

# **Innovación Social y Solidaria**

## **Organización y Emprendimiento en la Economía Social**



**Autores;**

**ALVARO DIAZ AZAMAR  
ZULEMA OLGUÍN JÁCOME**



# Innovación Social y Solidaria

## Organización y Emprendimiento en la Economía Social

**Autores;**  
**ALVARO DIAZ AZAMAR**  
**ZULEMA OLGUÍN JÁCOME**

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
[www.redibai.org](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.  
(978-607-5893)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
No. de ejemplares: 2  
Presentación en medio electrónico digital  
Formato PDF 1 MB  
Fecha de aparición 18/12/2025  
ISBN 978-607-5893-72-3

## DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA. ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 18 de diciembre de 2025

## **CERTIFICACIÓN EDITORIAL**

**RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)** con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA. ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-72-3** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 18 de diciembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

# Innovación Social y Solidaria

## Organización y Emprendimiento en la Economía Social

Autores;

**ALVARO DIAZ AZAMAR  
ZULEMA OLGUÍN JÁCOME**

**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC**



**TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO**



# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
PRÓLOGO .....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA .....	8
1.1 Concepto, orígenes e historia de la economía social y solidaria .....	8
1.2 Principios y valores de la economía social y solidaria .....	10
1.3 Diferencias con la economía capitalista convencional .....	12
1.4 Marco normativo e institucional en México.....	14
CAPÍTULO 2. ACTORES Y MODELOS ORGANIZACIONALES EN LA ECONOMÍA SOCIAL .....	16
2.1 Las organizaciones de la economía social: tipología.....	16
2.2 Cooperativas: estructura, tipos y funcionamiento .....	17
2.3 Sociedades mutualistas, asociaciones civiles y otras figuras .....	19
2.4 Modelos de gobernanza democrática .....	20
CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN SOCIAL: CONCEPTO, ALCANCE Y METODOLOGÍAS .....	22
3.1 Definición y dimensiones de la innovación social .....	22
3.2 Diferencias entre innovación social e innovación empresarial .....	23
3.3 Metodologías para el diseño de innovaciones sociales .....	25
3.4 Ecosistemas de innovación social en América Latina.....	27

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

CAPÍTULO 4. EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOLIDARIO.....	28
4.1 El emprendedor social: perfil, motivaciones y competencias .....	28
4.2 Modelos de negocio social y sostenibilidad .....	29
4.3 Financiamiento de emprendimientos sociales .....	31
4.4 Casos de emprendimiento solidario en México.....	32
CAPÍTULO 5. COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN LA ESS .....	34
5.1 Estrategias de comercialización solidaria.....	34
5.2 Producción responsable y cadenas de valor solidarias .....	36
5.3 Sostenibilidad económica, social y ambiental.....	37
5.4 Experiencias locales en la Cuenca del Papaloapan .....	38
CONCLUSIONES.....	41
GLOSARIO .....	44
REFERENCIAS .....	49

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### PRÓLOGO

En tiempos marcados por crisis económicas, sociales y ambientales, la economía social y solidaria emerge como una alternativa real y necesaria para transformar el modelo tradicional y construir comunidades más justas, sostenibles e inclusivas. Este libro se concibe como una invitación a explorar las bases organizativas y emprendedoras de la economía social desde la perspectiva de la innovación: nuevas ideas, modelos y experiencias que buscan responder a problemáticas sociales mediante la colaboración, la solidaridad, la autogestión y la construcción colectiva del bienestar.

A través de estas páginas, el lector descubrirá cómo diferentes organizaciones y actores sociales movilizan recursos, capacidades y valores para gestar procesos transformadores que priorizan la satisfacción de necesidades humanas sobre el beneficio individual. Desde la producción y el consumo responsables hasta la integración democrática y la cooperación, la innovación social se presenta aquí como motor de cambio, orientada siempre al bien común y al desarrollo local.

Este texto aspira a motivar el análisis, el diseño y el emprendimiento de proyectos solidarios y sostenibles, aportando herramientas prácticas para quienes buscan contribuir — desde sus entornos académicos, institucionales y comunitarios— al avance de una economía más humana, igualitaria y plural. Aborda elementos clave de la economía social, modelos organizacionales, actores sociales, marco normativo y experiencias sobre comercialización, producción y sostenibilidad, alineados con los programas de la Maestría en Administración y de la Maestría en Economía Social y Solidaria.

La obra que el lector tiene en sus manos nació de la convicción de que la academia tiene la responsabilidad de acompañar los procesos de transformación social con conocimiento riguroso y comprometido. Los autores hemos transitado durante años por comunidades, organizaciones cooperativas y espacios de formación en los que la economía solidaria no es solo un concepto académico, sino una práctica cotidiana de resistencia y construcción de alternativas. Esa experiencia vivida es la que nutre estas páginas y les otorga su vocación práctica.

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

Que esta obra sirva como fuente de inspiración y acción para fortalecer la organización y la participación ciudadana, abriendo caminos hacia una sociedad donde la innovación y la solidaridad sean pilares esenciales para la convivencia y el progreso compartido.

**Los Autores**

Xalapa, Veracruz

Noviembre de 2025

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

### **INTRODUCCIÓN**

La economía global del siglo XXI enfrenta contradicciones estructurales de creciente magnitud. Por un lado, los indicadores macroeconómicos de numerosos países registran tasas positivas de crecimiento del Producto Interno Bruto; por otro, la desigualdad en la distribución del ingreso se amplía, la degradación ambiental avanza a ritmos preocupantes y millones de personas permanecen excluidas de los beneficios del desarrollo. En este contexto de paradojas, la economía social y solidaria (ESS) emerge no como una nostalgia del pasado ni como una utopía irrealizable, sino como un conjunto concreto y diverso de prácticas económicas alternativas que ya están transformando comunidades en todo el mundo.

La innovación social es el hilo conductor de este libro. En las últimas décadas, el concepto de innovación ha sido ampliado de manera significativa para trascender la dimensión tecnológica y empresarial en la que históricamente se había circunscrito. Hoy reconocemos que la innovación más relevante para el desarrollo humano no siempre surge en laboratorios corporativos ni en startups tecnológicas, sino frecuentemente en comunidades que enfrentan necesidades urgentes y desarrollan respuestas creativas, colaborativas y sostenibles. Estas respuestas —que reorganizan relaciones sociales, crean nuevas formas de producción y distribución, y fortalecen la cohesión comunitaria— son lo que llamamos innovación social.

#### **Contexto y justificación**

México es un país en el que la economía social y solidaria tiene raíces profundas. La tradición cooperativa de las comunidades indígenas, los sistemas de tequio y mano vuelta en las comunidades oaxaqueñas, las cajas de ahorro populares, las cooperativas cafetaleras de la sierra, los mercados de trueque y las tiendas comunitarias son expresiones vivas de una racionalidad económica diferente, centrada en la reciprocidad, la solidaridad y el bien común. Estos sistemas no son residuos del pasado; son alternativas vigentes y en expansión que requieren ser reconocidas, sistematizadas y potenciadas desde la academia y las políticas públicas.

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

Según datos de la Secretaría de Economía (2023), en México existen más de 13,000 sociedades cooperativas registradas, con una membresía que supera los 8 millones de personas. Si a esto se añaden las asociaciones civiles, las sociedades de solidaridad social, las empresas de participación estatal con componentes sociales y las organizaciones de productores rurales, el universo de la economía social alcanza dimensiones considerables. Sin embargo, estas organizaciones operan frecuentemente con recursos limitados, escasa visibilidad institucional y acceso restringido a instrumentos de apoyo diseñados principalmente para el sector empresarial convencional.

La Maestría en Economía Social y Solidaria que se imparte en el Instituto Tecnológico de Tuxtepec, así como los programas de posgrado en administración que abordan la dimensión social del emprendimiento, demandan materiales académicos que integren la reflexión teórica con la experiencia práctica del sector. Este libro responde precisamente a esa demanda: ofrece un marco conceptual sólido sobre la economía social y la innovación, combinado con herramientas metodológicas aplicables y con referencias a experiencias concretas del contexto regional.

### **Objetivos del libro**

Los objetivos que orientan la elaboración de esta obra son los siguientes: primero, proporcionar un marco conceptual riguroso sobre los fundamentos, principios y valores de la economía social y solidaria; segundo, describir y analizar los principales actores y modelos organizacionales del sector social de la economía en México; tercero, examinar el concepto de innovación social, sus dimensiones, metodologías y ecosistemas de apoyo; cuarto, desarrollar herramientas conceptuales y prácticas para el emprendimiento social y solidario, incluyendo modelos de negocio, estrategias de financiamiento y competencias del emprendedor social; y quinto, analizar estrategias de comercialización, producción responsable y sostenibilidad en el marco de la economía solidaria, con énfasis en experiencias del contexto regional.

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

### **Alcance y limitaciones**

El libro está dirigido principalmente a estudiantes de posgrado en administración y en economía social y solidaria, así como a investigadores, promotores de desarrollo comunitario, funcionarios de organismos de apoyo al sector social y emprendedores que trabajan o desean trabajar en el ámbito de la economía solidaria. Es igualmente relevante para estudiantes de licenciatura en áreas económico-administrativas que deseen ampliar su comprensión de los modelos económicos alternativos.

