía familiar, así como beneficio directo a las familias beneficiadas.

Actualmente el grupo está conformado por poco más de 30 familias de las comunidades de Donaciano Ojeda, Manzanillos y Carpinteros todas pertenecientes al municipio de Zitácuaro en Michoacán y custodios de la Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca.

En 2017 se han definido pilotos productivos que incluyen el manejo de recursos no maderables y agrícolas involucrando a las familias en la creación y diseño de su emprendimiento socio-ambiental, los cuales incluyen:

- Artesanías de Hojas de Pino (Ocochal)
- Huertos orgánicos
- Aguacate
- Crianza de aves de corral
- Manejo y consumo de frutos del bosque

Es así como valoramos a las personas como actores con decisiones propias donde el trabajo colectivo y consciente está mostrando que es posible conciliar el conocimiento científico y los saberes tradicionales para desarrollar estrategias innovadoras para manejar su entorno con visión de futuro.

## ▪ Lecciones aprendidas

En promedio el proceso de trabajo de Tierra Nueva no excede el año y medio de impulsar acciones en tres comunidades. A lo largo de la implementación que paralelamente fue enriquecido con lo aprendido en los módulos de la Maestría. Se documentaron algunas lecciones que de voz directa de los destinatarios de cada proyecto se mencionan en los siguientes testimonios:

- *“Nos gusta mucho la manera de asesorarnos, pero aun necesitamos aprender más sobre la empresa y como ser empresarios”*. Don Basilio Hernández, San Pedro el Alto, Edo de México.
- *“Requerimos apoyo para acompañarnos y que nos orienten sobre la mejor manera de producir”*. Don Félix García, Hierve el Agua, Oaxaca.
- *“Lo que nos han enseñado es nuevo, otras organizaciones, o de personas de gobierno solamente nos enseñan cuestionas ambientales”*. Gabriel Sibaja, Hierve el Agua, Oaxaca.
- *“Tengo 6 años como facilitadora comunitaria, y ahora que trabajo con Tierra Nueva me doy cuenta que hablar de negocio y la empresa es algo que necesito para poder emprender mi idea de negocio aquí en mi hogar”*. Josefina López, Reserva de la Mariposa Monarca.
- *“Como grupo de mujeres nos hemos enfrentado a que solo trabajamos cuando viene el facilitador de CONANP aquí a la Reserva, solamente venimos por el apoyo, pero*

*ahora nos damos cuenta que no todas nos interesa salir adelante. Es más cómodo recibir un apoyo”*. Elodia Sánchez, Reserva de la Mariposa Monarca.

- *“Si queremos salir adelante lo tenemos que hacer por nosotras mismas, nadie nos va a venir a sacar de la pobreza solo nos traen apoyo, pero eso de ser empresario es una buena alternativa”*. Yolanda Martínez, Reserva de la Mariposa Monarca.
- *“No me considero pobre, porque tengo la riqueza de mi monte y el parador turístico, pero veo que aún me falta mucho por aprender”*. Anastasio Méndez, Reserva de la Mariposa Monarca.

Estas anécdotas resultan de una evaluación final de la etapa 1 de los proyectos mencionados. Si bien para los socios de Tierra Nueva nos generan compromisos para continuar con los procesos de acompañamiento, nos brindan algunos elementos que nos servirán para discutir y enriquecer el modelo de Tierra Nueva especialmente incluyendo temas de Economía Social que no han sido contemplados dentro de la metodología de trabajo.

Algunas de las percepciones que hemos agrupado corresponden a:

- La visión empresarial
- El modelo de negocio
- La organización social con enfoque cooperativo
- La propuesta de valor
- Principios y valores de economía social
- Compromiso y confianza

Estos aspectos son el resultado de las conversaciones y conclusiones de la operación inicial (1 año) y que nos hacen reflexionar sobre la información y preparación pertinente que requiere tener la figura del facilitador.

Por otro lado, nos reafirma que las comunidades en zonas de alto valor ambiental han recibido técnicas en el manejo de recursos naturales o agrícolas pero sin un enfoque empresarial o a largo plazo, sino únicamente como programas de asistencia, que si se emplearan con visión empresarial posiblemente el resultado sería diferente, pero el cambio de modelos productivos, la necesidad inmediata de obtener resultados y la poca sensibilidad de los extensionistas o facilitadores han mantenido en un letargo a muchas personas que viven de los ecosistemas forestales.

Por esta razón incidir en los grupos aprovechando los aprendizajes de la maestría lo consideramos un aporte fundamental para la aplicación de la propuesta y que a su vez pueda servir para que otras organizaciones similares puedan tomarlo como guía.

### **3.2. La formación de empresas sociales derivado de organizaciones e incubadoras, públicas o privadas para el impulso de la economía local**

En la gran mayoría de los proyectos de incubación derivados de iniciativas públicas o privadas aparece el concepto de formación como un elemento indispensable para poder hacer

que un público destino genere maneras distintas de gestionar su entorno y en la mayoría se pretende un mejor nivel de desarrollo conductual.

El fenómeno del emprendimiento alrededor del mundo puede definirse de forma concreta como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin, este puede ser: económico, político o social (Formichella, 2004). Estas iniciativas están a su vez impulsadas por personas que se les denomina emprendedores, palabra que proviene del francés entrepreneur (pionero) la cual estuvo asociada en su momento a las personas que se lanzaban a la aventura en este caso, al Nuevo Mundo.

Organizaciones como Ashoka, New Ventures, Endeavor, Make Sense, los ImpactHUBs, TeamLabs, Wayra, entre otras, (Gonzalo, 2016), han impulsado modelos de incubación y aceleración de negocios de impacto, todos con la finalidad de cambiar la mentalidad y motivar la movilidad del sector principalmente juvenil.

Por esta razón emplear modelos de formación como estrategia de intervención económico, social y ambiental actualmente puede ser un diferenciador para promover una economía social, donde se plasmen competencias necesarias o suficientes para que el destinatario pueda adquirir habilidades favorables para su formación, donde la consecución de una serie de aptitudes según Pérez (2000) pueden ser:

- Los saberes válidos y ejercidos.
- El aprendizaje del cambio.
- La capacidad para identificar y anticipar un proyecto profesional.
- Qué tipos de formación se orientan directamente al desarrollo de competencias.

- Qué valores permanecer como estables para servir de referentes en entornos tremendamente cambiantes donde no hay lugar al aprendizaje simultáneo de la práctica profesional.
- Cómo se identifican las necesidades.
- Entre otros aspectos particulares al fin de la institución que los puede o no plantear o facilitar.

En sentido general la formación debe apoyar y ayudar a los elementos generadores de riqueza en el espacio local. Riqueza entendida en el sentido amplio de la palabra no únicamente referido al concepto del capital, y esta con la empresa, cooperativa, autónoma, trabajador, agente, etc. De esta forma se contribuye a la sensibilización en torno a la solución de problemas desde lo local, para lo local de todos los agentes implicados en el desarrollo de un territorio, que son los que conocen los problemas y pueden ofrecer mejores y más rápidas respuestas, lo que permite personalizar las medidas, eso sí con apoyo externo, siempre que sea necesario (Uribe, 2013).

Relacionamos empíricamente una carencia de principios y valores en modelos o instituciones que promueven emprendimientos convencionales lo que está promoviendo la creación de empresas que pueden tener fines positivos e incluso agregarles el objetivo social, pero duran poco o tienden a ser guiadas únicamente por un líder o emprendedor, además que no necesariamente promueven una visión más equitativa de la riqueza o apuestan por un planteamiento menos capitalista o neoliberal. por lo que inferimos que está faltando generar un diferenciador, probablemente sea un ingrediente clave para formular modelos de negocio más sólidos en el tiempo. Este factor probablemente pueda estar sustentado en los principios y

valores de la economía social, pero no basta con conocer o publicar dichos principios, sino seguirse en espíritu (Charterina, 1995).

Irigoyen en 2016, expresa que el mercado no necesariamente implica que la gestión de una empresa esté únicamente centrada en generar utilidades o en considerar a las personas como medios y no como fines. La gestión interna de una empresa es una opción de las personas que la integran, cuya creatividad y valores pueden generar esquemas generosos y eficientes.

De esta manera incubar empresas de economía social y solidaria ofrecen, por una parte, que las empresas en formación cumplan con sus objetivos mercantiles y por otra, generen estructuras internas y externas teniendo como base la participación democrática y participativa, el trabajo colectivo y redes. Estos modelos han mostrado que favorecen esos principios y valores además de promover el desarrollo local, la solidaridad, la permanencia del empleo, así como el arraigo al territorio (Irigoyen, 2016).

Sin embargo, no siempre se encuentran las condiciones para que esto suceda, así expresa Álvarez, Camacho y Martínez, 2006, cuando en un territorio se da una situación de desempleo juvenil, estancamiento económico, tejido empresarial poco innovador y competitivo, proyectos educativos alejados de la realidad y carencia de nuevas iniciativas empresariales se hace necesaria la intervención coordinada por parte de los diferentes actores que conforman el entorno socioeconómico de la zona.

