



## INTERVENCIÓN UNIVERSITARIA EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES: LA FORMACIÓN DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

Robles-Uribe Josefina<sup>1</sup>, Flores-Elizondo, Rodrigo<sup>2</sup>, Pocovi-Garzón, Patricia<sup>3</sup>, & Ceballos-Valdovinos, Horacio<sup>3</sup>.

*Fecha de envío: 02/Mayo2016*

*Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016*

### Resumen

Las intervenciones en emprendimientos sociales suelen enfocarse en los resultados económicos financieros de las unidades económicas sobre las que las instituciones hacen su acompañamiento. El paradigma es que la derrama económica de dicha unidad impacte positivamente a su zona y le suponga un apoyo contra la marginación en la que normalmente se ubica. Sin embargo, tras varios años de replicar dicho modelo, es claro que aun cuando se logra que las unidades apoyadas sean exitosas, no son una respuesta efectiva contra la marginación local. El equipo de intervención universitaria del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), se propuso en 2015 intentar un abordaje desde la economía social. Se trata de una intervención social, en la que participan un grupo de docentes, alumnos y habitantes de los pueblos de la Ribera de Cajititlán, en el estado de Jalisco. Mediante el método de investigación participativa fue posible detectar y acompañar las necesidades y expectativas de los productores en menor escala. Desde el monitoreo de los procesos se adecuó una estrategia de intervención

basada en taller de negocios a la de coaching. Aunque el proceso no ha terminado, se puede concluir parcialmente con la identificación de la importancia de esquemas solidarios en las cooperativas de la región intervenida y con el desarrollo de habilidades en los empresarios para reconocer sus propias potencialidades, todo ello en un trabajo participativo.

### **Abstract**

Social interventions in small business tend to focus on the economic financial results of the organizations that institutions make their accompaniment. The paradigm is that the economic benefit of that units have a positive impact in the area and have a support against the marginalization in which is normally located. However, after several years of replicating this model, it is clear that even when supported units have been successful, not always have the impact to solve some of the problems related with the local marginalization. ITESO University intervention team was invited to work in the area in 2015 from the perspective of the social economy. It's a social intervention, involving a group of teachers, students and villagers of the towns of Cajititlan, Through participatory research method was possible to detect and monitor the needs and expectations of smaller-scale producers. From this process, it was possible to plan the strategies for the intervention that changed from a business workshop to coaching. In the conclusion, it was identified the importance of solidarity among the cooperatives that were part of this intervention, as well we can acknowledge the development of new skills of the small producers to recognize their own potential, all of this in participatory environment.

**Palabras Clave:** Cajititlán, Economía Social, Emprendimiento social, Intervención social. Social economy, social entrepreneurship, social intervention.

## **Introducción**

María Morales\* vivió en una casa de campaña durante tres años para poder sacar adelante el proyecto de invernadero de tilapia, que con el tiempo evolucionó a un pequeño restaurante que cultiva sus propios peces. Sus ojos brillan e irradia entusiasmo ante las nuevas ideas que se le ocurren cada vez que habla con el equipo de intervención universitaria del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) en la ribera de la Laguna de Cajititlán en el municipio de Tlajomulco, Jalisco.

Si bien, encontrar personas con tal corazón de emprendedor y tal ímpetu puede ser al mismo tiempo inspirador y retante, el modelo de intervención en emprendimientos sociales que maneja el ITESO se orienta no sólo a generar capacidades de negocios y lograr resultados económicos relevantes, sino también a que todos los agentes involucrados en el proceso se lleven de éste un crecimiento formativo en la línea de la economía social. Los agentes involucrados son en primera instancia los empresarios o emprendedores de las unidades económicas que se intervienen, y los alumnos que se inscriben en el proceso como parte de su Proyecto de Aplicación Profesional (PAP). Finalmente, también el equipo de acompañamiento institucional tiene aprendizajes formativos.

En su trayectoria de varios años, los interventores sociales del ITESO han observado proyectos que comenzaron como cooperativas, pero varios sus miembros desertaron y el patrimonio cooperativo acabó quedando en manos de una familia o pocos individuos. Se ha trabajado, asimismo, con familias y comunidades con talento artesanal que, al ir ganando premios estatales y nacionales, comienzan a dividirse entre celos, competencia desleal, desconfianza y pérdida de

---

\* Los nombres han sido cambiados para proteger la identidad de los involucrados.

solidaridad. Se han visto también casos de empresas sociales exitosas con espíritu comunitario hacia su interior, pero con prácticas de capitalismo rampante hacia el exterior.

Los proyectos de intervención tradicionales no están logrando propiciar comunidades solidarias con una buena calidad de vida.

Para generar mayor impacto, se necesitan intervenciones más comprehensivas y robustas debido a que la dinámica de la economía y de la ocupación a nivel nacional y local exige avanzar con mayor contundencia en la promoción de los emprendimientos productivos que atiendan las necesidades individuales y sociales de la población, incorporando sus prácticas culturales y aspiraciones colectivas, así como tener una masa crítica formada capaz de apoyar estratégicamente la intervención en este tipo de proyectos productivos que se desarrollan tanto en el sector formal como informal de la economía.<sup>†</sup> Dadas las orientaciones institucionales y la experiencia acumulada del ITESO en estas materias a través de los PAP, se propone, diseñar e implementar un proyecto dirigido a fortalecer el dinamismo de la economía social que contribuya a contar con mejores elementos de conocimiento sobre la dinámica de la población que se desenvuelve en estos sectores de la economía y a generar soluciones para la población que habita estos territorios y susceptibles de ser replicados ulteriormente en otros espacios y con otros sectores y organizaciones. La sistematización del proceso y la recuperación de saberes del equipo participante serán elementos claves en la reproducción de la experiencia; el proyecto es considerado estratégico por el efecto multiplicador con que está formulado, así como por la incidencia directa en la comunidad en el corto, mediano y largo plazo.