Es importante señalar que este texto no pretende agotar la riqueza y diversidad del campo de la economía social y solidaria, el cual tiene expresiones muy distintas según el contexto histórico, cultural e institucional de cada país y región. La perspectiva adoptada es fundamentalmente latinoamericana, con especial atención al contexto mexicano y a la región de la Cuenca del Papaloapan. Se recomienda al lector consultar las fuentes citadas para profundizar en aquellos temas que resulten de su mayor interés.

### **Metodología y estructura**

La metodología de elaboración combina la revisión de literatura académica especializada —con énfasis en los aportes de autores latinoamericanos que han trabajado sistemáticamente el campo de la economía solidaria y la innovación social—, el análisis de marcos normativos e institucionales vigentes en México, y la sistematización de experiencias de organizaciones de la economía social en la región de Tuxtepec y la Cuenca del Papaloapan. Se privilegian fuentes primarias y secundarias de rigor académico, organizadas en el apartado de referencias conforme al estilo APA 7.<sup>a</sup> edición.

El libro se organiza en cinco capítulos que siguen una secuencia lógica: del marco conceptual general, pasando por los actores y modelos organizacionales, la innovación social como herramienta de transformación, el emprendimiento social como práctica, hasta llegar a las estrategias concretas de comercialización, producción y sostenibilidad. Al final de la obra se incluyen conclusiones generales, un glosario de términos y una lista de referencias que facilitan tanto la consulta como la investigación posterior.

## **CAPÍTULO 1.**

# **FUNDAMENTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

### **1.1 Concepto, orígenes e historia de la economía social y solidaria**

La economía social y solidaria (ESS) es un campo de estudio y de práctica que ha ganado creciente reconocimiento académico, político e institucional en las últimas décadas. Sin embargo, sus raíces históricas son profundas y se remontan a las primeras respuestas organizadas de los sectores populares frente a las consecuencias de la industrialización capitalista del siglo XIX. Comprender esta historia no es un ejercicio de erudición académica, sino una herramienta indispensable para entender la lógica, los valores y las potencialidades actuales de la economía solidaria.

El término "economía social" surgió en Europa occidental durante el siglo XIX, asociado principalmente a los movimientos cooperativo y mutualista que emergieron como respuesta a las condiciones inhumanas de trabajo y de vida que generó la primera Revolución Industrial. En Francia, Charles Gide sistematizó en 1905 las primeras reflexiones académicas sobre la economía social, definiéndola como el conjunto de organizaciones que, sin ser empresas capitalistas convencionales ni organismos del Estado, se orientan a satisfacer necesidades colectivas mediante la organización democrática de sus miembros (Gide, 1905; citado en Defourny y Nyssens, 2013). Esta definición ya contenía los elementos que hoy siguen siendo centrales en el campo: la organización colectiva, la democracia interna y la prioridad a las necesidades de los miembros por encima del lucro.

En América Latina, la economía solidaria tiene genealogías propias que no pueden reducirse a una importación del pensamiento europeo. Las formas de reciprocidad y de trabajo colectivo de las comunidades indígenas —el tequio, la mano vuelta, la guelaguetza en Oaxaca;

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

la minga en los Andes; el mutirão en Brasil— constituyen expresiones milenarias de una racionalidad económica centrada en la solidaridad y la complementariedad, que preexistió al capitalismo y que ha sobrevivido —transformada pero vigente— hasta el presente. Estas tradiciones comunitarias son el sustrato cultural sobre el que las organizaciones de la economía solidaria latinoamericana construyen sus prácticas (Coraggio, 2011).

El concepto de "economía solidaria" —con el adjetivo "solidaria" como elemento diferenciador— fue desarrollado sistemáticamente en Brasil por Luis Ignacio Gaiger y Paul Singer desde la década de 1990, en el contexto de las respuestas populares a la crisis económica y el desempleo estructural generados por las políticas de ajuste neoliberal (Singer, 2002). En México, autores como Boris Marañón-Pimentel han desarrollado propuestas articuladoras que integran las tradiciones indígenas de reciprocidad con los planteamientos latinoamericanos de la economía solidaria, configurando lo que denominan "economía para la vida" (Marañón-Pimentel, 2014).

Hoy existe un debate académico productivo sobre si debe hablarse de "economía social", "economía solidaria" o "economía social y solidaria". La tendencia dominante en los organismos internacionales —como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asamblea General de las Naciones Unidas— es utilizar el término integrado "economía social y solidaria" (ESS) para dar cuenta de la diversidad de organizaciones y prácticas que comparten los valores de solidaridad, democracia y orientación al bien común, independientemente de su tradición histórica particular. En este libro adoptaremos esta denominación integradora, sin perder de vista que al interior del campo existen matices y debates importantes.

La ESS puede definirse, en términos operativos, como el conjunto de iniciativas económicas protagonizadas por organizaciones que, en su funcionamiento y en sus relaciones con el entorno social, adoptan los principios de solidaridad, reciprocidad, ayuda mutua y gestión democrática, subordinando el objetivo del lucro o del excedente a la satisfacción equitativa de las necesidades de sus miembros y de la comunidad (Laville, 2009; REAS, 2011). Esta definición operativa es amplia por necesidad: la ESS incluye realidades tan diversas como las grandes cooperativas industriales del País Vasco, los grupos de producción artesanal de mujeres indígenas en Oaxaca, las fintech de finanzas éticas, los bancos de tiempo comunitarios y las

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

plataformas digitales cooperativas. Lo que las une no es su tamaño ni su sector, sino sus principios y sus valores.

### 1.2 Principios y valores de la economía social y solidaria

Los principios y valores de la economía social y solidaria no son meros enunciados retóricos, sino orientaciones prácticas que guían la toma de decisiones, la distribución de excedentes y la gestión cotidiana de las organizaciones del sector. Comprender estos principios es esencial para el emprendedor, el gestor o el investigador que se aproxima al campo, ya que permiten distinguir una organización verdaderamente solidaria de una que adopta la retórica de la ESS sin incorporar sus valores fundamentales en su funcionamiento real.

La **Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS)** de España elaboró en 2011 la denominada "Carta de Principios de la Economía Solidaria", que sistematiza seis principios fundamentales que han tenido amplia recepción académica e institucional en el ámbito hispanohablante. Estos principios son: la equidad, el trabajo, la sostenibilidad ambiental, la cooperación, el carácter sin fines de lucro y el compromiso con el entorno. A continuación, se examinan cada uno de estos principios en relación con el contexto latinoamericano y mexicano.

El principio de **equidad** establece que las organizaciones de la ESS deben garantizar relaciones justas entre sus miembros, tanto en términos de acceso a los beneficios como en la distribución de las responsabilidades y los excedentes. Este principio tiene una dimensión de género especialmente relevante: muchas organizaciones del sector social han incorporado de manera explícita el objetivo de transformar las desigualdades de género, reconociendo y remunerando el trabajo de cuidados y promoviendo el liderazgo de las mujeres en la gestión organizacional (Nobre, 2003). En las cooperativas de productores artesanales de la Cuenca del Papaloapan, la participación de las mujeres como socias plenas y como dirigentes ha sido un elemento transformador que trasciende la dimensión económica para impactar en las relaciones de poder al interior de las familias y las comunidades.

El principio del **trabajo** en la ESS implica reconocer al trabajo humano —en toda su diversidad, incluyendo el trabajo productivo, reproductivo y comunitario— como el principal

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

factor de la actividad económica, por encima del capital. Esto se traduce en condiciones laborales dignas para todos los participantes de la organización, en la prioridad del empleo sobre la maximización de la ganancia, y en el reconocimiento del trabajo no remunerado que sostiene la vida social. Las cooperativas de trabajo son la expresión más clara de este principio: al ser al mismo tiempo dueños y trabajadores, los socios de una cooperativa de trabajo tienen un incentivo estructural para valorar el trabajo por encima del rendimiento del capital (Gaiger, 2004).

El principio de **sostenibilidad ambiental** establece que las actividades económicas de las organizaciones solidarias deben ser compatibles con la preservación de los ecosistemas y los recursos naturales para las generaciones futuras. Este principio conecta la ESS con los debates sobre el buen vivir y la economía ecológica, y tiene especial relevancia en regiones de alta biodiversidad como la Cuenca del Papaloapan, donde la actividad económica de las MIPYMES y las organizaciones comunitarias tiene un impacto directo sobre ecosistemas de gran valor. Organizaciones como las cooperativas forestales comunitarias de Oaxaca han demostrado que es posible generar ingresos a partir del manejo forestal mientras se preserva la integridad del bosque (Bray et al., 2005).

El principio de **cooperación** implica que las organizaciones de la ESS priorizan la colaboración sobre la competencia, tanto en sus relaciones internas como en sus vínculos con otras organizaciones. Esto se materializa en prácticas como la intercooperación —redes de cooperativas que comparten recursos, mercados o servicios—, las alianzas con organizaciones de la sociedad civil y las relaciones de comercio justo con consumidores responsables. La cooperación no supone ignorar las tensiones y los conflictos que inevitablemente surgen en cualquier organización humana, sino contar con mecanismos democráticos para gestionarlos sin recurrir a la competencia destructiva.