Es decir, el rol de las instituciones públicas y privadas pueden establecer mecanismos de respaldo para guiar, acompañar, detonar e incubar la generación de iniciativas aportando las condiciones propicias para la gestación de modelos empresariales, sin embargo, en nuestro

país no necesariamente las instituciones han buscado promover estas opciones, pues en muchos casos el paternalismo dominante ha nublado la capacidad de las personas a pensar por sí mismas.

Si bien los modelos de incubación emprendidos por muchas organizaciones han buscado aportar medios para desarrollar empresas, muchos de estas iniciativas no necesariamente promueven la gestión social y su economía, es decir aportan modelos ajustados a la visión capitalista de los modelos occidentales de apropiación de la riqueza.

Considerando que el desarrollo local según Barreiro (2000) es el conjunto de acciones que, tomadas, desde el territorio, incrementan la acción de valor, mejoran las rentas, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de una localidad. Sin embargo, hablar de desarrollo local no solo se engloban factores económicos que influyen en la prosperidad de una zona, sino también en una serie de características geo-físicas, sociales económicas que determinan un cierto “caldo de cultivo” que permite el florecimiento de actividades que redundan en el bienestar de un territorio (Uribe, 2013).

En este sentido la economía social y solidaria a diferencia de las empresas y emprendimientos convencionales engloban rasgos que hacen que estos organismos se diferencien de otras como:

- a) Gestión democrática, lo cual implica que existe primacía de la persona sobre el capital;
- b) Propiedad social o colectiva de los medios de producción;

- c) Distribución de excedentes con criterios de equidad, lo cual también admite la posibilidad de reinversión de resultados para reforzar el objeto social, siempre que así lo determinen los socios reunidos en asamblea general, y
- d) Compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

Si bien toda empresa nace con una idea y esta es la que el emprendedor convertirá en realidad materializada en una empresa. Será durante su gestión el punto medular para tomar las decisiones pertinentes y entonces encaminarse realmente a aportar un modelo de negocio que promueva un desarrollo local.

El proceso de creación de empresas también será influido directamente por la cultura y tradición donde es gestada, así como en las actitudes y comportamientos de los emprendedores (García y Wandosell, 2004). Teniendo claro estos aspectos la conformación de una idea que se convertirá en un modelo de negocio y por ende una empresa posiblemente sea fundamental para la creación de una Empresa de Economía Social y Solidaria.

La localización es un elemento que según Valenciano (2009) es determinante para el éxito o supervivencia empresarial, puesto que cada territorio cuenta con diferentes ventajas comparativas, ya sea por una dotación de factores más adecuada a la actividad y sus costos o por posibilitar en su caso, el disfrute de externalidades positivas.

Por esta razón el impulso a la incubación de proyectos empresariales es una buena estrategia para promover el desarrollo local, focalizado a grupos vulnerables o estratégicos en México como son los jóvenes y las mujeres, especialmente cuando estos procesos de incubación busquen promover los principios y valores de la economía social y solidaria para generar

emprendimientos y futuras empresas con un verdadero modelo de gestión social, económico y sostenible en el futuro.

Motivados por este planteamiento se emprendió un proceso de acompañamiento desde Tierra Nueva promoviendo, el manejo sostenible de los recursos naturales en 3 proyectos productivos: Oaxaca, Michoacán y el Estado de México, donde gracias al apoyo de fondos privados o empresas socialmente responsables, se ha aportado recursos para capacitar dichos grupos en temas de economía social y aprovechamiento de sus recursos naturales con enfoque sostenible.

A dos años de haber iniciado este proceso los integrantes de los grupos han manifestado de muchas maneras una resistencia y una posible apatía para colaborar de manera colectiva a pesar, que, por tradición, se configuran en comunidades. Es aquí donde las experiencias y teorías sobre la economía social, así como los rasgos fundamentados en principios y valores están jugando un papel catalizador en el acompañamiento y formación de estos grupos, al provocar cuestionamientos sobre los motivadores para co-crear nuevas formas de hacer economía a partir de visiones colectivas.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Revisión y análisis de otros modelos de formación y/o acompañamiento**

Para esta parte del trabajo se realizó una investigación cualitativa, cuyo componente principal radica en la recopilación de iniciativas que han emprendido otros actores como: organizaciones sin fines de lucro, academia y cooperativas. Estas propuestas se sometieron a un análisis de los elementos o diferenciadores clave con el cual hacen intervención, esto con el objetivo de comprender los aportes en términos del acompañamiento y promoción humana para crear empresas de economía social y solidaria.

Por esta razón se procedió a la investigación documental, así como entrevistas a representantes de algunas de las organizaciones propuestas para este análisis. De esta manera se pudo retroalimentar las visiones y experiencias de cada modelo presentado para complementar el ejercicio documental.

Los actores que fueron propuestas para esta investigación son instituciones enfocadas a promover emprendimientos sociales en el campo mexicano y que han sido referencia por la generación de iniciativas que han pretendido hacer intervenciones en el desarrollo comunitario.

Las organizaciones e instituciones seleccionadas fueron:

a) Organizaciones de la sociedad Civil:

- i. Reforestamos México, A.C.
- ii. Fundemex A.C.

b) Academia:

- i. Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

c) Organizaciones o Empresas de Economía Social:

- i. Tosepan Titataniske.

Todas las organizaciones seleccionadas tienen como objetivos buscar mecanismos que promueven un desarrollo alternativo o complementario a grupos vulnerables, que viven o influyen en espacios con riqueza cultura, biológica o zonas prioritarias definidas por caracteres geográficos principalmente. Estos modelos de alguna u otra manera no son nuevos y todos consideran que son perfectibles en el tiempo lo que nos permite analizar de una manera cualitativa su aporte en temas de promoción y generación de empresas de economía social.

## **4.2. Instrumentos de recolección**

El instrumento fundamental asociado a la investigación documental estuvo enfocado a obtener referencias de dichas organizaciones tomada de entrevistas directas a representantes de cada una de las organizaciones.

El propósito de las entrevistas fue obtener de viva voz aportes o percepciones de prácticas del impulso de cada uno de los modelos que se tomaron en consideración, para analizar la congruencia de cada uno de los elementos que se consideran importantes en las fases o resultados de los modelos institucionales.

Para la investigación documental se definieron criterios de recopilación de información definidos a continuación:

- Misión y Visión de la organización
- Modelo empleado. Es público o no.
- Componentes o fases del modelo
- Cuáles son sus principales diferenciadores
- Principales logros
- Si es visible el tema de la Economía Social y Solidaria.

En el caso de las entrevistas se definió un cuestionario tipo que agrupa preguntas prácticas y esenciales para conocer la opinión de los representantes y su vinculación con los modelos propuestos. Estas entrevistas fueron definidas por un cuestionario (ver Anexo 1) el cual contiene preguntas clave definidas para la obtención de datos adicionales a la información publicada por cada organización.

### **4.3. Análisis de la información**

Con las organizaciones seleccionadas se procedió a revisar los modelos publicados para realizar una ficha descriptiva de cada metodología. Paralelamente se realizaron entrevistas

con representantes de dichas instituciones (ver cuadro 2) para enriquecer la información que está publicada además de documentar percepciones o puntualizaciones sobre su objeto de trabajo.

Las sesiones de charla se realizaron durante el mes de abril del 2017 y se utilizando el formato del Anexo 1 como guía siendo un modelo de charla abierta. Aprovechamos para conversar sobre el modelo de Tierra Nueva presentar lo que tenemos trabajado y recibir también una retroalimentación que ayudará al enriquecimiento del modelo de intervención social. Las personas entrevistadas fueron:

**Tabla 2.** Lista de personas e instituciones entrevistadas para esta investigación

<b>Nombre</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>	<b>Página electrónica</b>
José Carlos Martínez	Reforestamos México, A.C.	Director de Innovación	<a href="http://www.emprendedorforestal.org">www.emprendedorforestal.org</a>
Oscar Tenopala García	Fundemex	Consejero	<a href="http://www.fundemex.org.mx">http://www.fundemex.org.mx</a>
Juan Manuel Martínez Louvier	Universidad Iberoamericana de Puebla	Profesor	<a href="http://www.iberopuebla.mx/IDIT/identpublico/index.php/home">http://www.iberopuebla.mx/IDIT/identpublico/index.php/home</a>
Efraín Martínez Bautista	Tosepan Titataniske	Socio	<a href="http://www.tosepan.com">www.tosepan.com</a>

Posteriormente se realizaron dos sesiones de alineación con los socios utilizando material de la maestría y análisis de los modelos investigados para dialogar y conceptualizar las mejoras más adecuadas para Tierra Nueva.

#### **4.4. Internalización por parte de los socios de Tierra Nueva**

Con la información documentada y el análisis de las entrevistas procedimos a generar dos encuentros de trabajo con los socios de Tierra Nueva con el propósito de discutir, y alinear el modelo actual y dialogar para enriquecer nuestra propuesta. Durante las reuniones de trabajo se discutieron los objetivos de la organización y se realizaron actividades de análisis y discusión para generar un mapa tentativo que incluya las mejoras en términos de acompañamiento en el componente social que consideramos es uno de los puntos más sensibles y básicos. Paralelamente se realizó una matriz y modelo idea de operación e intervención dando como resultado un trabajo cooperativo interno para poder ser piloteado en los grupos que actualmente opera la institución.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Modelos de acompañamiento para el desarrollo de empresas de economía social y solidaria.**

Como resultado de la investigación documental y la entrevista realizada a los representantes de las organizaciones seleccionadas se presentan a manera de resumen los aspectos fundamentales de cada organización con referencia al modelo operante que tienen, su principal diferenciador y la manera de abordar el objeto.