---

Esta búsqueda no ha sido lineal, sino que ha requerido la flexibilidad del equipo y ha registrado adaptaciones a lo largo del proceso. Se recupera en este artículo y de forma sucinta, la formulación original del proyecto de intervención y la experiencia de los ajustes que se han hecho durante 2015 a fin de ir mejorando la intervención con un énfasis formativo.

Se comienza por exponer a grandes rasgos el modelo de intervención universitario del ITESO y se concluye con un balance de logros y pendientes, ya que el proceso de intervención no ha terminado.

### **Marco Teórico: Emprendimientos Sociales**

El desempleo en México ha mantenido tasas por debajo del 6% anual durante la última década. Sin embargo, la proporción de la población que se encuentra ocupada en el sector informal de la economía, sin acceso a prestaciones básicas como el servicio de salud, retiro o acceso a créditos para la vivienda, ha crecido considerablemente. Alcanzó en 2015 a 57% de la población ocupada de nuestro país y, en el caso de Jalisco, a 51% de la población ocupada (INEGI, 2015).

La participación de un importante sector de la población ocupada en el ámbito informal de la economía tiene efectos en la profundización de las desigualdades y en la pobreza de la población; la situación de las mujeres que desempeñan actividades económicas en este sector es particularmente vulnerable y, en general, se trata de un sector de población sin acceso a los sistemas de protección social. En este entorno, es en donde buscamos responder a las carencias de la economía informal desde las bondades de la economía social.

De acuerdo con Montoya (2009), la economía social es un modelo alternativo de y para las mayorías populares, en los ámbitos económico, social, político, cultural e ideológico.

Fundamentado en su propio esfuerzo organizativo y solidario, tiene como finalidad resolver sus problemas ambientales, de pobreza y exclusión social, tanto en el campo, como en la ciudad y a su vez, contribuir a la eliminación de las causas que las generan.

Sin embargo, no se trata de un modelo sólo para las clases populares. La organización Social Economy Europe (2015), puntualiza que las empresas y organizaciones que componen la Economía Social se diferencian con claridad del resto de empresas (en base a sus principios y características específicas), por lo que la Economía Social se presenta a través de una diversidad de iniciativas que integran criterios éticos en distintas dimensiones (económica, social, política, empresarial, ecológica, territorial), a lo largo de la cadena de producción, distribución, intercambio y consumo.

Desde esas perspectivas, la economía social mantiene valores importantes como la reciprocidad, la solidaridad y la responsabilidad. También son elementos esenciales el servicio a los demás por arriba de las ganancias, el desarrollo social autónomo o empoderamiento – es decir sin la necesidad de control por parte del gobierno – democracia participativa para lograr el fin último, el bien común, creando comunidad. Sus movimientos internos son los valores de identidad y la utilidad material, dejando de lado la competencia. Esto pone ciertos límites al modelo capitalista que rige la mayor parte del mundo. En este modelo los precios surgen de acuerdos sociales para que los beneficios o resultados, sean distribuidos justamente. Como lo expresa magistralmente Díaz Muñoz, se trata del proceso en que “la economía se solidariza y la solidaridad se economiza” (Díaz, 2011:36).

Del bien común se rescata la importancia de una visión donde el beneficio general esté siempre por encima del individual, así como la acción de generar y obtener un beneficio para la mayoría. En el rubro de identidad, es importante recalcar la tradición y la historia que manejan las

comunidades, conocer y hacerles reconocer su sentido de pertenencia, al mismo tiempo de su cultura.

La solidaridad se tiene que reflejar en acciones, al igual que la participación democrática, que radica en la importancia de la opinión de todos para lograr equidad y que las decisiones tomadas no sean de unos cuantos, sino en colectivo. Mientras que la cooperación significa aportar diferentes recursos económicos, materiales y humanos, como lo es el conocimiento.

Así, el proyecto que se presenta se enfoca en la generación de capacidades y desarrollo de habilidades de autogestión, mediante la capacitación y el acompañamiento, a unidades económicas de los pueblos de la Ribera de Cajititlán. La economía social se aborda desde contextos específicos. A continuación, se muestra el panorama.

### **Método: el modelo de intervención universitaria del ITESO**

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) es una universidad de inspiración cristiana confiada a la Compañía de Jesús. Se concibe a sí mismo como una comunidad de personas en permanente crecimiento, bajo la tradición educativa jesuita y el análisis constante de la realidad.

Tiene como misión:

- Formar profesionales competentes, libres y comprometidos; dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.
- Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.
- Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones.

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana.