El principio de **carácter sin fines de lucro** no significa que las organizaciones de la ESS no puedan o no deban generar excedentes económicos. Significa que el objetivo principal de la actividad no es maximizar la ganancia para los propietarios del capital, sino satisfacer las necesidades de los miembros y de la comunidad. Los excedentes que se generan deben reinvertirse en la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de los miembros, en el desarrollo de la organización, o en contribuciones al entorno comunitario.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

El principio de **compromiso con el entorno** implica que las organizaciones de la ESS reconocen su responsabilidad con la comunidad en la que están insertas y con la sociedad en general, más allá de sus obligaciones legales y de los intereses de sus miembros directos. Este compromiso se traduce en prácticas de responsabilidad social comunitaria, en participación en redes territoriales de desarrollo local y en el apoyo a procesos de organización social y política que promueven el bien común.

### 1.3 Diferencias con la economía capitalista convencional

Para comprender plenamente la especificidad de la economía social y solidaria, resulta útil contrastarla con el modelo de la empresa capitalista convencional en sus dimensiones más relevantes. Esta comparación no tiene un propósito ideológico de descalificación del mercado, sino analítico: permite identificar con precisión en qué aspectos las organizaciones de la ESS operan de manera distinta y qué implicaciones prácticas tienen esas diferencias para su gestión, su financiamiento y su relación con el entorno.

La diferencia más fundamental radica en el **objetivo central de la organización**. La empresa capitalista convencional tiene como objetivo primario maximizar el valor para sus accionistas o propietarios del capital —expresado en términos de utilidad, rentabilidad sobre la inversión o valor de las acciones—. Los demás objetivos —la satisfacción de los empleados, el impacto ambiental, el desarrollo comunitario— son en el mejor caso objetivos secundarios que pueden ser atendidos siempre que no comprometan la rentabilidad del capital. En las organizaciones de la ESS, el objetivo primario es la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de la comunidad, y los excedentes económicos son un medio para alcanzar ese objetivo, no un fin en sí mismos (Laville, 2009).

La segunda diferencia importante se refiere al **régimen de propiedad y control**. En la empresa capitalista, la propiedad de los medios de producción pertenece al capital —representado por los accionistas en el caso de las sociedades anónimas—, y el control de las decisiones estratégicas corresponde a quienes detentan mayor participación accionaria. En las cooperativas y otras organizaciones de la ESS, la propiedad es colectiva de los socios, y el control se ejerce democráticamente bajo el principio de "una persona, un voto",

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

independientemente del capital aportado. Esta diferencia estructural genera incentivos radicalmente distintos para la gestión (Hansmann, 1996).

La tercera diferencia corresponde a la **lógica de distribución de excedentes**. En la empresa capitalista, los excedentes se distribuyen en proporción al capital aportado —en forma de dividendos o de revalorización accionaria—. En las cooperativas, los excedentes generalmente se distribuyen en proporción a la participación de cada socio en la actividad de la organización —en proporción al trabajo realizado, en las cooperativas de trabajo; en proporción a las compras realizadas, en las cooperativas de consumo—, o bien se reinvierten en fondos colectivos indivisibles que pertenecen a la organización como un todo.

La cuarta diferencia es la **relación con el territorio y la comunidad**. La empresa capitalista puede relocalizarse cuando encuentra condiciones más favorables para su rentabilidad —menores salarios, menores impuestos, menores regulaciones ambientales—, sin que exista una obligación estructural de permanecer en un territorio determinado. Las organizaciones de la ESS, por el contrario, tienen un arraigo territorial generalmente más profundo: sus socios son miembros de la comunidad, sus excedentes circulan localmente y su legitimidad social depende en parte de su contribución al desarrollo del entorno en el que operan (Coraggio, 2011).

Dimensión	Empresa capitalista	Organización de la ESS
Objetivo primario	Maximizar valor para accionistas	Satisfacer necesidades de miembros y comunidad
Propiedad	Del capital (accionistas)	Colectiva y democrática (socios)
Principio de votación	Proporcional al capital	Una persona, un voto
Distribución de excedentes	En proporción al capital	En proporción al trabajo/participación
Arraigo territorial	Móvil (según rentabilidad)	Territorial, comunitario
Relación con empleados	Contractual, subordinada	Democrática (co-propietarios)
Relación con el entorno	Responsabilidad social voluntaria	Compromiso con el bien común

*Tabla 1. Comparación entre empresa capitalista y organización de la ESS.*

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### 1.4 Marco normativo e institucional en México

El reconocimiento jurídico e institucional de la economía social y solidaria en México tiene una historia relativamente reciente, aunque las organizaciones que hoy forman parte del sector tienen existencia legal desde mucho antes. La Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 2012, constituyó un hito importante en el proceso de institucionalización del sector, al reconocer a los "Organismos del Sector Social de la Economía" (OSSE) como sujetos específicos de política pública y al crear el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) como organismo rector (Cámara de Diputados, 2023).

La LESS define al sector social de la economía como "el sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan" (LESS, artículo 3). Esta definición legal recoge los elementos conceptuales fundamentales de la ESS y los traduce en un marco de reconocimiento jurídico que, aunque imperfecto en su implementación, representa un avance significativo.

Los organismos del sector social de la economía reconocidos por la LESS incluyen: cooperativas de producción y de consumo; sociedades de solidaridad social; empresas integradoras del sector social; asociaciones civiles; sociedades civiles; fondos de aseguramiento; empresas sociales; organismos de integración de segundo y tercer nivel; y cualquier otra forma de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios (LESS, artículo 4).

El **INAES** —Instituto Nacional de la Economía Social— es el organismo desconcentrado de la Secretaría de Bienestar responsable de ejecutar las políticas de fomento, desarrollo y apoyo al sector social de la economía. Entre sus principales instrumentos de apoyo se encuentran el Programa de Fomento a la Economía Social (PFES), que otorga apoyos económicos a organizaciones del sector; el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM); y los programas de capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento organizacional (INAES, 2023).

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

Además de la LESS y del INAES, el marco normativo de la ESS en México incluye otras leyes sectoriales de gran importancia. La **Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC)**, vigente desde 1994 con diversas modificaciones posteriores, regula el funcionamiento de las cooperativas en sus diferentes modalidades: de consumidores, de productores y de ahorro y préstamo. La cooperativa es, numéricamente, la forma organizativa más frecuente del sector social en México, con más de 13,000 sociedades registradas ante el INAES (Secretaría de Economía, 2023). La **Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito** regula las cajas de ahorro y préstamo y las uniones de crédito del sector social.

En el ámbito del tercer sector y la sociedad civil organizada, la **Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)** regula a las asociaciones civiles y fundaciones que realizan actividades de interés público, permitiéndoles acceder a apoyos fiscales y a financiamiento público bajo condiciones específicas. Esta ley es relevante porque muchas iniciativas de innovación social se articulan a través de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en alianza con cooperativas y otras organizaciones del sector social.

## **CAPÍTULO 2.**

# **ACTORES Y MODELOS ORGANIZACIONALES EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

### **2.1 Las organizaciones de la economía social: tipología**

La economía social y solidaria está compuesta por una diversidad de formas organizacionales que comparten los principios descritos en el capítulo anterior, pero que se diferencian en su estructura jurídica, su base social, el tipo de actividad que realizan y los mecanismos específicos de gobernanza que emplean. Esta diversidad es una fortaleza del sector —ya que permite adaptarse a contextos muy distintos— pero también un desafío para quienes buscan políticas de apoyo transversales o marcos comparativos de análisis.

La tipología más utilizada en el contexto mexicano distingue las siguientes formas organizacionales: cooperativas de producción, cooperativas de consumo, cooperativas de ahorro y préstamo (cajas populares), sociedades de solidaridad social, empresas sociales, asociaciones civiles con actividades económicas, fondos de aseguramiento mutual, empresas integradoras del sector social, y organizaciones comunitarias de base (comunidades agrarias, ejidos con actividades productivas, y sistemas comunitarios de producción y distribución). Cada una de estas formas tiene un marco jurídico específico, requisitos de constitución propios y modalidades particulares de operación.

Las **cooperativas** son la forma organizacional más reconocida y extendida de la ESS en México y en el mundo. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) las define como "una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada" (ACI, 1995). Esta definición,

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

adoptada como marco de referencia universal, sintetiza los elementos esenciales de la forma cooperativa: la voluntariedad de la asociación, la propiedad conjunta y el control democrático.

Las **sociedades de solidaridad social** son una figura jurídica específicamente mexicana, creada por la Ley de Sociedades de Solidaridad Social de 1976. Están integradas por trabajadores mexicanos que aportan su trabajo personal como principal factor productivo. A diferencia de las cooperativas, no tienen restricciones en cuanto a la distribución de beneficios, lo que las hace más flexibles en términos de relación con inversionistas externos, aunque esta misma flexibilidad ha generado debates sobre su coherencia con los valores de la ESS.