De forma general la propuesta de enriquecer el modelo de Tierra Nueva en el aspecto social es una fortaleza que las organizaciones seleccionadas contemplan como un ente fundamental para el empleo de su objeto social. Al mismo tiempo aportaron sugerencias valiosas para que el modelo de Tierra Nueva pueda ser una alternativa dentro de la oferta de incubación de empresas de economía social.

El rol de las organizaciones como agentes de desarrollo o incubación de nuevos emprendedores y negocios es fundamental para la crisis social, económica y ambiental que nos aqueja. Especialmente en un país donde su cultura va muy de la mano con el entorno generar esquemas económicos alternativos es de gran importancia.

Si bien las organizaciones seleccionadas expresan su interés por la formación del emprendedor, denotan que aún no es suficiente, se requiere de más organismos que puedan aportar a los emprendimientos en todas sus formas.

A continuación, presento algunos hallazgos, resultado de la revisión documental y las entrevistas a las organizaciones seleccionadas como parte de la Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social. Esta información es un preámbulo que nos permite como organización poner en práctica los ajustes aprendidos y llevarlos a la realidad para ser sometidos a la experiencia vivencial con los grupos comunitarios que estamos acompañando.

a) Organizaciones de la sociedad Civil:

*Reforestamos México, A.C.*

Reforestamos México, A.C. es una organización fundada por Grupo Bimbo en el año de 1998, la cual durante poco más de 10 años ha centrado sus esfuerzos en trabajar con el tema forestal en nuestro país.

Misión

Aseguramos los bosques y selvas que México necesita para su desarrollo sostenible.

Visión

Demostrar que los bosques mexicanos son patrimonio de los habitantes del país.

### Modelo que emplean:

Reforestamos México, A.C. es una organización de segundo piso que en sus proyectos que emprende siempre busca crear alianzas y vínculos para poder lograr los objetivos y metas que se plantean.

Una de las líneas estratégicas que tiene la organización es promover la empresarialidad de los bosques y la juventud como núcleo prioritario siendo los futuros dueños y administradores del bosque.

Por esta razón desde el 2014 crearon el área de innovación y talento impulsando la iniciativa “Joven Emprendedor Forestal” el cual busca impulsar la formación de nuevo talento forestal, bajo los siguientes pasos o programas:

- Joven Emprendedor Forestal
  - o Certamen donde participan jóvenes estudiantes de carreras forestales en toda Latinoamérica, donde buscamos las mejores propuestas de creación de empresas que incidan sobre los bosques y selvas de la región, con miras a su desarrollo sustentable.
  
- Premio al Talento Forestal
  - o Jóvenes egresados de carreras forestales y menores de 30 años, son reconocidos a través de su semblanza profesional, por la trayectoria que hayan tenido en el sector forestal, ya sea en instituciones de gobierno, empresas, asociaciones civiles, entre otras. Esto permite reconocer el talento de los

jóvenes egresados de carreras forestales, que están participando ampliamente en este ámbito.

- Retos Forestales

- Son desafíos forestales a resolver por jóvenes emprendedores de todo el país, que se realizan de manera temporal en alianza con otras instituciones. A través de estos retos, encontramos soluciones prácticas, novedosas y de manera rápida, a necesidades específicas de bosques y selvas, con el uso de la tecnología y la innovación. Los jóvenes ganadores reciben un premio y un reconocimiento por su esfuerzo, en eventos para jóvenes emprendedores.

- Formación de Profesores

- Los profesores de las instituciones forestales, son quienes de manera directa comparten sus conocimientos y saberes con los jóvenes, quienes asesoran y apoyan sus propuestas emprendedoras. Se pretende capacitar de forma complementaria su experiencia, y que cuenten con mejores herramientas para la formación de los jóvenes.

Diferenciador:

La propuesta de Reforestamos México por impulsar a los jóvenes emprendedores es novedosa pues pocos programas se enfocan en la juventud principalmente del sector académico agrícola o forestal. Una de las aportaciones de la organización al sector es el vínculo con empresas principalmente de capital privado pues son quienes patrocinan la iniciativa y canalizan las capacitaciones en su formación.

### Principales logros:

- 1,100 jóvenes inscritos
- 60 proyectos recibidos
- 1,324 alumnos capacitados
- 11 países
- 50 profesores involucrados
- 3 ediciones
- 23 talleres de formación empresarial

### Inclusión de la Economía Social:

La organización considera que la inclusión del tema de Economía Social es importante pues en muchos casos especialmente para los emprendedores mexicanos son parte de ejidos y comunidades donde sus padres o familiares son poseedores de bosques. Incluir el tema es fundamental, pero en este momento solo se han limitado a fomentar el espíritu emprendedor. Un requisito que cuenta el certamen está fundamentado en colaborar en equipo pues esta visión colectiva motiva a más jóvenes a trabajar de manera organizada.

## Fundemex A.C.

Esta organización es el resultado de la iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CEE) que preocupado por la creciente desigualdad de oportunidades, la reducida movilidad social y los más de 50 millones de personas en situación de pobreza, se dieron a la tarea de crear una institución que pudiera en el centro de las decisiones a las personas y reconociera su potencial como actores de su propio destino. Es así como crean hace más de 10 años a la Fundación del Empresario en México, A.C. (Fundemex).

### Misión

Promover procesos transformadores y sustentables vinculados al abatimiento de la pobreza en México a través de los cuales el sector empresarial apoye a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades locales para que, unidos, construyan valor económico, social y ambiental

### Visión

Ser un modelo global de liderazgo empresarial en el desarrollo comunitario que, por su presencia nacional, movilización de recursos e impacto social, sea reconocido por su contribución al abatimiento de la pobreza en México

### Modelo que emplean:

En el año 2011, Fundemex realiza un proceso de análisis de su modelo de intervención y diseña la Alianza para el Desarrollo Económico (2011) para generar un impulso más concreto en sectores productivos rentables mediante el fortalecimiento de iniciativas empresariales que

promuevan la inclusión económica de grupos vulnerables a través de la vinculación con actores estratégicos, el desarrollo de capacidades locales (técnicas, humanas y empresariales), la integración de grupos de base en la cadena de valor, los modelos empresariales centrados en las personas, el acceso a capital y emprendimiento social.

El modelo busca generar alianzas multisectoriales que permiten sumar a las áreas de experiencia de diferentes organizaciones que tradicionalmente no trabajan juntas. Generando tres componentes principales teniendo como eje transversal la promoción de desarrollo humano:

- Diseño y producción
  - o A cargo de la organización Aid to Artisans/Creative Learning (ATA/CL). La intervención de ATA/CL se enfoca a mejorar la competitividad de los productos artesanales, con elementos de diseño y mercado, e incorporando tendencias de moda y utilidad de los productos, para tener un mejor acceso a clientes que paguen un precio justo por ellos.
  
- Diseño de capacidades empresariales
  - o Bajo la responsabilidad del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) -institución académica con gran prestigio nacional- a través de sus Incubadoras Sociales (Campus Santa Fe y Campus San Cristóbal), quienes implementan su programa de transferencia de conocimiento y desarrollo de capacidades empresariales.
  
- Cajas de ahorro/ banco de materiales

- <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub> Liderado por la Fundación León XIII, organización civil ubicada en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. A través de los procesos formativos, se fomentó la creación y consolidación de cajas de ahorro comunitarias para promover el ahorro y el crédito al interior de un grupo organizado, las cajas de ahorro son un gran vehículo para fortalecer el tejido social y la organización de los grupos participantes. Asimismo, la Fundación León XIII es responsable de implementar un banco de materiales ya que, en estas zonas, el acceso a materiales de calidad es difícil. Se busca que las mujeres tengan un mejor acceso a materiales, a precio justo y que en el mediano plazo sea una empresa de comercialización que ellas puedan liderar.

#### Diferenciador:

La propuesta de la ADEI impulsada por Fundemex busca que las personas logren transitar de una economía de subsistencia a un modelo de desarrollo que les posibilite una mejora en sus ingresos y condiciones de vida. Aunque la capacitación técnica, el financiamiento, el acompañamiento y la gestión con organizaciones de base son necesarios, la diferencia de la ADEI con los enfoques tradicionales es que además de estos aspectos, abarca la promoción humana, la formación empresarial y la incorporación de los destinatarios a la cadena de valor.

La ADEI es una respuesta que busca reinventar mecanismos innovadores del desarrollo económico y humanos, representa la inquietud del sector empresarial y social de transitar hacia modelos que incidan en las causas estructurales de la pobreza, generen valor compartido y sean sostenibles.

### Principales logros:

- Fortalecimiento de la Empresa Social: 128 socios que conservan 4,500 hectáreas de selva.
- Alianza para el desarrollo inclusivo: ventas por \$142, 991. De cadenas de valor. Apoyo a jóvenes emprendedores y centros para la enseñanza de la empresarialidad.
- Fomento a la economía Social: más de 15 alianzas para crear espacios de networking para generar proyectos de impacto social.