En las licenciaturas del ITESO se incluyen los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP), como mediación educativa de la formación social y profesional de los estudiantes. Los PAP constituyen la unidad académica del currículum formativo que permite que los alumnos en opción terminal protagonicen libre, decidida y responsablemente, proyectos profesionales que contribuyan a transformar la sociedad mexicana en una más justa y humana, y mediante los cuales aprenden a ejercitarse en el trabajo interdisciplinar y a plantear soluciones o resolver problemas reales.

Los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de dichos proyectos y mediante ello, acreditan tanto su servicio social, como su trabajo recepcional, por lo que cuentan con el acompañamiento y la asesoría de un profesor, para que sus



actividades contribuyan de manera significativa al escenario y a su aprendizaje. La asignatura PAP se basa en procesos de aprendizaje situado y requiere de 16 horas de trabajo a la semana por parte de los alumnos.

En cada periodo lectivo se ofertan más de 40 asignaturas PAP que integran a más de 100 proyectos de docencia vinculada, que se agrupan en 6 apuestas estratégicas: Sustentabilidad del hábitat, Desarrollo con inclusión, Desarrollo Empresarial, Economía Social y Emprendimiento, Desarrollo tecnológico y generación de riqueza sustentable, Gestión de las políticas públicas y del derecho, y Modelos y políticas de comunicación y de cultura. Desde hace diez años el ITESO ha dedicado esfuerzos a contribuir a emprendimientos productivos en forma creativa y en respuesta a necesidades de grupos y personas en el marco de la nueva apuesta estratégica “Desarrollo Empresarial, Economía Social y Emprendimiento” y a través de PAP dirigidos a proyectos productivos en cooperativas y diseño de estrategias de comercialización local y regional para pequeños productores, por ejemplo. Uno de los programas de la apuesta aludida, se encamina a la economía social, y agrupa proyectos vinculados con productores, grupos u organizaciones diversas, que se ubican en el sector social de la economía y la economía popular, en los que se desempeñan alumnos las diferentes carreras que oferta el ITESO.

El Método seguido es la investigación –acción participativa en el cual se investiga una realidad con el fin de resolver situaciones que son significativas para un determinado grupo o colectivo con el propósito de superarlas. Kurt Lewin, promotor de esta metodología, mencionaba que la investigación acción inicia porque hay una insatisfacción con un estado actual (Ander-Egg, 2013). En la experiencia de la intervención sujeta de estudio, se comenzó con proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados, que permitió que los que en él intervienen fueran consientes de los sucesos, así como el darse cuenta de las fuerzas individuales y sus

relaciones sociales. La investigación – participativa implica un proceso de autorreflexión sobre de los participantes mismos, sobre los demás y sobre la situación.

### **El contexto socioeconómico en la Ribera de Cajititlán**

El proyecto que se ubica en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, que forma parte de la Zona Conurbada de Guadalajara (ZCG<sup>‡</sup>) y que se ha configurado como el epicentro de la expansión urbana de la entidad durante la última década. En este territorio convive población indígena oriunda, población de origen rural e indígena proveniente de otras entidades federativas del país, así como personas del sector socioeconómico medio que ha adquirido vivienda en fechas recientes; es decir, se trata de un territorio en proceso de transición rural – urbana, heterogéneo y fragmentado en su composición territorial y social. La presencia de productores agrícolas y el desarrollo de los servicios y el comercio poco estructurados ofrecen a la población local una opción frente a la escasez de la oferta de empleo en la ZCG.

La tasa media de crecimiento demográfico del municipio en la primera década del S. XXI fue de 12.91% en tanto que para el área urbanizada de la ZCG fue de sólo 8.43%. Esto es, el mayor crecimiento no se registró en la conurbación sino al interior del municipio (Orozco, 2015). Y sin embargo, de las poco más de 171 mil casas habitación en el Tlajomulco, 57 mil se encuentran deshabitadas. Es el segundo municipio a nivel nacional con mayor número de viviendas abandonadas, mismas que se vuelven un foco de basura, vandalismo y delincuencia.

---

<sup>‡</sup> La Zona Conurbada de Guadalajara contempla a los municipios conurbados de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco de Zúñiga. Estos tienen a su vez poblaciones que no forman parte de la conurbación pero que son fuertemente influenciadas por la metrópoli de más de cuatro y medio millones de habitantes.

### **Situación geográfica**

En cuanto al entorno natural, la zona cuenta con la Laguna de Cajititlán, con aproximadamente 11 kilómetros de largo por 5 de ancho y una profundidad media de 2.5 m; y el Cerro Viejo. (Ver mapa en figura 1).

Alrededor de la Laguna de Cajititlán existen dos embarcaderos. El primero está en la localidad de Cajititlán y cuenta con un Malecón con andadores de aproximadamente 200 metros de longitud, conformado por una escollera que se adentra en la laguna, donde se ubica el faro. El otro, en Cuexcomatitlán, es más nuevo y tiene un diseño modernista.

Como parte del patrimonio cultural histórico construido en los pueblos ribereños, se cuenta con un conjunto arquitectónico de capillas y hospitales edificados durante los siglos XVII y XVIII, por frailes franciscanos, actualmente conocido como “Ruta Franciscana”. Estas obras son consideradas de gran valor dentro de la arquitectura colonial religiosa.

Con esta información el escenario elegido para llevar el Programa del Fortalecimiento del Programa PAP de Economía Social en Tlajomulco, son los pueblos de la Ribera de Cajititlán.