Las **empresas integradoras del sector social** son organizaciones de segundo nivel que agrupan a varias organizaciones de base para compartir servicios comunes —contabilidad, comercialización, acceso a crédito, compras consolidadas— que resultan inaccesibles para cada organización individualmente. Esta figura ha demostrado su utilidad especialmente en sectores como la artesanía, la producción agropecuaria y el comercio, donde la escala individual de las organizaciones es insuficiente para competir en mercados ampliados.

Las **organizaciones comunitarias de base** —ejidos con actividades productivas, comunidades agrarias, sistemas de agua potable comunitarios, cajas de ahorro informales, grupos de mujeres productoras— constituyen quizás la expresión más numerosa y más invisible de la ESS en México. Muchas de ellas operan sin personalidad jurídica formal, lo que les dificulta el acceso a financiamiento y apoyos gubernamentales, pero también les otorga flexibilidad para adaptarse a las necesidades y valores de sus comunidades. Su incorporación a los marcos de política pública de la ESS es uno de los desafíos pendientes más importantes del sector.

### 2.2 Cooperativas: estructura, tipos y funcionamiento

Las cooperativas son las organizaciones más representativas y mejor estudiadas del sector de la economía social. Su presencia en prácticamente todos los sectores económicos —agricultura, manufactura, comercio, servicios financieros, vivienda, educación, transporte— y en casi todos los países del mundo las convierte en el mejor laboratorio para examinar el funcionamiento práctico de los principios de la ESS. En México, las cooperativas tienen una

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

historia centenaria y una presencia significativa, aunque insuficientemente reconocida, en la economía nacional.

Los **siete principios cooperativos** definidos por la Alianza Cooperativa Internacional y actualizados en el Congreso de Manchester de 1995 son: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; e interés por la comunidad (ACI, 1995). Estos principios son más que enunciados filosóficos; son criterios operacionales que permiten evaluar si una organización que se llama cooperativa efectivamente funciona como tal.

En cuanto a su tipología, la Ley General de Sociedades Cooperativas de México distingue tres grandes categorías. Las **cooperativas de consumidores** son aquellas cuyos socios se asocian para obtener en común bienes y servicios para su consumo, su uso o su subsistencia. Las cooperativas de consumo más conocidas son las tiendas comunitarias, las farmacias populares y algunas cadenas de supermercados cooperativos que existen en otros países. Las **cooperativas de productores** son aquellas cuyos socios se asocian para trabajar en común en actividades productivas, tanto agrícolas, artesanales, industriales como de servicios. Son quizás el tipo más diverso: incluye desde grandes cooperativas industriales hasta pequeños grupos de artesanos. Las **cooperativas de ahorro y préstamo** —también llamadas cajas populares o uniones de crédito cooperativas— son aquellas cuyos socios se asocian para gestionar colectivamente sus ahorros y acceder a créditos en condiciones favorables.

Desde el punto de vista de su **estructura interna**, todas las cooperativas comparten una arquitectura de gobierno basada en tres órganos: la Asamblea General de Socios, que es el órgano máximo de decisión donde se ejerce la democracia cooperativa bajo el principio de un socio-un voto; el Consejo de Administración, elegido por la Asamblea, que es responsable de la gestión estratégica y operativa de la organización; y el Consejo de Vigilancia, también elegido por la Asamblea, que fiscaliza el desempeño del Consejo de Administración y protege los intereses de los socios frente a posibles irregularidades.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

El **ciclo de vida de una cooperativa** comprende varias fases que el futuro promotor o emprendedor social debe conocer. La fase de constitución implica la reunión de un grupo de al menos diez personas —o veinte en el caso de las cooperativas de ahorro y préstamo— que comparten una necesidad común, la elaboración de las bases constitutivas y el acta constitutiva, y el registro ante la Secretaría de Economía. La fase de consolidación comprende el período inicial de operación, frecuentemente el más crítico, en el que la cooperativa debe desarrollar su mercado, fortalecer la cohesión entre sus socios y establecer procedimientos operativos sólidos. La fase de madurez es aquella en la que la cooperativa ha desarrollado capacidades estables y puede orientar mayor energía al crecimiento, la diversificación o la intercooperación.

### 2.3 Sociedades mutualistas, asociaciones civiles y otras figuras

Aunque las cooperativas concentran la mayor atención en los análisis de la ESS, el sector incluye otras formas organizacionales que tienen presencia significativa en la economía mexicana y que representan alternativas valiosas para distintos tipos de iniciativas solidarias. Las sociedades mutualistas, las asociaciones civiles con actividades económicas y los fondos de aseguramiento mutuo son figuras que el promotor de la ESS debe conocer para poder orientar adecuadamente a quienes desean constituir una organización solidaria.

Las **sociedades mutualistas** son organizaciones de ayuda mutua entre sus socios, especialmente en situaciones de necesidad o emergencia. Históricamente, las mutualidades jugaron un papel central en la protección social de los trabajadores antes del surgimiento de los sistemas de seguridad social públicos: eran los obreros y artesanos los que se organizaban colectivamente para crear fondos comunes que cubrieran los gastos de enfermedad, muerte o invalidez de sus miembros. En México, las mutualidades tienen reconocimiento jurídico y siguen siendo relevantes en algunos sectores, aunque su presencia se ha reducido con la expansión del sistema de seguridad social formal.

Las **asociaciones civiles (A.C.)** son una figura jurídica del Código Civil federal que, aunque no está diseñada específicamente para actividades económicas, es utilizada frecuentemente por organizaciones de la ESS que combinan actividades de interés público con actividades productivas o de comercialización. Muchas organizaciones de mujeres productoras,

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

grupos de artesanos, redes de comercio justo y organizaciones de productores agroecológicos operan bajo la figura de A.C. porque ofrece flexibilidad organizativa y acceso a beneficios fiscales para donatarias autorizadas, aunque plantea el desafío de que los excedentes no pueden distribuirse entre los socios.

Los **fondos de aseguramiento mutual** son mecanismos colectivos de gestión del riesgo, especialmente relevantes en el sector agropecuario, donde los productores se enfrentan a riesgos climáticos, de mercado y sanitarios que pueden comprometer la viabilidad de sus unidades productivas. En México, la Ley de Fondos de Aseguramiento Agropecuario y Rural regula la operación de estos fondos, que funcionan como mutualidades especializadas en el aseguramiento de actividades agrícolas, ganaderas, forestales y acuícolas.

Una figura de creciente relevancia es la de las **empresas B** o empresas de beneficio e interés colectivo, que, aunque no forman parte estrictamente del sector social de la economía en el sentido jurídico mexicano, comparten con las organizaciones de la ESS el compromiso con un propósito social y ambiental más allá del lucro. Las empresas B son certificadas por la organización internacional B Lab y se comprometen a mantener estándares verificables de desempeño social, ambiental y de gobernanza. Su presencia creciente en el ecosistema emprendedor mexicano representa un puente entre el emprendimiento convencional y la ESS.

### 2.4 Modelos de gobernanza democrática

La gobernanza democrática es uno de los rasgos más distintivos de las organizaciones de la ESS y también uno de los más desafiantes en la práctica. El principio de "una persona, un voto" parece simple en su enunciado, pero su implementación efectiva en organizaciones con decenas, cientos o miles de miembros, con intereses a veces divergentes y con distintos niveles de conocimiento e involucramiento en la gestión, requiere diseños institucionales cuidadosos y capacidades específicas de todos los actores involucrados.

Los modelos de gobernanza democrática en la ESS pueden analizarse en tres dimensiones interrelacionadas: la **dimensión participativa**, que se refiere a los mecanismos mediante los cuales los socios ejercen su derecho a involucrarse en las decisiones de la organización; la **dimensión representativa**, que se refiere a los órganos electos que ejercen la

## **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

### **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

gestión y la vigilancia en nombre del colectivo; y la **dimensión deliberativa**, que se refiere a los procesos de construcción de acuerdos mediante la discusión informada y el diálogo entre perspectivas diversas.

La participación activa de los socios en las asambleas y en la vida de la organización es al mismo tiempo una condición de la gobernanza democrática y uno de sus principales desafíos. En muchas cooperativas, la participación en asambleas disminuye a medida que la organización crece y consolida: los socios se acostumbran a delegar en los directivos electos y el involucramiento colectivo se reduce. Este proceso de "pasivización" de los socios es una de las principales amenazas a la identidad cooperativa y ha sido señalado por diversos autores como un precursor de la "desnaturalización" de las cooperativas, es decir, su transformación progresiva en empresas que conservan la forma jurídica cooperativa, pero han abandonado sus principios de gobierno democrático (Vanek, 1970).

Para contrarrestar esta tendencia, las organizaciones exitosas de la ESS han desarrollado diversas estrategias: la formación continua en cooperativismo y gobernanza para sus socios, los mecanismos de participación directa en decisiones operativas (no solo en asambleas anuales), la rotación planificada de cargos directivos para ampliar la base de socios con experiencia de gestión, y la creación de comités temáticos de participación en áreas específicas como educación, bienestar social o medio ambiente.