### Inclusión de la Economía Social:

Para Fundemex incluir la Economía Social como parte del modelo y líneas estrategias está fundamentado en la necesidad que existe de impulsar nuevas estrategias de organizar a los productores y campesinos que impulsan proyectos productivos. La premisa que buscamos permear es crear un ambiente más propicio para que las empresas sociales se puedan crear de manera eficaz y eficiente, por otro pretendemos que el sector social pueda avanzar en la compresión del mercado para recibir la empresarialidad de manera armónica.

b) Academia:

Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la Universidad Iberoamericana de Puebla.

El Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la Universidad Iberoamericana de Puebla, es un espacio abierto al público donde se alojan y desarrollan iniciativas empresariales académicas y de investigación. Alberga varios laboratorios entre ellos el de Economía Social y Solidaria el cual dio inicio en el 2013 colaborando y vinculando instituciones como la Escuela Andaluza de Economía Social, la Universidad de Mondragón, el Instituto Nacional de la Economía Social, entre otros.

Propósitos

El Laboratorio de Innovación Económica y Social busca fusionar propuestas de modelos asociativos de Economía Social y convertirnos en un modelo pertinente a la realidad de la región, para promover la creación y consolidación de iniciativas empresariales, ubicadas en zonas o situaciones de vulnerabilidad, teniendo como soporte, herramientas de innovación y tecnología.

Su objetivo es: Impulsar y consolidar iniciativas empresariales ubicadas en zonas vulnerables, incorporando un componente significativo de desarrollo tecnológico e innovación y promoviendo los principios de Economía Social.

### Modelo que emplean:

El núcleo de trabajo es desarrollar empresas en zonas vulnerables, para el LAINES la vulnerabilidad se reconoce en distintos aspectos: el entorno físico en el que están las empresas (zonas de pobreza urbana y semirural), edad (se atienden principalmente a personas por arriba de los 40 años) género (mujeres), educación (personas con escaso nivel educativo), grupos (colectivos afectados por esquemas comerciales globales, en situación de información, poca o nula capacidad de actuación grupal) entre otros.

Las necesidades que busca atender el LAINES son:

- Carencia de modelos asociativos que favorezcan la permanencia del empleo, la autogestión, la democracia y el desarrollo local, y que puedan ser replicables.
- Imposibilidad de acceder a herramientas de innovación y componentes tecnológicos por parte de empresas y colectivos.
- Precariedad económica por la alta mortalidad de iniciativas y empresas por generar poco o nulo valor agregado a sus productos y/o servicios.
- Falta de agrupaciones y redes empresariales autónomas, que permitan acciones solidarias en favor de los participantes, así como sistemas propios de financiamiento.

Estas necesidades o problemática son atendidas mediante un modelo de intervención que busca seguirse perfeccionando con las experiencias que pasan por la incubación. Dicha metodología está integrada por tres aspectos:

1. Social: conformación de un grupo con objetivos comunes, toma de acuerdos democráticos, participativos, basados en el diálogo y la escucha, responsabilidad individual, manejo de dinero de forma colectiva, etc.
2. Empresarial: aspectos generales de modelo de negocio, propuesta de valor, costeo, asignación de roles, mercadotecnia, finanzas, identidad gráfica, etc.
3. Tecnológico: innovación, mejoras en procesos de producción, desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios, adecuaciones y estudios especializados, redes sociales, entre otros.

Esto es evaluado mediante 34 indicadores que reflejan el diagnóstico y enriquecimiento de las ideas, esto brinda oportunidad de generar un plan de acompañamiento de manera personalizada mediante un orientador, el cual acude semanalmente a trabajar con los participantes en sus instalaciones productivas o en algún otro espacio adecuado.

Este acompañamiento es complementado con herramientas de trabajo para ir agregando valor a la visión de los usuarios. Así mismo se dan talleres especializados en manufactura, innovación, medios digitales, diseño, etc. A través de sesiones grupales se va logrando el objetivo final, que es que el grupo formalice una estructura autónoma, rígida por los

principios de economía social que aglutine y resuelva las necesidades del grupo y genere nuevas estrategias.

#### Diferenciador:

La mayoría de los modelos de emprendimiento de las incubadoras y gobiernos, se centran en que las personas planeen su negocio, mejore sus productos, tengan buena imagen, hagan presupuestos, etc. Sin embargo, nada de esto tiene sentido y resultados a mediano plazo si las personas no están alineadas a un objetivo compartido y cuentan con formas de trabajo y toma de decisiones armoniosas y participativas. Un factor fundamental es el papel de los orientadores pues tienen una sólida formación en economía social, pero a la vez cuentan con visión empresarial y con la sensibilidad y experiencia del manejo de grupos.

#### Principales logros:

- 86 empresas en incubación en el IDIT y 30 de fabricación digital.
- Trabajo en dos estados Michoacán y Guerrero con cerca de 35 orientadores, 10 dinamizadores y 14 empresas en formación.
- Programa de Jóvenes ECOSOL, IMJUVE-INAES:17 agentes técnicos, 13 entidades federativas, 34 orientadores, 4,500 empresas que forman 5,000 empleos.

#### Inclusión de la Economía Social:

Para el LAINES los modelos empresariales asociativos, en particular las cooperativas y otras figuras de la Economía Social, han mostrado que favorecen al reparto equitativo del ingreso,

además que promueven la autogestión, la democracia, la solidaridad y el desarrollo local. La permanencia del empleo en estas organizaciones también es fundamental, así como el arraigo al territorio.

Dado que estos principios proponen una gestión empresarial centrada en el ser humano, en el trabajo y la colaboración, sus valores son de la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, todos ellos a fines con la misión de la Universidad Iberoamericana, (ICA, 2015 citado por Irigoyen, 2016).

c) Organizaciones o Empresas de Economía Social:

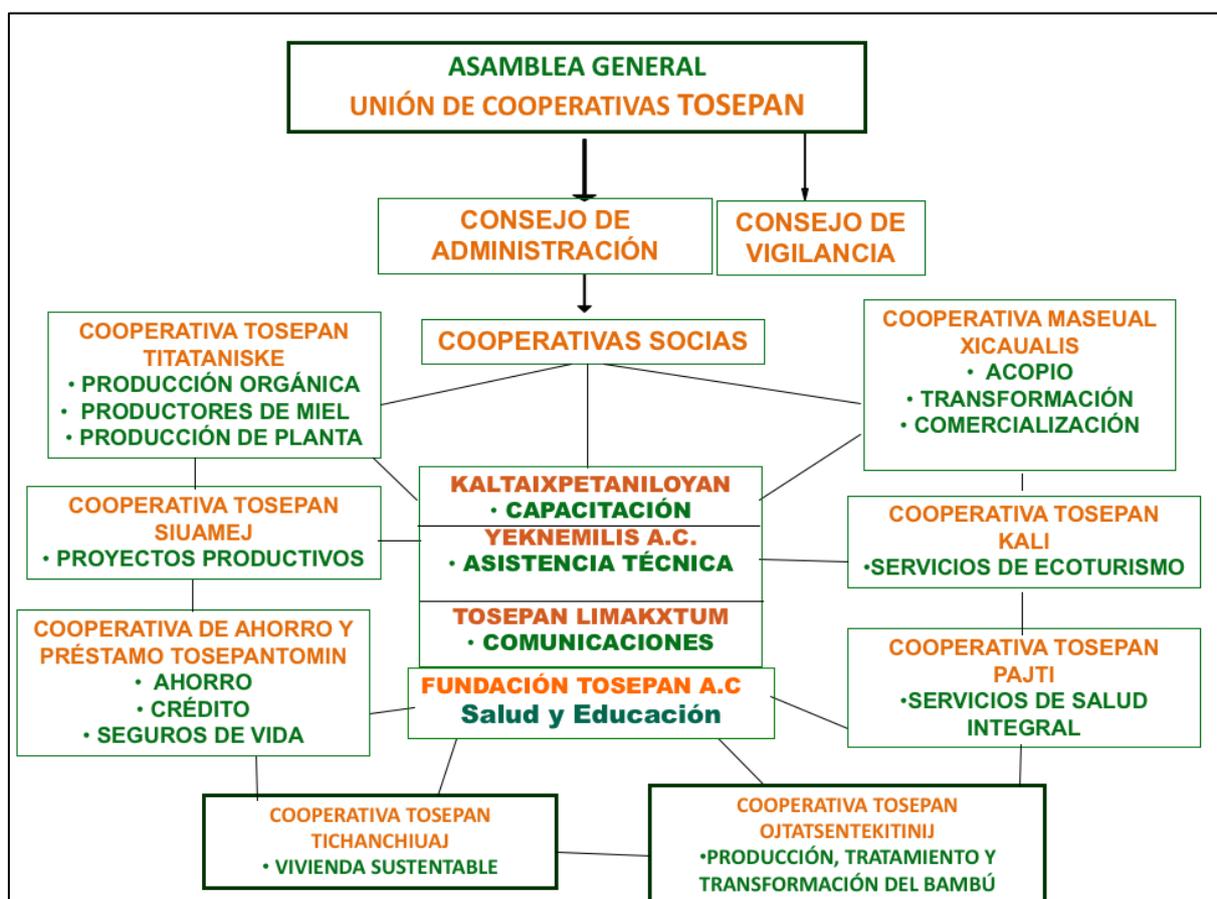
*Tosepan Titataniske.*

La Cooperativa Tosepan Titataniske es una organización cuyos inicios se remontan hacia 1977, constituyéndose legalmente en febrero de 1980 y en los últimos años se ha conformado la Unión de Cooperativas Tosepan. Esta unión incorpora a 8 cooperativas regionales y tres asociaciones civiles. actualmente la organización agrupa a 34,000 familias, la gran mayoría de ellos pertenecientes a los grupos originarios nahuas y tutunakus. La población de socios se conforma de 410 cooperativas locales pertenecientes 26 municipios de la sierra nororiental del estado de Puebla. Desde sus inicios, la filosofía con la que se ha conducido la Organización es la de mejorar la Calidad de vida de sus socios, manteniendo su identidad cultural y preservando sus recursos, para lo cual ha venido desarrollando distintos programas de trabajo en la zona, de acuerdo a las necesidades propias de las comunidades, en áreas relacionadas con la producción, alimentación, salud, vivienda, educación, comunicaciones y con el mejoramiento de servicios básicos como agua potable, luz y drenaje.