Para dar inicio se realizó un diagnóstico socio económico y socio organizativo, en base a la información oficial del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (tanto de los Censos de Población y Vivienda, Censos Económicos y Directorio de Unidades Económicas), así como un diagnóstico socio-organizativo, con un mapeo de actores clave. Esta información permite identificar las principales alternativas productivas y de negocios a partir del análisis de las potencialidades económicas y productivas de los agentes económicos inscritos en el territorio seleccionado, así como su posible encadenamiento productivo.

Las localidades Ribereñas son 5 y se identifican como pueblos: San Lucas Evangelista, San Miguel Cuyutlán, Cuexcomatitlán, San Juan Evangelista y Cajititlán; el proyecto actual se aterriza en los tres primeros.

**Figura 1: Ubicación de la Laguna de Cajititlán en el Municipio de Tlajomulco y principales poblaciones ribereñas.**



Fuente: Elaboración Propia. CIFS, ITESO.

### **El proyecto en su planteamiento original**

#### **Los problemas y su abordaje.**

Tomando en cuenta los datos anteriores y las características generales de la población ocupada en el sector informal o que realizan empleos informales (baja escolaridad, ingresos insuficientes, predominio de mujeres madres y jefas de hogar, entre otras) y la intención de favorecer la sostenibilidad de emprendimientos productivos vinculados al sector social de la economía, es importante fortalecer las capacidades individuales, técnicas y sociales de las personas para iniciar y consolidar ideas de negocio, así como para vincular sus emprendimientos a cadenas de valor orientadas a mercados específicos. Asimismo, se hace necesario promover la organización de la población para el emprendimiento colectivo, fortaleciendo los procesos de gestión y

administración de los grupos involucrados, así como su capacidad para generar alianzas flexibles y estratégicas. Finalmente, es necesario promover una reflexión crítica que alimente la práctica cotidiana de las relaciones y la dinámica de los grupos participantes, basada en un enfoque de derechos humanos, equidad de género, sustentabilidad y conciencia ambiental.

De acuerdo con Venkataranama (2009), un elemento distintivo del emprendimiento es la identificación de las oportunidades de la creación de valor y tomar en cuenta que las oportunidades para crear una empresa pueden ser de muy diversas clases, éstas se presentan cuando las personas se abren a la experiencia.

Por tanto, la incidencia del proyecto en estos tres ámbitos de los emprendimientos productivos (las capacidades de las personas y de los grupos, los procesos de administración y gestión, y la reflexión crítica de la práctica realizada), permitirán mejorar la productividad y el ingreso de los grupos participantes en el proceso, consolidar su dinámica de participación colectiva y construir con ellos una visión que asegure la equidad en la participación y contribuya a la generación de riqueza y su distribución equitativa entre los participantes. Estas condiciones pueden favorecer el desarrollo de proyectos productivos.

### **Los beneficiarios: Proyectos atendidos**

A poco más de un año del su arranque en enero 2015, este Programa de fortalecimiento de los PAP de Economía Social ha trabajado con 45 empresas y/o emprendedores de la zona. Actualmente, en la etapa de acompañamiento, se colabora con 12 negocios entre los se identifican dos grupos con diferente conformación:

- 1) Cuatro proyectos que en su inicio nacieron como sociedades cooperativas, y que por alguna razón han modificado su estructura (3 han cambiado el número de integrantes y otra quedo con un solo miembro);
- 2) Ocho iniciativas, principalmente ubicadas en el marco de la Economía Popular, en donde destacan los proyectos familiares e individuales.

Como todo proceso de intervención que no ha concluido, los resultados de la etapa de formación y acompañamiento comienzan a dar sus frutos pero aún no son conclusivos. No puede decirse que los impactos ya observables se desprenden en su totalidad de la intervención universitaria que aquí se reporta. Pero puede afirmarse que muchos de los procesos incoados han ayudado a establecer lazos de cooperación y solidaridad, a profesionalizar su actividad empresarial y a que sean conscientes de que todas sus acciones repercuten en el medio ambiente.

Alonso (2015) cita a York y Venkataraman en la afirmación de que los empresarios de menor escala contribuyen a que las instituciones logren sus metas; facilitan el trabajo de la reactivación económica, crean nuevos productos sostenibles y complementan los servicios que las instituciones no pueden desarrollar. Este efecto puede verificarse en esta región. En esta línea la intervención universitaria trata de facilitar estos procesos.

## **La intervención**

La intencionalidad general del proyecto es contribuir a elevar la productividad y los ingresos de emprendimientos productivos vinculados al sector social de la economía local. Para avanzar hacia tal intencionalidad, el proyecto tiene el siguiente objetivo específico: mejorar las capacidades técnicas y sociales de grupos y organizaciones que impulsan emprendimientos productivos vinculados al sector social de la economía en los pueblos de la Ribera de Cajititlán, en Tlajomulco de Zúñiga.

A la luz de este objetivo particular, nos proponemos orientar esfuerzos hacia la generación de cuatro resultados:

1. Identificar alternativas productivas y de negocios a partir del análisis de las potencialidades económicas y productivas de los agentes económicos inscritos en el territorio seleccionado, así como su potencial encadenamiento productivo.
2. Programa de formación de capacidades emprendedoras en los beneficiarios identificados.
3. Acompañamiento a los emprendimientos detectados, para su puesta en marcha en al menos a 12 proyectos viables identificados.
4. Fortalecimiento en el equipo participante del ITESO, en comunidades de aprendizaje en Economía Social desde la aplicación de los PAP's.