## **CAPÍTULO 3.**

# **INNOVACIÓN SOCIAL: CONCEPTO, ALCANCE Y METODOLOGÍAS**

### **3.1 Definición y dimensiones de la innovación social**

La innovación social es un concepto que ha experimentado una expansión semántica notable en las últimas dos décadas, pasando de ser un término utilizado por académicos especializados en cambio social a convertirse en una categoría central de las agendas de política pública, de la filantropía institucional y del emprendimiento con propósito. Esta expansión ha generado tanto una mayor visibilidad del campo como cierta ambigüedad en la definición que conviene clarificar.

En su sentido más amplio, la innovación social puede definirse como el proceso de desarrollo e implementación de nuevas ideas —productos, servicios, modelos, procesos o estrategias— que satisfacen necesidades sociales con mayor efectividad que las alternativas existentes y que simultáneamente generan nuevas relaciones sociales o formas de colaboración (Pol y Ville, 2009). Esta definición contiene tres elementos que vale la pena destacar: la novedad de las ideas o soluciones, la efectividad superior para satisfacer necesidades sociales, y la generación de nuevas relaciones o formas de colaboración.

El Centro de Innovación Social de la Universidad de Stanford (SSIR) ha propuesto una definición ampliamente citada que la describe como "una solución nueva a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes, y que crea valor fundamentalmente para la sociedad en su conjunto más que para los individuos particulares" (Phills et al., 2008). Esta definición pone énfasis en la creación de valor social como criterio diferenciador de la innovación social frente a otros tipos de innovación.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Desde la perspectiva de la ESS, la innovación social tiene dimensiones específicas que la distinguen de otras concepciones del campo. Luis Razeto (1993) identificó la innovación solidaria como la capacidad de las organizaciones de la ESS para desarrollar nuevas formas de producir, distribuir y consumir que incorporen la solidaridad como factor económico activo — es decir, como un recurso que incrementa la productividad, reduce costos de transacción y genera confianza entre los actores—. Esta perspectiva sugiere que la solidaridad no es solo un valor moral, sino una forma de capital social que genera rendimientos económicos medibles.

Las **dimensiones de la innovación social** pueden organizarse en cuatro niveles de análisis que resultan útiles para el investigador y para el promotor de iniciativas sociales. El **nivel de producto o servicio** comprende las innovaciones que ofrecen nuevos bienes o servicios para satisfacer necesidades sociales no cubiertas o mal cubiertas por el mercado o el Estado: bancos de alimentos, plataformas de intercambio de habilidades, medicamentos de bajo costo para enfermedades olvidadas, sistemas de energía solar comunitaria. El **nivel de proceso** incluye las innovaciones en la manera de producir o distribuir bienes y servicios que generan beneficios sociales adicionales: producción agroecológica que regenera ecosistemas, circuitos cortos de comercialización que reducen intermediarios y mejoran los ingresos de los productores. El **nivel de modelo organizacional** abarca las innovaciones en la forma de organizar la actividad económica: el modelo cooperativo mismo es una innovación social histórica, pero también lo son las plataformas digitales cooperativas, las empresas B, los laboratorios ciudadanos y las comunidades de práctica para la innovación abierta. El **nivel sistémico** comprende las transformaciones en los marcos normativos, culturales e institucionales que condicionan el campo de posibilidades para la innovación social: reformas legales que reconocen la ESS, políticas de compras públicas que priorizan a organizaciones solidarias, cambios culturales que incrementan el consumo responsable.

### 3.2 Diferencias entre innovación social e innovación empresarial

La distinción entre innovación social e innovación empresarial —o innovación de mercado— no es absoluta ni siempre nítida, pero resulta analíticamente útil para comprender la especificidad del campo de la innovación social. Ambos tipos de innovación comparten el

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

elemento de la novedad y el de la mejora respecto a soluciones existentes, pero difieren significativamente en su objetivo, su lógica de valoración del éxito, su mecanismo de difusión y su relación con los recursos.

La **innovación empresarial** se orienta primariamente a la creación de valor económico para la empresa y sus propietarios, mediante la generación de ventajas competitivas que se traducen en mayor cuota de mercado, mayores márgenes o menores costos. El mecanismo predominante de evaluación de la innovación empresarial es el mercado: una innovación es exitosa si los consumidores la adoptan y pagan por ella, generando ingresos que superan la inversión realizada. El sistema de propiedad intelectual —patentes, marcas, secretos comerciales— permite a las empresas apropiarse del valor generado por sus innovaciones, protegiendo temporalmente sus ventajas competitivas (Tidd y Bessant, 2018).

La **innovación social**, en contraste, se orienta primariamente a la creación de valor social —entendido como mejora en el bienestar, la equidad, la sostenibilidad o las capacidades de las personas y comunidades—. Los mecanismos de evaluación son mucho más complejos que el simple test del mercado, ya que los beneficiarios de la innovación social frecuentemente no son los mismos que sus financiadores, y el valor creado es en gran parte intangible o difícilmente expresable en términos monetarios. Más aún, la lógica de la innovación social frecuentemente implica que las innovaciones exitosas se difundan y repliquen lo más ampliamente posible —incluso si eso implica compartir el conocimiento con organizaciones competidoras— porque el objetivo es el impacto social máximo, no la rentabilidad privada.

Esta diferencia en la lógica de difusión tiene consecuencias importantes para el ecosistema de innovación. En el ámbito empresarial, el sistema de propiedad intelectual desincentiva la transferencia libre del conocimiento. En el ámbito de la innovación social, la cultura dominante es la del código abierto y la del aprendizaje colaborativo: las organizaciones que desarrollan innovaciones sociales exitosas frecuentemente comparten sus metodologías, sus modelos y sus aprendizajes de manera abierta, porque reconocen que el fortalecimiento del campo beneficia a todos sus actores y, en última instancia, a las comunidades a las que sirven.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Otra diferencia relevante es la **tolerancia al fracaso** en cada ámbito. En la innovación empresarial, especialmente en el ecosistema startup de base tecnológica, el fracaso es frecuentemente celebrado como fuente de aprendizaje y como prueba de la disposición al riesgo del emprendedor. En la innovación social, el fracaso tiene consecuencias más graves porque los "usuarios" son frecuentemente personas en situación de vulnerabilidad que han depositado expectativas y a veces recursos en la solución propuesta. Esta asimetría de riesgo requiere que la innovación social sea diseñada con metodologías que minimicen el daño ante la eventualidad del fracaso.

### 3.3 Metodologías para el diseño de innovaciones sociales

El diseño efectivo de innovaciones sociales requiere metodologías específicas que integren la comprensión profunda de las necesidades y contextos de las comunidades beneficiarias, la creatividad en la generación de soluciones alternativas, la capacidad de prototipado y evaluación iterativa, y la sensibilidad ante las dinámicas de poder y las asimetrías existentes en cualquier proceso de intervención social. A continuación, se describen las metodologías más influyentes en el campo de la innovación social, con énfasis en sus aplicaciones en contextos latinoamericanos.

El **pensamiento de diseño** (design thinking) es una metodología de resolución de problemas desarrollada por la firma IDEO y popularizada por la d.school de la Universidad de Stanford que, aunque nació en el ámbito del diseño industrial, ha sido ampliamente adoptada en el campo de la innovación social. Sus fases fundamentales son: empatizar (comprender en profundidad las necesidades y experiencias de los usuarios o beneficiarios), definir (formular con precisión el problema a resolver desde la perspectiva del usuario), idear (generar el mayor número posible de soluciones alternativas sin censura previa), prototipar (construir versiones simplificadas de las soluciones más prometedoras para su prueba rápida), y testear (evaluar los prototipos con los usuarios reales y aprender de sus reacciones para mejorar la solución) (Brown, 2009).

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

La **metodología de Desarrollo Comunitario Basado en Activos (ABCD, por sus siglas en inglés)** parte de una premisa opuesta a la lógica del diagnóstico de carencias que frecuentemente caracteriza a los programas de desarrollo social: en lugar de identificar los problemas y necesidades de una comunidad y buscar soluciones externas, el ABCD identifica los talentos, recursos, habilidades y capacidades que ya existen en la comunidad y los moviliza como base para el desarrollo comunitario endógeno (Kretzmann y McKnight, 1993). Esta metodología es especialmente relevante para la ESS porque se alinea con la perspectiva de la economía solidaria, que reconoce a las personas y comunidades como agentes de su propio desarrollo, no como objetos de intervención.

La **investigación acción participativa (IAP)** es una metodología de investigación social que combina la generación de conocimiento con la acción transformadora, involucrando activamente a los miembros de la comunidad no solo como sujetos de investigación sino como coproductores del conocimiento y como agentes del cambio. En el campo de la ESS, la IAP ha sido utilizada para diseñar cooperativas, para mapear economías comunitarias y para evaluar el impacto de iniciativas de innovación social (Fals Borda, 1987). La IAP tiene raíces latinoamericanas sólidas: fue desarrollada en gran medida por Orlando Fals Borda en Colombia y tiene una rica historia de aplicaciones en comunidades rurales de México, Centroamérica y el Cono Sur.