## Sistema cooperativo

Si bien la organización Tosepan es el resultado de una crisis multifactorial las personas decidieron asumir el rumbo de su desarrollo lo que promovió que se iniciara un movimiento organizativo que a través de los años se consolidó en el grupo cooperativo que ahora es.

Actualmente ésta cooperativa agrupa a productores de orgánicos, campesinos, mujeres y jóvenes organizados en varias áreas de trabajo, que van desde el cultivo de productos locales como el café, la pimienta, hasta esquemas de manejo de recursos financieros. Todas estas figuras preservan la esencia de la cooperación y el fomento a la economía local (ver figura 2).



**Figura 3.** Modelo cooperativo de la Tosepan Titataniske.

### Modelo de Formación

Dentro de las cooperativas, la Tosepan desde el 2004 decidieron crear un Fondo para la Formación Cooperativa, la cual sustenta la cooperativa de capacitación y asistencia técnica.

Amabas estrategias surgieron a raíz de la crisis en los años 80's cuando el IMECAFE, organización dependiente de SAGARPA brindaba asistencia técnica a la Tosepan, la cual creó una dependencia de los agricultores de café a subsistir directamente de ellos. A pesar de que estaba respaldado por el Colegio de Postgraduados, los fondos destinados a estos programas de capacitación con el tiempo se hacían limitados y no necesariamente resolvían las necesidades no solo técnicas de la organización.

Es así como se impulsa una iniciativa local de productores que deciden replicar sus aprendizajes y compartirlos para el bien de la comunidad. De esta manera nace el programa de Formación y Capacitación de promotores.

Para la Tosepan, el promotor es un actor clave para el desarrollo de las cooperativas, inicialmente su colaboración fue directamente enfocado a producción de café y pimienta. Y poco a poco fueron adquiriendo técnicas y habilidades para capacitar más promotores en otras áreas.

A pesar del tiempo desarrollado, no existe un programa establecido de formación puesto que cooperativas y los promotores participantes solo reciben cursos que están disponibles año con año. Esta formación depende completamente de las necesidades directas de cada grupo

cooperativo, por ejemplo, si un promotor decide participar de la caja de ahorro, podrá ser capacitado en técnicas administrativas o contables. Y cambiará año con año.

El financiamiento que respalda los programas de capacitación está directamente relacionado a las aportaciones internas de cada grupo cooperativo y los promotores en formación cuentan con los gastos cubiertos y una pequeña gratificación.

Las oportunidades son múltiples pues urge contar con un programa integral de formación donde no solo se impartan cursos o talleres o en técnicas, sino que también se fomente el trabajo colectivo en principios y valores, así como la mentalidad empresarial de los promotores.

Una percepción del socio entrevistado es que aun los representantes no están convencidos de que sea prioritario trabajar la formación profundidad y pero si es una línea necesaria de trabajo. Esta pausa en impulsar el programa de formación quizás radique en la percepción generalizada de que la cultura del cooperativismo aun es bastante sólida, pero requerirá en poco tiempo ser renovado.

## **5.2. Retos y oportunidades de otros modelos de intervención**

Si bien las organizaciones son dinámicas, de la misma manera sus formas de intervenir un espacio son perfectibles. Todas las organizaciones contempladas en este trabajo mencionan la virtud de mejorar con la puesta en práctica de sus procesos de trabajo.

Agrupamos a manera de ideas las coincidencias y particularidades que cuentan dichos modelos planteando una serie de áreas de trabajo que pueden ser aprendizajes incluso ser temas de intervención para Tierra Nueva como posibles fortalezas que otras organizaciones no contemplan, carecen o se complementan:

- El fortalecimiento de las iniciativas empresariales requiere de una mirada amplia, que abarque más allá del aspecto técnico y económico. Se debe de considerar a los emprendedores en su complejidad humana y de condiciones socioeconómicas.
- En las organizaciones o instituciones encuestadas, se detectó que el acompañamiento es un aspecto fundamental para concretar un objetivo, en este caso el promover la economía social y solidaria como una alternativa de desarrollo local. Si bien no todas las instituciones contempladas realizan un acompañamiento puntual, manifiestan la importancia de este factor para el éxito de un proyecto especialmente en términos de consolidación cooperativa como equipo de trabajo.
- Cada empresa y grupo tienen un ritmo propio, que se debe de comprender y acompañar.
- Contar con una guía, facilitador, supervisor, orientador o extensionista es una herramienta clave para emprender un proyecto de Economía Social.
- Para algunos modelos como el que impulsa la Universidad Iberoamericana de Puebla el tiempo invertido para guiar a los participantes es un bien escaso, pues en muchos

casos los participantes viven en subsistencia y el tiempo destinado a este tipo de acompañamientos es poco o limitado.

- Un reto para todos representa el analfabetismo digital, muchos emprendedores especialmente los que desarrollan proyectos con comunidades o ejidos directamente no tienen una preparación académica completa para el uso de las tecnologías de la información.
- Definitivamente el concepto de inversión o presupuesto destinado en estas iniciativas es todo un reto. Si bien las organizaciones entrevistadas mencionan que la vinculación es un elemento clave para detonar proyectos de impacto, no necesariamente los aliados en algunos casos por ejemplo el gobierno o las empresas privadas a través de sus programas de Responsabilidad Social, son sensibles al tiempo que implica lograr indicadores de impacto.
- El seguimiento para algunas organizaciones como Reforestamos México y Fundemex, es un área de oportunidad que impulsa a innovar de forma estratégica la manera de acercarse a los destinatarios, pues la demanda que hay para impulsar iniciativas es mayor a la cantidad de ofertas que hay en el tema.
- El enfoque del impacto o como medir el impacto de los modelos presentados es un reto, pues para las organizaciones la valoración del éxito puede establecerse en la formación de empresas, la definición de sus valores o la interacción de la comunidad,

mientras que para otros el impacto puede ser medido por el número de ventas, calidad o servicio al cliente, aunque en 5 años esa empresa desaparezca.

- La mentalidad emprendedora es un reto, no todos los destinatarios tienen el carácter de liderazgo o se consideran emprendedores. La influencia del paternalismo en el campo puede ser un obstáculo que requiere tiempo y acompañamiento para orientar y desarrollar comportamientos de autonomía y autogestión.
- La definición del mercado, así como el producto o servicio, realmente se tiene que desarrollar como una verdadera propuesta de valor. Muchas de las empresas sociales son desarrolladas desde un proyecto productivo como miel, jabones, cosméticos, etc. Sin tener una visión realmente empresarial.

Teniendo en cuenta estos retos, oportunidades y preámbulo de modelos de intervención de las instituciones podemos hacer una agrupación de mejoras posibles al modelo de Tierra Nueva teniendo en cuenta que la misión, visión y objetivos puedan cumplirse dependiendo de los alcances de la misma organización.

### **5.3. Elementos clave para sumar al modelo de Tierra Nueva**

Para agrupar los elementos de mejora nos basaremos en el modelo propuesto por Risso et al, 2015 (ver figura 4), donde utilizaremos algunos aspectos rectores de dicho modelo para

agrupar los temas que consideramos clave para el desarrollo de una empresa social mediante un modelo de acompañamiento.