**-La primera línea de acción** se ha centrado en el fortalecimiento de capacidades de los individuos y grupos con los que estamos trabajando, acordes a las potencialidades identificadas en el territorio, mediante la implementación de un proceso de formación de capacidades emprendedoras y de servicios de acompañamiento para la incubación de dichas iniciativas. La mejora de las capacidades de los agentes económicos involucrados en el proceso ha permitido

consolidar sus modelos de negocio, administrar de manera eficiente los recursos disponibles y desarrollar estrategias comerciales mejor orientadas.

**-La segunda línea de acción**, y como parte de los servicios de acompañamiento, se han establecido planes de trabajo conjuntos (en base a un diagnóstico que nos permite conocer las áreas de oportunidad de cada proyecto), que les permita implementar sus conocimientos y mediante asesorías especializadas, acceder a tecnologías o procesos de innovación.

**-La tercera línea de trabajo**, planteada a mediano plazo, consiste en la generación de procesos de encadenamiento productivo entre los negocios de la localidad, con las demandas de la población, con otras unidades de negocio externas a las localidades. La identificación de estas oportunidades para la generación de alianzas flexibles y estratégicas, es un proceso que debe consolidar la oferta de valor de cada uno de los proyectos con los que se ha venido trabajando; en términos generales se espera que potenciando la capacidad de articulación de los emprendimientos con las necesidades de consumo y con otras unidades de negocios dentro y fuera de las localidades, se incrementen los ingresos de los negocios intervenidos y con ello se mejore la economía de los hogares de la zona.

De manera paralela, se ha trabajado con organizaciones y programas, públicos y privados, que apoyen el acceso a capital de trabajo y de inversión, al intercambio de los recursos necesarios para asegurar la inserción en los mercados de los productos y servicios de la región intervenida.

Finalmente, en este proceso de trabajo intervienen diversas áreas y personal del ITESO. De la Escuela de Negocios, el Departamento de Economía Administración y Mercadología, es responsable de coordinar y dar seguimiento a las acciones del proyecto; pero en ésta han trabajado académicos del Centro de Investigación y Formación Social (CIFS), el Centro Universidad Empresa, el Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología, entre otros.



En este camino, el diálogo e intercambio de experiencias con las Universidades del Sistema Universitario Jesuita, particularmente con la UIA Puebla, quienes han incursionado en la reflexión y promoción de temas de Economía Social y Solidaria, ha favorecido el intercambio de buenas prácticas de una línea de acción relacionado con la Economía Social.

### **La formación de los involucrados:**

#### **Empresarios.**

Con el propósito de identificar la percepción de las comunidades sobre su economía y contar con una visión sobre la situación de cada poblado, se realizaron entrevistas a algunos de los líderes comunitarios, mismos que se identificaron a través de un primer acercamiento a las comunidades.

La entrevista fue aplicada en los poblados de San Miguel Cuyutlán y San Lucas Evangelista a una muestra de conveniencia de 19 informantes clave: comerciantes, líderes formales y naturales.

En la siguiente tabla se presentan los resultados más relevantes:

La información más relevante que se obtuvo fue la siguiente:

**Tabla 1: Resultados y observaciones de las entrevistas a informantes clave**

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Resultados</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Actividad productiva</b>	Los pobladores de la región principalmente son: Artesanos: Piedra de basalto y elaboración de sogas Pescadores	Pueden acceder a la materia prima como la piedra de basalto, y los recursos de la región (lago) Cuentan con sus propias parcelas.

Agricultores  
Trabajadores en las fábricas de  
Peñafiel y Dulces de la Rosa,  
principalmente  
Empresarios en menor escala:  
Tiendas de abarrotes, restaurantes.

---

<b>Ecología y medio ambiente</b>	Contaminación de la laguna de Cajititlán, lo cual ha impactado en el turismo, la actividad de la pesca y la muerte de miles de peces conocidos como “popochas”. Este fenómeno de la muerte de los peses ocurre de dos a tres veces se presenta al año y especialmente durante las primeras lluvias.	Se menciona que parte de las causas de la contaminación del lago es porque empresas tequileras tiran sus desperdicios en la laguna. Esta especie de peces –popochas-se utiliza para alimentar ganado, y elaboración de composta. Se consideran peces nocivos para otras especies que habitan en la laguna como la tilapia o la carpa.
<b>Nivel socioeconómico</b>	Ingresos por la venta de artesanía, pero no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de la familia. Completan sus ingresos con actividades en la agricultura y algunos tienen que emplearse en las	La situación económica ha ocasionado también la incorporación de mujer a desarrollar alguna actividad remunerada. Se percibe esta situación como algo desfavorable en cuanto a que hay

	fábricas.	una preferencia a que la mujer esté
	Se identifica las desigualdades socioeconómicas: Gente rica y gente pobre.	al cuidado de los hijos en su desarrollo temprano.
<b>Infraestructura</b>	Servicios de salud deficientes	En los últimos 3 años se ha
	Escases en servicios básicos de agua, luz, drenajes.	mejorado la infraestructura vial.
	Avances en la pavimentación de las calles.	
	Desarrollos urbanos y viviendas sin la infraestructura adecuada.	
<b>Seguridad</b>	Problemas de inseguridad de robo	Se percibe la inmigración y los
	Problemas de drogadicción y alcoholismo	problemas económicos y de falta de empleo como una causa de la inseguridad sobre todo los problemas de drogadicción y alcoholismo entre los jóvenes.
<b>Cultura y sociedad</b>	Inmigración y la dificultad de estos nuevos pobladores a la dinámica de la región.	Se percibe el problema de inmigración como alguna de las causas de inseguridad. Se presenta
	Identidad cultural a través de la artesanía, especialmente en San	la desconfianza.
		Los artesanos del pueblo de San