El **Canvas de Modelo de Negocio Social**, adaptación del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) para el contexto de las organizaciones con propósito social, es una herramienta de diseño estratégico que permite visualizar y articular los componentes clave de una iniciativa de innovación social: la propuesta de valor social, los segmentos de beneficiarios y usuarios, los canales de entrega, las relaciones con los beneficiarios, las fuentes de ingresos y los mecanismos de financiamiento, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Su adaptación para la ESS añade un bloque específico para el impacto social esperado y para los mecanismos de medición de dicho impacto.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### 3.4 Ecosistemas de innovación social en América Latina

Un ecosistema de innovación social es el conjunto de actores, instituciones, recursos, normas y relaciones que configuran el entorno en el que surgen, crecen y se consolidan las iniciativas de innovación social en un territorio determinado. La metáfora del ecosistema —tomada de la biología— captura bien la idea de que las iniciativas de innovación social no surgen ni prosperan en el vacío, sino en relación dinámica con su entorno institucional, cultural y económico.

En América Latina, los ecosistemas de innovación social han experimentado un desarrollo notable desde la década de 2000, impulsado por varios factores convergentes: la expansión de la conectividad digital, que ha reducido las barreras de acceso a conocimiento y ha facilitado la formación de redes de innovadores sociales a escala regional; el crecimiento de la filantropía corporativa y de los fondos de impacto social, que han movilizad recursos privados hacia iniciativas con propósito; el fortalecimiento de las políticas públicas de apoyo a la economía social y solidaria en países como Brasil, Uruguay, Bolivia y Ecuador; y el desarrollo de programas de educación en emprendimiento social en universidades de la región (Álvarez-Aros y Bernal-Torres, 2021).

En México, el ecosistema de innovación social incluye actores institucionales como el INAES, la Secretaría de Bienestar, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, hoy integrado a SE) y diversas dependencias estatales con programas de apoyo al sector social. En el ámbito no gubernamental, organizaciones como Ashoka México, CEMEX Fundación, la Fundación Merced y diversas redes de incubadoras sociales han contribuido al desarrollo del ecosistema. En el ámbito académico, la Red Mexicana de Investigadores en Economía Social (REMIES) y las universidades con programas de posgrado en ESS —como el TecNM y la UNAM— son actores clave del ecosistema.

Un componente esencial pero frecuentemente subvalorado del ecosistema de innovación social son las **organizaciones de segundo nivel** del sector social —federaciones cooperativas, redes de comercio justo, fondos regionales de solidaridad— que actúan como plataformas de articulación, aprendizaje colectivo y representación política para las organizaciones de base. En la Cuenca del Papaloapan, redes de este tipo han jugado un papel importante en la consolidación de cadenas de valor solidarias en sectores como la piña, el café y las artesanías textiles.

## **CAPÍTULO 4.**

### **EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOLIDARIO**

#### **4.1 El emprendedor social: perfil, motivaciones y competencias**

El emprendedor social es un agente de cambio que identifica problemáticas sociales persistentes, diseña soluciones innovadoras para abordarlas y construye organizaciones o iniciativas capaces de implementar esas soluciones de manera sostenible. Se diferencia del emprendedor convencional no por carecer de capacidades técnicas o de ambición, sino por la naturaleza de su objetivo: mientras el emprendedor convencional busca principalmente la creación de valor económico para sí mismo y sus inversores, el emprendedor social busca primariamente la transformación de una situación de injusticia, exclusión o daño ambiental que afecta a una comunidad o a la sociedad en general.

El perfil del emprendedor social ha sido caracterizado por distintos autores e instituciones. Ashoka, la organización internacional pionera en el apoyo a emprendedores sociales, identifica como atributos fundamentales: la idea nueva y transformadora que aborda un problema social sistémico —no solo sus síntomas superficiales—; la creatividad para generar soluciones que los sistemas convencionales no han podido ofrecer; la calidad empresarial para convertir una buena idea en una iniciativa operativa y sostenible; y la visión ética que garantiza que el proceso de cambio respeta la dignidad y la autonomía de los beneficiarios (Ashoka, 2023).

Las **motivaciones** del emprendedor social son diversas y frecuentemente complejas. La investigación empírica sugiere que los emprendedores sociales son motivados principalmente por la identificación directa con el problema que buscan resolver —haber experimentado personalmente la situación de exclusión o de daño—, por el sentido de responsabilidad social asociado a su formación profesional o a su trayectoria comunitaria, y por la convicción de que las soluciones existentes son insuficientes y que existen alternativas mejores que aún no han sido implementadas (Zahra et al., 2009). En el contexto latinoamericano, la experiencia de crisis

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

económicas, la precariedad laboral y la percepción de la incapacidad del Estado para resolver problemas estructurales son factores adicionales que empujan hacia el emprendimiento social.

Las **competencias del emprendedor social** pueden organizarse en cuatro dimensiones que integran conocimientos, habilidades, actitudes y valores: competencias analíticas (para entender los sistemas sociales complejos, identificar causas profundas de los problemas y evaluar el impacto de las intervenciones), competencias relacionales (para construir confianza con las comunidades beneficiarias, formar equipos comprometidos y gestionar alianzas estratégicas), competencias de gestión (para planear, organizar, financiar y escalar las iniciativas), y competencias de liderazgo (para inspirar a otros, sostener la visión a largo plazo y navegar la incertidumbre inherente a cualquier proceso de cambio social).

La formación de emprendedores sociales es un desafío pedagógico específico que no puede resolverse simplemente trasladando los contenidos de los programas de emprendimiento convencional al ámbito social. Los programas de formación más efectivos combinan la inmersión en las comunidades donde operan los emprendimientos —para desarrollar la empatía y la comprensión contextual—, el estudio de casos de éxito y fracaso de iniciativas similares, el trabajo en equipos interdisciplinarios que integren saberes técnicos con saberes comunitarios, y el acompañamiento por mentores con experiencia en el sector (Lasprogata y Cotten, 2003).

### 4.2 Modelos de negocio social y sostenibilidad

Un modelo de negocio social es la articulación coherente de los elementos que configuran la manera en que una organización crea, entrega y captura tanto valor social como valor económico, de manera que ambas dimensiones sean sostenibles en el largo plazo. La sostenibilidad es, en este contexto, el desafío central del emprendimiento social: cómo construir organizaciones capaces de mantener y ampliar su impacto social sin depender permanentemente de subsidios externos.

Existen múltiples tipologías de modelos de negocio social en la literatura académica e institucional. Una de las más útiles para el contexto latinoamericano distingue tres grandes categorías según la relación entre el mecanismo de generación de ingresos y el impacto social. El **modelo integrado** es aquel en el que la actividad que genera ingresos es la misma que genera

## INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA. ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

impacto social: una cooperativa de trabajo que emplea a personas con discapacidad genera ingresos al vender sus productos y simultáneamente genera el impacto de empleo digno. El **modelo complementario** es aquel en que la organización tiene dos actividades diferenciadas: una que genera ingresos (frecuentemente en el mercado convencional) y otra que genera impacto social (frecuentemente dirigida a beneficiarios que no pagan por el servicio), siendo la primera la que financia a la segunda. El **modelo subsidiado** es aquel en que la totalidad o la mayor parte de los ingresos proviene de donaciones, contratos gubernamentales o financiamiento externo, siendo el mercado una fuente marginal o nula de ingresos.

La **sostenibilidad financiera** de los emprendimientos sociales es uno de los temas más debatidos en el campo. El debate entre quienes argumentan que el emprendimiento social debe buscar la autosuficiencia financiera —para garantizar su continuidad independientemente de ciclos políticos o filantropía coyuntural— y quienes señalan que algunos tipos de impacto social genuinamente no pueden ser financiados por el mercado —y que exigirles autosuficiencia equivale a privatizar lo que debería ser público— no tiene una resolución universal. Lo que sí es claro es que la viabilidad financiera de mediano plazo debe ser una preocupación central en el diseño de cualquier emprendimiento social, no una variable a considerar solo después de que la iniciativa haya comenzado a operar.

El **Triple Resultado (Triple Bottom Line)**, concepto introducido por John Elkington en 1994, propone que las organizaciones con propósito social deben medir y optimizar simultáneamente tres dimensiones de su desempeño: el resultado económico (viabilidad financiera y generación de valor económico), el resultado social (impacto en el bienestar de las comunidades y en la equidad) y el resultado ambiental (impacto sobre los ecosistemas y los recursos naturales). Este marco conceptual ha sido ampliamente adoptado tanto en el ámbito del emprendimiento social como en el de la responsabilidad corporativa de las empresas convencionales, aunque su implementación práctica —especialmente la medición del resultado social y ambiental— sigue siendo uno de los desafíos técnicos más complejos del campo.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### 4.3 Financiamiento de emprendimientos sociales

El financiamiento es uno de los obstáculos más frecuentemente citados por los emprendedores sociales en América Latina. Las fuentes convencionales de financiamiento — crédito bancario, capital de riesgo— están diseñadas para empresas cuyo objetivo principal es la rentabilidad financiera, y los instrumentos que ofrecen son con frecuencia inapropiados para emprendimientos sociales cuyo horizonte temporal, perfil de riesgo y estructura de retornos son radicalmente distintos. El desarrollo de un ecosistema robusto de financiamiento para la innovación y el emprendimiento social es uno de los desafíos institucionales más urgentes del sector.