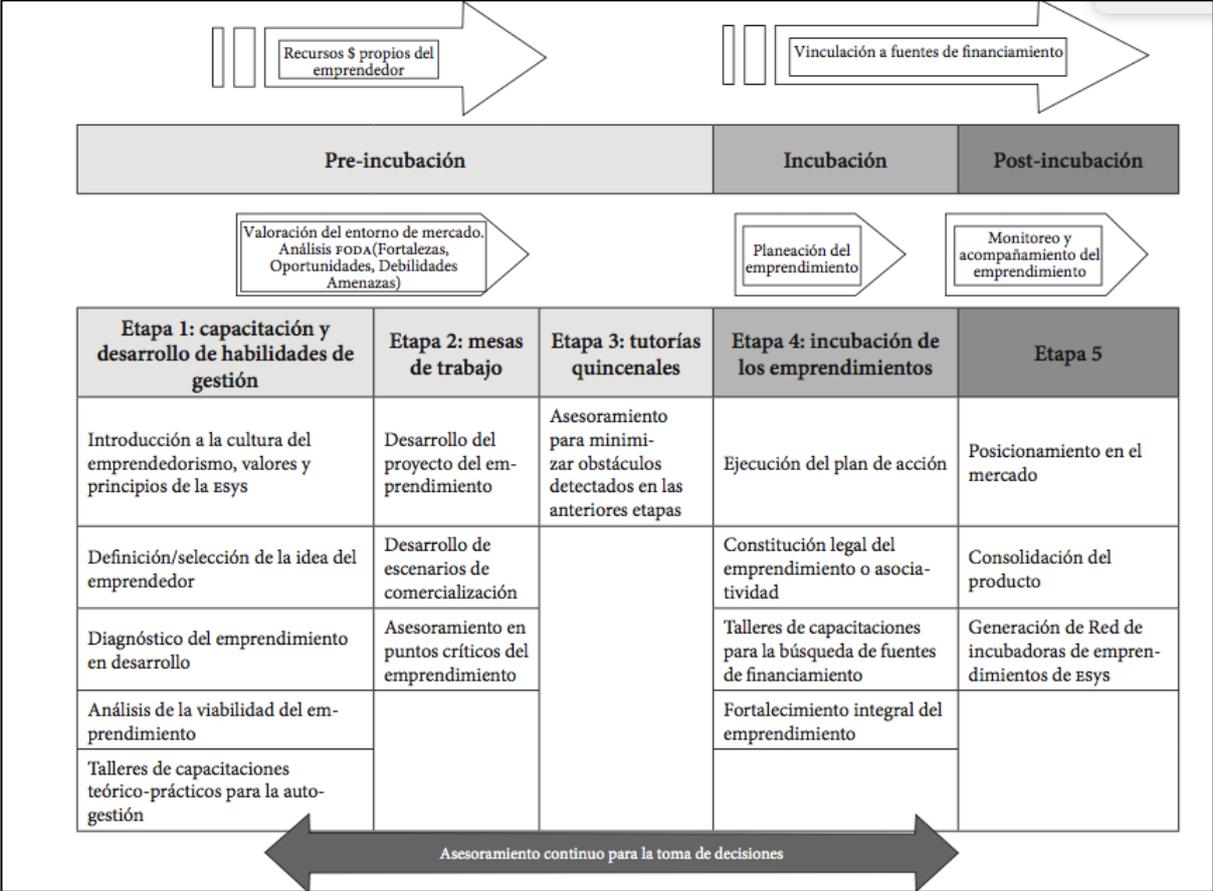


Figura 4. Modelo del programa de formación integral propuesto por Risso, et al. 2015.

Estos aspectos rectores se definen por la temporalidad de aplicabilidad de un modelo:

- Pre-incubación
  - o Donde se busca valorar el entorno del mercado, analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades de la idea, así como su viabilidad.
  - o Fortalecer al grupo en términos de desarrollo cooperativo, principios y valores y colaboración.
- Incubación

- Es la parte medular dedicada a la planeación.
- Post- incubación
  - Referido a la puesta en práctica del modelo a través del monitoreo, y acompañamiento del emprendimiento.

En general esta propuesta incluye de manera operante etapas modulares compuestos por talleres, sesiones, ejercicios, y elaboración de análisis conceptuales sobre la empresa en formación.

Paralelamente durante todo el proceso la existencia de un asesoramiento continuo será fundamental para el impulso de la empresa social.

Con base en estos elementos se harán las sugerencias para hacer una propuesta de mejora al modelo de Tierra Nueva. En términos conceptuales asociado a los aprendizajes de la maestría en Gestión de Empresas de Economía Social.

#### **5.4. Fortalecimiento de la dimensión social**

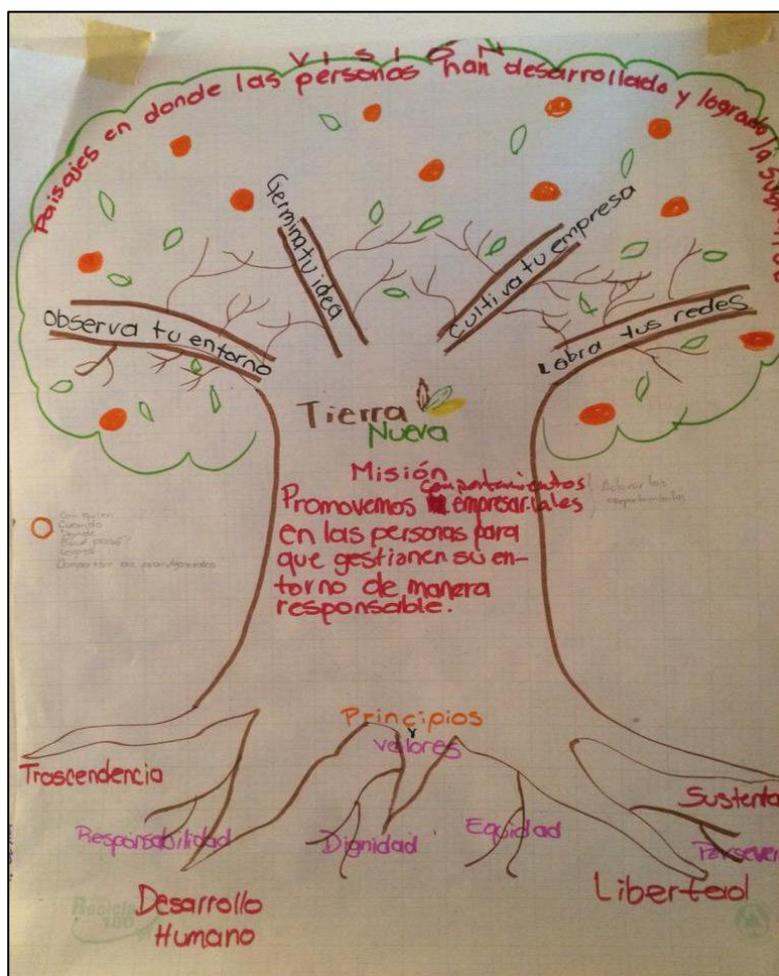
Durante el proceso de estancia de la Maestría en el País Vasco, muchas de las asignaturas estuvieron enfocadas en abrir el panorama de la Economía Social y la forma de ponerlo en práctica.

Esta experiencia me permitió como socio de Tierra Nueva proponer algunas mejoras a nuestros procesos conceptuales y operativos que si bien siguen vigentes pretendemos aun

ponerlos en práctica como resultado del proceso de adecuación de nuestro modelo de intervención.

Las adecuaciones que resultaron de las sesiones de trabajo con los socios de Tierra Nueva, parten del analizar los alcances más recientes y su percepción por parte de los socios y destinatarios, si bien la idea fue contar con un panorama de partida y sumando a la experiencia y conocimientos adquiridos en la maestría se realizaron algunos escenarios de intervención.

Un aprendizaje profundo que se definió durante la alineación fue la construcción de un modelo más dinámico y el valor del promotor de Tierra Nueva como facilitador. Parte de este trabajo fue presentado en los módulos de Historia del Cooperativismo donde el acompañamiento a manera de coaching nos resultó una idea buena para asesorar a las comunidades o personas en formación pues en muchos de los casos el papel del promotor es visto como un actor que soluciona problemas no que promueve el pensamiento sistémico para preguntarse posibles rutas de solución a los retos.



**Figura 5.** Resultado del ejercicio de alineación de Tierra Nueva 2017, elaboración propia.

Habiendo definido la ruta de trabajo (ver figura 5) surgieron varios elementos que originalmente el modelo de Tierra Nueva no tenía contemplado como la inclusión de principios y valores, así como el ajuste de los alcances.

El resultado fue la definición de principios y valores, asociados a los valores cooperativos, planteamiento de ajustes a la misión, así como la agrupación de líneas de trabajo, representadas en las ramas del árbol. El resultado de la aplicación del modelo radica en los

frutos de este árbol que sería el resultado de los proyectos vigentes y como pueden ser mejorados o vinculados para lograr la visión.

### **Definición de los Principios**

Cuando fundamos Tierra Nueva básicamente considerábamos que la intención de aportar un cambio en la sociedad y en las comunidades que viven y depende del bosque o las zonas donde existe riqueza biológica era suficiente.

Resultado del acercamiento con la Maestría de Gestión de Empresas de Economía Social en la Universidad Iberoamericana dentro del módulo de Principios y Valores Cooperativos nos permitió sumar uno de los elementos más importantes referente a la consolidación de una empresa de Economía Social.

La pauta inicial la aporta desde la CICOPA. 2004 una serie de caracteres básicos y reglas de funcionamiento que pueden traducirse en principios y valores que permean como característica en las organizaciones de carácter solidario y cooperativo a nivel mundial, que incluyen aspectos como: Puestos de trabajo, sustentables, adhesión libre y voluntaria de los socios, practicar la democracia, contribuir al incremento patrimonial de manera adecuada, sistemas de previsión social, capacitación permanente, compensación equitativa del trabajo entre otros.