	Lucas con la piedra de basalto – los molcajetes.	Lucas, los artesanos de piedra de basalto ven su trabajo como parte de la identidad cultural del pueblo.
	Trasmisión de la sabiduría de los abuelos, el arte del artesano, el aprendiz para darle continuidad a la tradición.	
<b>Valores relevantes</b>	La familia La artesanía y la tradición La religión. Se hace comunidad cuando se trata de las Fiestas Patronales Solidaridad. Especialmente en situación vulnerable de fallecimiento y problemas de salud. La unión comunitaria	Los artesanos valoran su trabajo y no así los compradores, se percibe poca valoración al trabajo artesanal.
<b>Trabajo cooperativo</b>	Líderes comunitarios a favor de un trabajo cooperativo. Los artesanos prefieren el trabajo individual sin embargo se presenta la solidaridad entre ellos cuando se requiere.	Se percibe la posibilidad del trabajo en conjunto para mejorar la economía de la comunidad. Posibilidad de comercialización de la artesanía de manera colaborativa.
<b>Necesidades</b>	Mayores fuentes de trabajo.	En el aspecto de educación, se

---

<b>percibidas</b>	Mejorar los servicios educativos.	menciona la necesidad de impulsar
	Mejorar los servicios de salud e	a las nuevas generaciones para que
	infraestructura: agua, luz y	se formen en otras profesiones que
	drenajes.	no sea sólo la tradición de la
	Mejorar los servicios de transporte.	artesanía.

---

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a pobladores.

Con estos insumos, se procedió a la estructuración de talleres para mejorar las capacidades técnicas de los emprendedores, grupos y organizaciones participantes, así como la invitación a los participantes que fueran de la región y se comprometieran a participar. El plan de acción contemplaba trabajar en la conformación de 3 grupos para la impartición de los talleres, como se describe más adelante, en los pueblos de la Ribera de Cajititlán (San Lucas Evangelista, San Miguel Cuyutlán y Cuexcomatitlán).

Los talleres se plantearon y se realizaron de forma semanal, con una duración de 4 horas aproximadamente, con los temas empresariales básicos, tres talleres de integración y trabajo en equipo, para fomentar la integración entre las y los participantes; de igual manera en las primeras sesiones de la serie de talleres, se abordó la problemática que vive la comunidad y la región.

Durante los talleres, los temas desarrollados, se fueron relacionando principalmente con los negocios de cada participante, pero también con la intencionalidad de generar sinergia y cooperación entre ellos, así como la manera de lograr impactar desde sus negocios y como grupo a la solución de la problemática detectada.

En el proceso de formación de capacidades empresariales, se intencionan los principios de la Economía Social; por citar, en el taller “Emprendo en comunidad”, que es con el que se inicia el

proceso de formación, se tiene como propósito general el reconocimiento del contexto histórico de la localidad con énfasis en las características y cambios de los procesos de negocios y cómo estos inciden recíprocamente en la localidad y en los propios negocios. Para lograrlo, se parte de la recuperación, por parte de los participantes, del contexto histórico de la localidad; el reconocimiento de los cambios y afectaciones que ha tenido la localidad respecto a la economía y formas de hacer negocios; la prospectiva personal de sus negocios en y para la localidad; para finalizar en una reflexión de cada participante de “cómo reconozco mi negocio como parte de mi entorno”.

En el proceso de formación, también se integra una Red entre los 3 grupos con los que se está trabajando. El objetivo de dicha red es intencionar la vinculación y colaboración, con los participantes de los 3 grupos. Esta red sesiona una vez al mes, en la que, adicional a las dinámicas de integración, se tratan temas de interés común los cuales se desarrollaron por medio de talleres. Esto para favorecer las acciones conjuntas como empresarios.

## **Alumnos**

Las y los alumnos han participado de manera activa y su nivel de compromiso se ha visto reflejado en el acompañamiento y asesoría a los distintos empresarios con los que interactúan. Su experiencia ha sido positiva en todo el sentido, según las palabras de uno de los alumnos que participan el al PAP: *Mi experiencia ha sido enriquecedora ya que más que enseñar mis conocimientos he aprendido de las empresarias, con las que estoy trabajando. A sacar adelante a sus familias y la constancia, disciplina y esperanza con la que trabajan en sus negocios, empezando desde ceros y ver el crecimiento que se ha logrado a base de años.*

En dicha experiencia, las y los alumnos, se enfrentan a una realidad ajena a la propia. En esa realidad distinta aprenden desde las necesidades y riquezas del contexto, desde sus posibilidades y competencias profesionales-humanas. Adicionalmente, en la interacción con otros compañeros alumnos, se van convirtiendo en colegas profesionistas y en colaboradores en multidisciplinas, con el objetivo de favorecer el desarrollo de los empresarios y de la región.