Las principales fuentes de financiamiento para emprendimientos sociales en México incluyen las siguientes categorías. Los **fondos de impacto social** (impact investing) son instrumentos financieros que buscan generar simultáneamente un retorno financiero y un impacto social o ambiental verificable. Aunque en México el mercado de inversión de impacto es aún incipiente comparado con países como Estados Unidos o el Reino Unido, organizaciones como IGNIA Fund, Agora Partnerships y Adobe Capital han desarrollado fondos que financian emprendimientos sociales con modelos de negocio basados en mercado.

El **financiamiento público** a través del INAES es una fuente importante para las organizaciones del sector social en México. El Programa de Fomento a la Economía Social (PFES) del INAES otorga apoyos no reembolsables para proyectos productivos de organizaciones del sector social en sus distintas modalidades: fomento a la integración de la cadena de valor, financiamiento solidario, comercialización social y formación para el trabajo. Los montos de apoyo varían según el tipo de organización y el tipo de proyecto, y los procesos de solicitud son accesibles para organizaciones con capacidades administrativas básicas.

La **filantropía institucional** —representada por fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil con capacidad de financiamiento— juega un papel importante en el ecosistema de financiamiento de la innovación social en México, especialmente en la fase de prototipado y validación de nuevas iniciativas. Fundaciones como FEMSA, Telmex-Telcel, Cinépolis y la Fundación Bepensa han desarrollado programas específicos de apoyo al emprendimiento social con metodologías de selección y acompañamiento cada vez más sofisticadas.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Las **finanzas solidarias** —cooperativas de ahorro y préstamo, cajas de ahorro populares, fondos de inversión comunitarios— son una fuente de financiamiento especialmente relevante para emprendimientos de pequeña escala vinculados a comunidades rurales o periurbanas, que no califican para los instrumentos del sistema financiero formal ni tienen acceso a los fondos de impacto de mayor tamaño. Estas instituciones conocen el contexto local, tienen mayor tolerancia al riesgo y pueden ofrecer condiciones más flexibles que los bancos comerciales.

El **financiamiento colectivo** (crowdfunding) es una fuente emergente de financiamiento para emprendimientos sociales que ha cobrado relevancia con el desarrollo de plataformas digitales especializadas. En México, plataformas como Fondeadora, Play Business y Doopla han facilitado el acceso a financiamiento colectivo para iniciativas con propósito social, aunque el monto típico de las campañas exitosas es aún relativamente modesto.

#### 4.4 Casos de emprendimiento solidario en México

La literatura sobre emprendimiento social en México documenta una rica diversidad de experiencias que ilustran la viabilidad de los modelos solidarios en distintos contextos y sectores. A continuación, se presentan tres casos paradigmáticos que han sido objeto de documentación académica rigurosa y que ofrecen lecciones relevantes para quienes buscan diseñar o promover emprendimientos solidarios.

**Caso 1: Cooperativa Tosepan Titataniske, Sierra Norte de Puebla.** Fundada en 1977 por comunidades totonacas y nahuas de la Sierra Norte de Puebla, Tosepan es hoy una de las experiencias cooperativas más exitosas y mejor documentadas de México. Lo que comenzó como una cooperativa de consumo para acceder colectivamente a productos básicos a precios justos ha evolucionado hasta convertirse en una red de organizaciones cooperativas —la Unión de Cooperativas Tosepan— que abarca producción de café orgánico y pimienta negra, ecoturismo, servicios financieros, producción y comercialización de materiales de construcción alternativos, y programas de salud comunitaria. Con más de 34,000 familias socias, Tosepan es un ejemplo de cómo el modelo cooperativo puede construir resiliencia económica y cultural en comunidades indígenas rurales (Moguel y Toledo, 1996).

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**Caso 2: CECOSOLA, Venezuela-México.** Aunque tiene sus raíces en Venezuela, la experiencia de CECOSOLA (Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara) ha sido estudiada y replicada en varios contextos latinoamericanos, incluyendo México. CECOSOLA gestiona una red de ferias de alimentos frescos en las que los consumidores acceden a productos hortícolas directamente de pequeños productores, eliminando intermediarios y distribuyendo de manera equitativa los excedentes entre productores y la organización cooperativa. La innovación organizacional de CECOSOLA radica en su modelo de gestión horizontal y participativa, sin jerarquías formales ni salarios diferenciados, que ha demostrado una capacidad de adaptación y resiliencia notable en contextos de crisis (Freitag, 2013).

**Caso 3: Empresas comunitarias forestales de la Sierra Juárez, Oaxaca.** Las comunidades zapotecas de la Sierra Juárez de Oaxaca desarrollaron, a partir de la década de 1980, un modelo de empresas forestales comunitarias que ha sido reconocido internacionalmente como una referencia de manejo sostenible del bosque con beneficio comunitario. Comunidades como Ixtlán de Juárez, Capulálpam de Méndez y La Trinidad manejan sus bosques comunales bajo sistemas de gobernanza democrática, generan empleo local en la extracción, procesamiento y comercialización de madera y productos no maderables, y han logrado incrementar la superficie forestal de sus territorios mientras mejoran los ingresos de sus familias (Bray et al., 2005). Este caso ilustra cómo la innovación social puede articularse con el manejo sustentable de recursos naturales.

## **CAPÍTULO 5.**

# **COMERCIALIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN LA ESS**

### **5.1 Estrategias de comercialización solidaria**

La comercialización es uno de los desafíos más recurrentes para las organizaciones de la economía social y solidaria. Muchas cooperativas y empresas sociales desarrollan productos y servicios de calidad, pero encuentran serias dificultades para acceder a mercados que les ofrezcan precios justos, relaciones comerciales estables y visibilidad suficiente. La lógica dominante de la comercialización convencional —basada en la intermediación extractiva, la concentración de poder en las grandes cadenas de distribución y la presión constante a la baja sobre los precios de los productores— es frecuentemente incompatible con los objetivos de las organizaciones solidarias.

El **comercio justo** es el sistema de comercialización más conocido que busca transformar estas relaciones de poder. Originado en Europa a partir de la década de 1960 en el contexto de las relaciones comerciales entre países del Norte y productores del Sur Global, el comercio justo establece estándares que garantizan: el pago de un precio mínimo que cubre los costos de producción sostenible y un sobre precio social para el desarrollo comunitario; condiciones laborales dignas y seguras; el respeto a la organización democrática de los productores; la prohibición del trabajo infantil y del trabajo forzado; y la transparencia en las relaciones comerciales (Fairtrade International, 2023). En México, las cooperativas cafetaleras del sur del país —especialmente en Chiapas, Oaxaca y Veracruz— han sido pioneras en la certificación de comercio justo y en el acceso a mercados de especialidad en Europa y América del Norte.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Los **circuitos cortos de comercialización** son estrategias que reducen o eliminan la distancia —física, económica y relacional— entre productores y consumidores, permitiendo que ambas partes accedan a mejores condiciones económicas y desarrollen vínculos directos de confianza y reconocimiento mutuo. Los mercados de productores, los grupos de consumo agroecológico, las canastas de entrega directa y las plataformas digitales de venta directa son formas distintas de circuito corto. En la Cuenca del Papaloapan, los mercados locales de artesanías y los festivales de productores regionales son espacios de circuito corto que tienen tanto una función económica como una función cultural de preservación de identidades y saberes locales.

Las **compras públicas solidarias** representan una oportunidad significativa para las organizaciones de la ESS que frecuentemente está subaprovechada. Los gobiernos —federal, estatal y municipal— son actores económicos de gran magnitud cuyas decisiones de compra pueden tener impactos transformadores en el tejido productivo local. En México, las reglas de operación de programas sociales como el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE en su versión mexicana) y el Programa de Abasto Rural a cargo de Liconsa han incorporado en distintos períodos criterios de preferencia para organizaciones de la ESS. Sin embargo, los obstáculos burocráticos —requisitos de facturación, capacidad de entrega, registros administrativos— siguen siendo una barrera significativa para muchas organizaciones del sector.

Las **plataformas digitales cooperativas** son una innovación reciente que busca aprovechar el potencial de las tecnologías digitales para la comercialización solidaria, sin reproducir el modelo extractivo de las plataformas convencionales como Amazon, Uber o Airbnb. Una plataforma digital cooperativa es aquella en la que los usuarios —trabajadores, productores, consumidores— son al mismo tiempo dueños de la plataforma y participan en su gobernanza democrática. Iniciativas como Fairbnb —alternativa cooperativa a Airbnb— o Up&Go —plataforma de trabajadoras domésticas en Nueva York— ilustran el potencial y los desafíos de este modelo emergente (Scholz, 2016).

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

### 5.2 Producción responsable y cadenas de valor solidarias

La producción responsable en el marco de la ESS implica integrar criterios sociales, ambientales y de bienestar laboral en todas las decisiones relacionadas con el proceso productivo: la selección de materias primas, las tecnologías utilizadas, las condiciones de trabajo, la gestión de residuos y emisiones, y la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena de valor. Esta integración no es solo un imperativo ético, sino también una estrategia competitiva en mercados que valoran crecientemente la trazabilidad y el impacto social y ambiental de los productos que consumen.