De esta manera el esfuerzo colectivo de los socios de Tierra Nueva logró plasmar 10 principios y valores de la organización descritos como:

1. **Sostenibilidad:** la empresa administra sus recursos presentes de manera eficaz y eficiente sin comprometer los recursos futuros. Teniendo la capacidad para cambiar.
2. **Trabajo:** medio por el cual los socios obtienen un beneficio común y digno, que le da sentido, pertenencia y trascendencia a las personas.
3. **Democracia** participativa: todas y todos participan de manera respetuosa en todas las expresiones políticas internas, cada persona tiene equivale a un voto.
4. **Abundancia:** distribución e inversión de las ganancias de forma equitativa y apoyo mutuo entre compañeros y compañeras de la organización para realizar labores.
5. **Autogestión:** es el proceso de construcción de la identidad que promueve un empoderamiento digno.
6. **Responsabilidad:** todas y todos asumen y cumplen las decisiones con el fin de cumplir la visión.
7. **Solidaridad:** mantener una ayuda recíproca y justa de manera interna en la organización, y externa como un compromiso social.
8. **Compromiso:** dar prioridad a los beneficios de las personas por encima del capital y los productos, ser congruentes.

9. **Educación:** se crean espacios de formación e intercambio de competencias que promueve la profesionalización de los socios.

10. **Transparencia:** todos los recursos físicos, materiales, económicos y laborales sean manejados con transparencia y puedan ser revisados por cualquiera

### **Definición de las etapas de desarrollo empresarial**

El gran aporte de la realización de las discusiones entre los socios y el análisis de los modelos revisados y la experiencia de la maestría fue la discusión colectiva del concepto social del acompañamiento, la temporalidad y la vinculación interinstitucional.

Los socios consideramos que Tierra Nueva cuenta con la fortaleza de aportar un servicio en términos de temporalidad en la etapa de Pre-Incubación e Incubación (ver figura 5).

Definimos la parte de Post incubación un área de vinculación, donde la red de colaboración de Tierra Nueva con instituciones que pueden aportar recursos o invertir en los grupos empresariales agregaría más valor que si nuestra organización trata de abarcar estos aspectos.

Consideramos que la fortaleza de vincular la relación del uso de la biodiversidad y riqueza natural con la capacidad creativa de las personas puede ser un aporte novedoso al implementar este modelo.

EL resultado es la adecuación de los pasos metodológicos para intervenir grupos además de consolidar la experiencia en proyectos ambientales y de aprovechamiento de recursos naturales. El resultado (ver figura 6) queda descrito como:

- **Observa tu entorno:** el cual busca generar indicadores para comprender el entorno y de esta manera diseñar y evaluar componente de medición cuantitativa y cualitativa para ayudar a entender y describir la relación hombre-naturaleza.
  
- **Germina tu idea:** pretende diseñar, implementar y dar seguimiento al desarrollo de proyectos de inversión social y ambiental, que operen grupos, organizaciones o cualquier alianza derivada del área ambiental.
  
- **Cultiva tu empresa:** busca consolidar una estrategia de formación empresarial en grupos o líderes comunitarios que fusionen el conocimiento ambiental con el conocimiento tradicional aplicando sus aprendizajes en un territorio determinado.
  
- **Labra tus redes:** buscamos vincular organismos públicos y privados, academia o grupos sociales generando espacios de intercambio de ideas para promover la consolidación de proyectos.

Estas nuevas etapas buscan complementar el proceso de intervención incluyendo algunas etapas el modelo original además de incluir elementos para el fomento de la Economía Social.

## 5.5. Un modelo mejorado para ser aplicado

Con base en la alineación y la investigación documental se propone hacer ajustes en la dimensión social y la dimensión de vinculación institucional.

El nuevo modelo (ver figura 5) busca potenciar la capacidad interna de la empresa Tierra Nueva aprovechando la experiencia de los socios en el emprendimiento de proyectos de manejo ambiental.



**Figura 6.** Modelo intervenido dando más soporte al aspecto social. Elaboración propia.

La temporalidad de trabajo estará asociada a las fases de acción, así como la descripción de los comportamientos y habilidades. De esta manera quedarán ordenadas de la siguiente manera:

- Pre-incubación
  - Observa tu entorno
  
- Incubación
  - Germina tu idea
  - Cultiva tu empresa
  
- Post- incubación
  - Labra tus redes

Dichas etapas se fundamentan en el desarrollo e implementación de talleres y herramientas de trabajo y tomando en cuenta el modelo de la Universidad Iberoamericana de Puebla se definirá un rol de facilitador-promotor. El cual tendrá la responsabilidad de: asesorar, acompañar, entender y desarrollar a los grupos de tal forma que puedan detonar su potencial como emprendedores, su manera de dar este seguimiento será mediante la estrategia del coaching puesto será un diferenciador clave para la inclusión del tema de economía social en los emprendimientos.

**Tabla 3.** “Proceso de implementación sugerido del modelo de Tierra Nueva, fortaleciendo la dimensión social”.

Elaboración propia.

<b>ETAPA</b>	<b>OBJETO</b>	<b>PROCESOS FUNDAMENTALES</b>
Observa tu entorno	Desarrollo de potencialidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la cultura de la economía social.</li> <li>- Principios y valores</li> <li>- Revisión de creencias y paradigmas</li> <li>- Valor ambiental</li> <li>- Uso y conocimiento tradicional</li> <li>- Creación de equipos</li> </ul>
Germina tu idea	Desarrollo de idea fuerza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de las ideas: Laboratorios de ideas, Mesas de trabajo.</li> <li>- Diagnóstico local del emprendimiento</li> <li>- Viabilidad del emprendimiento</li> <li>- Talleres de capacitación: técnicos, empresariales y humanos</li> </ul>
Cultiva tu empresa	Impulso de la mentalidad emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de escenarios de comercialización y mercado.</li> <li>- Desarrollo de tecnologías.</li> <li>- Impulso del prototipo empresarial (experimentación).</li> <li>- Definición de indicadores de impacto: Social, Ambiental y</li> </ul>

		<p>Económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución legal.</li> <li>- Impulso del capital semilla.</li> <li>- Desarrollo y acompañamiento de expertos.</li> </ul>
<p>Labra tus redes</p>	<p>Vinculación empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento en el mercado.</li> <li>- Consolidación del producto.</li> <li>- Búsqueda de financiamiento.</li> <li>- Generación de redes.</li> <li>- Vinculación estratégica.</li> </ul>

Asociado al proceso de implementación se sugiere implementar técnicas de acompañamiento, desarrollo humano, integración y estrategias para fortalecer la comunicación y confianza interna.

Tomando en cuenta el modelo de Fundemex, coincidimos en centrar a las personas como el eslabón fundamental del proyecto. Todos los modelos consideran a la persona como elemento clave por lo que habría que en Tierra Nueva coincidimos que sin el trabajo humano no habría intenciones de desarrollo.

Es así como en la alineación se construyó una matriz de conceptos rectores del nuevo modelo de Tierra Nueva y que presentamos a continuación:

**Tabla 4.** “Proceso operativo del modelo planteado por Tierra Nueva, fortaleciendo la dimensión social”.

Elaboración propia.

ACCIÓN	CONCEPTOS	PROCESOS
Realidad	Subsistencia y desarrollo	Desarrollo empresarial, aprovechamiento sustentable de recursos naturales, conocimiento tradicional y bien común y colectivo.
Principio fundamental	Dignidad, armonía y abundancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la confianza.</li> <li>- Tierra Nueva impulsando la promotoría responsable.</li> <li>- Fomento a la creatividad, innovación y mentalidad propositiva.</li> <li>- Riqueza y abundancia para detonar riqueza y desarrollo local.</li> </ul>
Objetos y resultados	Desarrollo de trabajo digno y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de iniciativas de Economía Social.</li> <li>- Vinculación con instituciones que incuben empresas.</li> <li>- Nuevas formas de relación con una visión común de desarrollo.</li> <li>- Abundancia y dignidad para evitar la subsistencia y genera bienestar comunitario.</li> </ul>
Estrategias	Provocar la mentalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de nuevas relaciones con los destinatarios, aliados y colegas.</li> </ul>

	<p>empresadora en las personas para detonar comportamientos responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en proyectos de impacto local.</li> <li>- Empresas capaces de promover autogestión y empoderamiento local.</li> <li>- Empresarios que desarrollan comportamientos y desempeños responsables.</li> <li>- Actores buscando su propio crecimiento y transformando su realidad.</li> <li>- Aliados que alimentan el modelo con aportaciones innovadoras.</li> </ul>
<p>Modelo Tierra Nueva</p>	<p>Acompañar grupos de personas para desarrollar empresas de economía social en zonas de alto valor biológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del recurso natural clave para generar prosperidad.</li> <li>• Identificar un modelo de negocio que agregue valor.</li> <li>• Promoción, desarrollo empresarial y acompañamiento humano, promoción de la rentabilidad basado en promotores con aliados estratégicos.</li> <li>• Incentivar actividades rentables y cadenas de valor responsables.</li> <li>• Apertura para identificar nuevas maneras de invertir y generar lazos de confianza en todos los sentidos.</li> </ul>

El modelo propuesto es el resultado del trabajo de los socios, así como el análisis profundo de la organización. Por otro lado, este modelo tiene aún la oportunidad de ser implementado y probado con los destinatarios y grupos contemplados en estos proyectos.



*Figura 7.* Jornada de alineación con socios y algunos destinatarios de Tierra Nueva, abril 2017.