## **Equipo**

El equipo base del proyecto está integrado por 6 académicos del ITESO, 4 asesores empresariales (que a su vez son profesores de asignatura) y 36 alumnos de diferentes carreras, entre ellas Administración de Empresas y Emprendimiento, Ingeniería Industrial, Administración Financiera, Mercadotecnia, Comercio y Negocios Globales, Ingeniería de Alimentos y Psicología.

El equipo multidisciplinario se dedicó al impulso de cada una de las líneas de acción y a la generación de los resultados del proyecto; una responsable de facilitar la gestión comunitaria y el diagnóstico participativo; una centrada en facilitar el diseño de la propuesta de formación y la

dotación de servicios de acompañamiento para la incubación; una encargada del establecimiento de vínculos con organizaciones sociales, gubernamentales o privadas; un responsable de la recuperación de los aprendizajes (empresarios, alumnos y académicos) y finalmente, la coordinadora general del proyecto.

Adicionalmente, se estableció una red de aprendizaje en la que participan 10 académicos de los centros y departamentos del ITESO, lo que nos han permitido orientar el curso de las acciones y analizar la experiencia desarrollada, de modo que nos sea posible recuperar y sistematizar los procesos y aprendizajes, para su réplica.

Estos aprendizajes, han permitido a lo largo de tres ciclos escolares (primavera, verano y otoño 2015), que los alumnos participantes en el PAP encuentren escenarios de intervención social que les permitan generar aportaciones profesionales alternativas a la precarización de nuestra economía regional. Asimismo, la formación universitaria podrá encontrar elementos vinculados a la mejora de sus planes de estudio y de los objetos académicos de trabajo de nuestras propias unidades académicas relacionadas con estos temas.

### **Ajustes al proceso**

La reflexión crítica realizada en el seno de la comunidad de aprendizaje, y la vinculación con el programa de Economía Social que manejan desde la Ibero Puebla, permitió ajustar el proceso a la mitad del camino. Esto es, si bien la elección del escenario fue el adecuado, en la intervención iniciada durante la primavera 2015, con los Grupos 1 San Miguel Cuyutlán y 2 San Lucas Evangelista, el proceso inició con la formación en temas empresariales. El Grupo 3 de Cuexcomatitlán, por su parte, se inició con el levantamiento de dos diagnósticos participativos,



que permitieran conocer el estado de cada participante y poder adecuar los contenidos de la etapa de formación.

Los diagnósticos empleados fueron los siguientes:

1. Se empleó el diagnóstico cualitativo del Programa de Economía Social, IDIT IBERO Puebla.
2. Diagnóstico de las 5 áreas de la empresa, con método Pyme-Jica.

Este segundo instrumento, surge como parte del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y Japón, generando un estudio del programa para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas llamado Pyme – Jica. El diagnóstico, a través de 288 reactivos, evalúa las 5 áreas de desempeño de la empresa: Administración, Mercado, Finanzas, Producción y Recursos Humanos. Con este proceso, se busca identificar, junto con el empresario o grupo, el problema raíz en cada área, para establecer un proceso de atención y mejora continua.

Para propiciar la vinculación de los tres grupos, se buscaron temas de interés común y se implementaron sesiones cada tres semanas a las que se convoca a los participantes de los tres grupos que hemos atendido, en los que se trabaja la visión del colectivo, en temas que ellos mismos expresaron tener interés en particular. Con ello se propicia romper la inercia del individualismo, para pasar a una visión colectiva, que fortalezca en sentido de comunidad. Hasta el momento hemos tratado temas de innovación y mercadotecnia alternativa; finanzas; emprendimiento y ventas.

**Etapa de acompañamiento todos los Grupo.**

En otoño 2015, a través de los alumnos PAP, asistidos por el equipo de consultores empresariales, se inició con la etapa de acompañamiento a 9 negocios que terminaron su programa de formación de los Grupos 1 y 2. Para participar en esta etapa, se requería del compromiso del empresario de dedicar al menos 3 horas a la semana de trabajo con el equipo ITESO, así como que su proyecto fuera evaluado como viable, por el mismo equipo. Durante la primavera 2016, iniciamos el proceso de acompañamiento a 3 empresas del Grupo 3, que cumplían las condiciones antes descritas.

Actualmente se trabaja con 12 empresas en la etapa de acompañamiento (de los 3 grupos), mismas que ya operan en el mercado:

- Investigación de la zona y sectorial: En base a la zonificación de los proyectos, investigar y analizar los principales factores externos que influyen en la región o en el proyecto.
- Diagnóstico integral: Diagnóstico integral de la empresa o proyecto de manera de considerar las principales áreas: administración, mercado, fianzas, producción y recursos humanos.
- Plan de acción: Con los hallazgos detectados, se prioriza, junto el empresario o con los socios, los de mayor importancia para el desarrollo y consolidación del proyecto, y en base en ello, se elabora un plan de trabajo a la medida.
- Implantación del plan de acción: Con el plan de trabajo elaborado y aprobado por el empresario o el grupo, inicia la etapa de ejecución e implantación con las herramientas y técnicas más convenientes.
- Seguimiento del plan de acción: a través de bitácoras quincenales, se mantener un constante seguimiento en la ejecución e implantación de las propuestas establecidas en el

plan de trabajo, y de la aceptación de las organizaciones o empresarios con los que trabajamos.