## 6. CONCLUSIONES

El proceso de crecimiento y profesionalización de Tierra Nueva es tierra fértil para que sus socios y fundadores prueben en carne propia el significado de ser emprendedor y empresario.

Los aprendizajes que nos esperan son variados, especialmente en un sector que está directamente relacionado al trabajo social y que muchas veces ha sido únicamente limitado al trabajo de especialistas o investigadores expertos en recursos naturales.

En nuestras zonas naturales, la influencia de instituciones públicas y privadas pone a discusión la verdadera vocación de los territorios, especialmente cuando las políticas públicas tienen una influencia directa en la ordenanza de los bienes comunes.

Si bien las organizaciones contempladas como referencias en este estudio de caso son organizaciones con una carrera ya consolidada en el medio, comparten áreas de oportunidad comunes para colaborar y generar una forma más integral de fomentar el acompañamiento humano.

La mayoría de los modelos de intervención presentados como referencias identifican a las personas como el núcleo clave para el desarrollo de iniciativas empresariales.

Si bien el fortalecimiento de los aspectos económicos y sociales juegan un papel indispensable para el impulso de una empresa social, sin embargo, algunas consideran el aspecto ambiental de igual manera clave para lograr el éxito a largo plazo de un emprendimiento.

Los principios y valores de la Economía Social son herramientas importantes para acompañar un proceso de emprendimiento colectivo. Esta valoración tiene que ir acorde a la visión común y colectiva de los emprendedores.

No hay modelo intocable, es decir todos los procesos son dinámicos, pero es fundamental contar con una propuesta de implementación y que pueda ser perfectible en el tiempo.

Generar un modelo de intervención integral como los presentados y ajustado de Tierra Nueva, tienen un fundamento clave, el promotor como persona que desarrolla o detona el despertar en el espíritu de los futuros empresarios del campo es básico para que el modelo pueda ser exitoso.

Así como las organizaciones mencionan el papel del líder o del promotor del desarrollo. Los recursos que demanda el acompañamiento siempre serán distintos y nunca iguales. La configuración del cerebro humano y el territorio será particular a cada caso.

Considero que el objetivo general se cumplió en términos del planteamiento mental y esquemático, definitivamente fue fundamental el diálogo interno y colectivo con el equipo de trabajo, por lo que se sugieren realizar estos encuentros anuales para discutir las fortalezas, logros y áreas de aprendizaje derivadas de la aplicación del modelo con la finalidad de seguir enriqueciendo la propuesta que resulta de este trabajo.

Finalmente, Tierra Nueva busca seguir perfeccionado y aprendiendo del ejercicio de promotoría comunitaria-empresarial como un vehículo del desarrollo local. Sin empresas de

economía social no habrá manejo de los bienes comunes. Y estos bienes comunes si pretendemos conservarlos en tiempo y forma, será indispensable crear nuevas maneras de administrarlos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez, A. Camacho, A. Y Martínez, E. (2006). El fomento del espíritu emprendedor para impulsar el desarrollo local. Florica Editions.

Abad Montenisos, J., & Abad Montenisos, M. (2015). La economía social y solidaria como alternativa económica. Bienes comunes y democracia. (Spanish). *Recerca*, 1555-75.

Balestri, L. A., Saravia, C. D., Poma, K. P., & Fuentes, V. P. (2003). La empresa como sistema y el empresario tradicional. *Ciencia Veterinaria*, (5), 45-58.

Barreiro, F. (2000). Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Económico Local. *Documentos en Red de Desarrollo Económico Local*.

Burlastegui, M. (2000) Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía", I Seminario Internacional de la Red Motiva, Universidad Nacional de Mar de la Plata. Recuperado el 11 de abril de 2016, disponible en <<http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>>.

CICOPA, 2004. Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado. Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial. Artesanal y de Servicios. Organización sectorial de la Alianza Coeprativa Inernacional (ACI). Cartagena Colombia.

Cortina A. Orts, (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?*, Editorial Paidós, Madrid, 180pp.

Charterina, A. M. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (61), 35-46.

Dembinski, P. H. (2004). *Economie solidaire: une réalité multiple*, Finance & Bien Commun, 20, pp. 98-105. [<http://dx.doi.org/10.3917/fbc.020.0098>].

Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social. (2013). Universidad Iberoamericana de Puebla, Secretaría de Economía (SE), Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). México.

Diario Oficial de la Federación. (2015) Ley de Economía Social y Solidaria Reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la constitución política de los estados unidos mexicanos, en lo referente al sector social de la economía. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Emes (2008). Las Empresas Sociales. Recuperado el 11 de abril de 2016, disponible en <http://www.emes.net/index.php?id=386>.

García Sánchez, A., & Wandosell Fernández de Bobadilla, G. (2004). Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas: efectos de la experiencia empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*.

Harvey, D. (2012). El enigma del capital y las crisis del capitalismo. Madrid: Ediciones Akal.

[SEP]

Harvey, D. y Juan M. M. (2014). Diecisiete contradicciones y fin del capitalismo. Prácticas constituyentes. Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador (IAEN). Quito, Ecuador.

Ley Federal del Trabajo. (2016). Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM consultado en: <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/17.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Esperanza de vida de los negocios. Boletín de Prensa No. 087/015. Aguascalientes, México.

Irigoyen García, E. M. (2016). Economía Social + Innovación Tecnológica: Experiencias de Éxito en Entornos de Precariedad. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 11(1), 86-92

Jeanette, H. (1999). La Economía Social Europea o la tentación de la democracia en todas las cosas, Valencia, Ciriac-España. [SEP]

Krugman, P. (2012). Detengamos esta crisis ya!, 1a Ed.. México: Editorial Paidós. [SEP]

Lara Gómez, G. (2011). Gestión de empresas sociales. Editorial Miguel Ángel Porrúa. ProQuest ebrary.

Luzarraga J.M., (2014). Undestandign the power of social entrepreneurs, consultado en [www.linkedin.com/in/jmluzarraga](http://www.linkedin.com/in/jmluzarraga),

Ma Uss, m. (2010): Essai sur le don, Paris, Quadrige/pUf. [SEP]gorz, a. (2001). La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi, Revue du mauss, 18, pp.61-66.

[<http://dx.doi.org/10.3917/rdm.018.0061>] [SEP]

Mujica, J. (1 septiembre 2015). Documental. Human. Recuperado de <https>

Naciones Unidas. (2012). Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2012. Nueva York.

Naciones Unidas. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Nueva York. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ostrom, E.(1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, e. (2000): El gobierno de los comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva, México, Unam / cri / fce. [SEP]

Peemans, J.P. (2002). Le developpement des peuples face à la modernisation du monde. Louvain-la-neuve: Academia-Bruylant, L' Harmattan. [SEP]

Peemans, J.P. (2008). Territoires et Mondialisation: enjeux du developpement, Alternatives Sud, vol 15. 1, 7-38. [SEP]

Pérez, B. (2000). Las Administraciones Públicas y el Desarrollo Local. Desarrollo local: Manual de uso. ESIC Editorial FAMP. [1] [SEP]

Programa Estratégico Forestal para México 2025. (2001). Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) Ciudad de México, México.

Sarukhán, J., et al. (2009). Capital natural de México. Síntesis: conocimiento actual, evaluación y perspectivas de sustentabilidad. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, México.

Santos, B. (2006). Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social. Encuentros Buenos Aires. Buenos Aires, CLACSO. Pág 77. [1] [SEP]

[://www.youtube.com/watch?v=4GX6a2WEA1Q&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=4GX6a2WEA1Q&feature=player_embedded) [1] [SEP]

Tenopala, O. diciembre 2010. El Modelo de Desarrollo Humano Integrador Parte 1. Revista Trascendencia. No. 2. Red Ciudadana para el Desarrollo Empresarial de México.

Tenopala, O. marzo 2011. El Modelo de Desarrollo Humano Integrador Parte 2. Revista Trascendencia. No. 3. Red Ciudadana para el Desarrollo Empresarial de México.

<http://www.peced.com.mx/red/revista.html>

Touraine, A. (2005). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Barcelona: Paidós [1] [SEP]

Uribe Toril, J., de Pablo Valenciano, J., & Bonilla Martínez, J. J. (2013). El desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para orientar al emprendedor. *Intangible Capital*, 9(3), 644-677. doi:10.3926/ic.272

Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, (37), 255-284.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. CUESTIONARIO GUÍA PARA ENTREVISTAS PARA ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES.**

Nombre del entrevistado (a):

Puesto:

Principales tareas:

¿Me podrías platicar sobre el modelo de intervención de la organización?

¿Cuáles son los principales logros?

¿Qué elemento consideras que es el principal diferenciador del modelo?

¿Qué opinas sobre la economía social y solidaria?

¿Cómo se inserta el tema de la Economía Social y Solidaria en tu modelo?

¿Cuáles han sido los principales retos?

¿Qué elemento o elementos mejorarías, agregarías o debiera tener tu modelo?

¿Cuáles consideras los retos y oportunidades principales de tu modelo?

**Anexo 2. IMÁGENES DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y DISCUSIÓN CON LOS SOCIOS DE TIERRA NUEVA.**



Encuentro de trabajo con los socios de Tierra Nueva y algunos destinatarios para discutir las áreas de oportunidad y aprendizajes en términos de acompañamiento y operación del modelo de la organización.