- Evaluación: Análisis de los resultados logrados durante la intervención y participación de los alumnos (cuantitativos y cualitativos). Reporte PAP y presentación final, misma que los alumnos hacen con los beneficiarios y con la que obtienen el grado.

## **Conclusiones**

Entre las conclusiones que en este momento se pueden presentar, destacan:

- Los procesos cooperativos, más allá de la firma de un acta constitutiva, en donde un grupo de personas se unen en un proyecto común, deben verse como la suma de los sueños y aspiraciones de los integrantes del grupo. De no compartirse estas aspiraciones, se pone en duda la pertenencia al grupo y con ello, la viabilidad del proyecto.
- Se constata la importancia establecer los cimientos para una comunicación clara, oportuna y con la información necesaria, que permita orientar el trabajo de los grupos, estableciendo un rumbo definido de acuerdo a los objetivos del proyecto y sus integrantes.
- Se tiene reconocimiento de las habilidades y destrezas de cada integrante de los grupos; en la mayoría de los casos, el proceso de reconocimiento fue paulatino y dio paso una visión de la cooperativa de largo plazo, que da valor a lo que cada individuo aporta al grupo.
- Se logra apertura a compartir: el proceso de formación y acompañamiento ha logrado influir en el campo positivo en su forma de toma de decisiones y de operar sus negocios. De forma específica en las artesanas de piedra de basalto, han perdido el miedo a

enfrentarse a un mercado exclusivo para varones y establecen su nicho de mercado diferenciador.

- Se reconoce que los cambios pueden ocasionar conflictos entre los integrantes del grupo y más aún en empresas familiares, por lo que su implementación debe darse de forma consensada entre todos los miembros del grupo.
- Resalta la necesidad de establecer un sano equilibrio entre el reconocimiento de las competencias adquiridas en los talleres de formación y la toma de decisiones democráticas por parte de los integrantes del grupo, privilegiando el bien común.
- En el proceso de acompañamiento, se interviene, se recupera y se generan compromisos entre los participantes, lo que fomenta un proceso de aprendizaje constante, que se traduce en esquemas de autogestión y autonomía en la organización o colectivo, que ya no requiere del acompañamiento inicial.
- En la discusión sobre el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad, se logra el reconocimiento al uso responsable de los recursos naturales; en un proyecto, se optimiza el agua en sus procesos de producción (de tilapias) y buscar fuentes alternas para generar energía; y en otro, se trabaja en un proceso de reforestación de la zona (plantar árboles de palo dulce, únicos capaces de sobrevivir a las condiciones climáticas que se presentan dentro de la ubicación del apiario comunitario y cuyo néctar es necesario para que las abejas se alimenten).

Lo hasta aquí planteado da cuenta de un proceso, pero la flexibilidad del equipo y el acompañamiento cercano que se da a los empresarios locales, comienzan a dar frutos en la esfera de la economía social.

Finalmente, vale la pena reconocer la importancia de este tipo de proyectos en la formación integral de los estudiantes que participan en ellos, no sólo aplican sus saberes profesionales, sino que aprenden a desarrollar otras habilidades de gestión y sociales a través de la interacción con los diferentes actores sociales. La experiencia en un proyecto de intervención en el ámbito de la economía social abre la ventana a la innovación social y a las oportunidades de desarrollo local y bienestar comunitario.

## **Bibliografía**

Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2015). La innovación social como motor

de creación de empresas. *Universia Business Review*, (47), 48-63.

Ander-Egg, E. (2003). Repensando la investigación-acción-participativa. México: Lumen-

Humanitas. Retrieved from:

<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/pscomunitariamoron/850155328.ANDER-EGG-I-La-investigacion.pdf>

Díaz Muñoz, José Guillermo (2011). *Las economías solidarias latinoamericanas como construcción de alternativas de resistencia y liberación desde abajo: un estudio comparado de casos micro y macro de México, Argentina, Brasil y Bolivia (1989-2009)*

Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Científico Sociales. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

INEGI (2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Plataforma interactiva.

INEGI. Disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>  
[consultada el 8 de abril de 2016]

INEGI (2015). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Cifras durante el primer trimestre de 2015*. Boletín de prensa núm. 198/15. Aguascalientes, Ags.: INEGI.

Disponible en

[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe\\_ie/enoe\\_ie2015\\_05.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe_ie/enoe_ie2015_05.pdf)

[consultada el 8 de abril de 2016]

Montoya, Aquiles (2009). *Manual de economía solidaria*. San Salvador: UCA.

Orozco Ochoa, Alberto (2015). *Expansión Urbana. Área Metropolitana de Guadalajara. Análisis y prospectiva: 1970 – 2045*. Guadalajara, Jalisco: IMEPLAN.

Social Economy Europe (2015). *El libro blanco. La Economía Social*. Social Economy Europe. Disponible en [WWW.SOCIALECONOMY.EU.ORG](http://WWW.SOCIALECONOMY.EU.ORG) [consultada el 8 de abril de 2016]

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy Of Management Review*, 37(1), 21-33. doi:10.5465/armr.2011.0079