Una **cadena de valor solidaria** es aquella en la que todas las organizaciones y actores que participan en los distintos eslabones —desde la producción primaria hasta la distribución final— operan bajo principios de equidad, cooperación y sostenibilidad. Construir cadenas de valor solidarias es un proceso gradual que frecuentemente comienza con la articulación de los eslabones más cercanos —producción y transformación primaria— y avanza hacia la integración de la distribución y la comercialización. Las empresas integradoras del sector social juegan un papel estratégico en este proceso, actuando como articuladoras de los distintos eslabones y como plataformas de servicios compartidos.

La **agroecología** es el enfoque productivo más coherente con los principios de la ESS en el sector agropecuario. La agroecología integra conocimientos científicos contemporáneos con saberes tradicionales de las comunidades campesinas e indígenas para diseñar sistemas agrícolas que sean productivos, resilientes y respetuosos de los ecosistemas. A diferencia de la agricultura industrial, que busca maximizar la producción de un solo cultivo mediante el uso intensivo de insumos químicos y energía fósil, la agroecología busca diversificar los sistemas productivos, restaurar la fertilidad del suelo mediante procesos biológicos, y reducir la dependencia de insumos externos mediante la integración de ciclos ecológicos (Altieri y Toledo, 2011). En Oaxaca y en la Cuenca del Papaloapan, la producción agroecológica ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, impulsada tanto por la demanda de mercados de especialidad como por el interés de las comunidades en recuperar soberanía alimentaria.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

La **economía circular** es otro marco conceptual relevante para la producción responsable en el ámbito de la ESS. La economía circular propone transformar el modelo lineal de producción —extraer, producir, usar, desechar— en un modelo circular en el que los residuos de un proceso productivo se convierten en insumos de otro, eliminando o minimizando los desechos y recuperando el valor de los materiales a lo largo del tiempo. Muchas cooperativas y empresas sociales han incorporado principios de economía circular en sus procesos productivos, tanto por razones de costo —los residuos son recursos que se pueden aprovechar— como por compromisos ambientales y de reputación ante consumidores responsables.

### 5.3 Sostenibilidad económica, social y ambiental

La sostenibilidad en el contexto de la ESS tiene tres dimensiones que se articulan de manera compleja y que el gestor de una organización solidaria debe atender simultáneamente. La dimensión **económica** de la sostenibilidad implica que la organización genera suficientes ingresos —provenientes del mercado, de contratos con el Estado o de financiamiento solidario— para cubrir sus costos operativos, remunerar digna y equitativamente a sus miembros, y generar reservas para la renovación de equipos, la capitalización de la organización y la respuesta ante contingencias. Una organización que no logra la sostenibilidad económica no puede mantener su impacto social en el largo plazo, independientemente de la nobleza de sus propósitos.

La dimensión **social** de la sostenibilidad implica que las relaciones internas de la organización y su relación con la comunidad son fuentes de cohesión, bienestar y desarrollo de capacidades, no de conflicto, exclusión o dependencia. Una cooperativa que genera utilidades, pero en la que los socios experimentan maltrato, discriminación o exclusión de las decisiones estratégicas no es socialmente sostenible, aunque sus indicadores financieros sean positivos. La sostenibilidad social se expresa en indicadores como el nivel de participación activa de los socios en la gobernanza, la equidad de género en los cargos de dirección, la calidad de las relaciones con las comunidades vecinas y la contribución de la organización al desarrollo de capacidades locales.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

La dimensión **ambiental** de la sostenibilidad implica que las actividades de la organización no degradan los ecosistemas y los recursos naturales de los que depende su propia viabilidad a largo plazo. Para las organizaciones del sector social que trabajan con recursos naturales —cooperativas forestales, grupos de productores agroecológicos, pescadores organizados— esta dimensión es inmediatamente evidente: si se sobreexplota el bosque, el río o el suelo, la organización destruye la base misma de su actividad. Para las organizaciones de servicios o de manufactura, la sostenibilidad ambiental implica gestionar el impacto de sus procesos productivos en términos de emisiones, consumo de agua y energía, y generación de residuos.

La integración de estas tres dimensiones en indicadores prácticos de evaluación del desempeño es uno de los desafíos metodológicos más activos del campo. Herramientas como el **Balance Social Cooperativo** —desarrollado por la Alianza Cooperativa Internacional para América Latina— ofrecen marcos estructurados para medir y reportar el desempeño de las cooperativas en sus dimensiones económica, social y ambiental, facilitando la comparación entre organizaciones y el seguimiento de la evolución de cada una a lo largo del tiempo. La adopción de estas herramientas de evaluación es aún incipiente en México, pero representa una tendencia que se fortalecerá con la profesionalización del sector y con las exigencias crecientes de los fondos de impacto y los programas gubernamentales de apoyo.

### 5.4 Experiencias locales en la Cuenca del Papaloapan

La región de la Cuenca del Papaloapan —que abarca partes de los estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla, con Tuxtepec como ciudad principal— ofrece un microcosmos especialmente rico para el estudio de la economía social y solidaria en México. La confluencia de comunidades indígenas con tradiciones profundas de reciprocidad y trabajo colectivo, una economía regional diversificada que incluye agricultura intensiva y de subsistencia, agroindustria, comercio y servicios, y la presencia de instituciones de educación superior como el TecNM configuran un ecosistema con condiciones favorables para el desarrollo de iniciativas innovadoras de ESS.

## INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA. ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Entre las experiencias de mayor relevancia en la región, destaca la organización de **productores de piña** bajo esquemas cooperativos y asociativos. La Cuenca del Papaloapan es una de las principales zonas productoras de piña de México, con miles de familias que dependen de este cultivo. Sin embargo, históricamente los productores pequeños han estado en una posición de alta vulnerabilidad frente a los intermediarios (coyotes) y a la volatilidad de los precios. La organización cooperativa de productores ha permitido en algunos casos mejorar el poder de negociación, acceder a mercados de mayor valor —incluyendo mercados de exportación— y reducir la dependencia de insumos externos mediante el intercambio de conocimientos agroecológicos.

Las **cooperativas de artesanas** y grupos de mujeres productoras son otra expresión importante de la ESS regional. Las comunidades mazatecas, chinantecos y mixes de la región tienen tradiciones artesanales de alta riqueza: bordados, tejidos, cestería, alfarería y otros productos que tienen mercado tanto en los circuitos turísticos locales como en redes de comercio justo y tiendas especializadas. La organización colectiva de estas productoras no solo mejora su capacidad comercial; genera también procesos de empoderamiento individual y colectivo que transforman las relaciones de género en sus comunidades y familias.

El **sector de servicios financieros solidarios** —cajas de ahorro y préstamo populares, fondos de ahorro comunitarios— tiene una presencia significativa en la región, especialmente en comunidades rurales donde la banca comercial tiene cobertura limitada. Estas instituciones financieras de pequeña escala ofrecen servicios de ahorro y crédito adaptados a las necesidades y capacidades de sus socios, con tasas de interés más bajas que las del mercado informal y con procedimientos que no exigen las garantías que los bancos comerciales requieren. Su aporte al desarrollo local va más allá del acceso al crédito: la gestión colectiva de los fondos genera aprendizajes de administración financiera y fomenta la cultura del ahorro en comunidades que históricamente han tenido escaso acceso a servicios financieros formales.

La región también alberga experiencias innovadoras en el ámbito de la **producción y comercialización de cacao y vainilla**, cultivos con alto valor en mercados de especialidad nacionales e internacionales. Productores organizados en cooperativas y asociaciones han desarrollado protocolos de producción orgánica y fermentación artesanal que les permiten posicionar sus productos en segmentos de mercado premium, con márgenes muy superiores a

## **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.** **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

los del mercado convencional. Estas experiencias ilustran cómo la innovación social —en este caso, la innovación en procesos productivos y en estrategias de comercialización— puede transformar la posición competitiva de pequeños productores en mercados globales.

## **CONCLUSIONES**

La economía social y solidaria no es una propuesta marginal ni una expresión de nostalgia por formas económicas premodernas. Es un campo vibrante de práctica e investigación que produce resultados verificables en términos de empleo digno, inclusión social, preservación ambiental y desarrollo comunitario, y que cuenta con un corpus teórico cada vez más sólido para orientar su desarrollo. Las páginas de este libro han buscado ofrecer un panorama riguroso y equilibrado de los fundamentos, los actores, las herramientas y las experiencias de la ESS, con especial atención al contexto mexicano y latinoamericano.

El primer mensaje central de esta obra es que la economía social y solidaria es estructuralmente diferente de la economía capitalista convencional, y que esta diferencia no es cosmética ni retórica. Las cooperativas y demás organizaciones del sector social operan bajo lógicas distintas de propiedad, gobernanza, distribución de excedentes y relación con el entorno que generan resultados sistémicamente diferentes: mayor distribución del ingreso, mayor arraigo territorial, mayor capacidad de respuesta ante necesidades de los miembros y mayor resiliencia ante crisis externas. Comprender estas diferencias estructurales es el primer paso para diseñar políticas, estrategias y herramientas de apoyo que sean verdaderamente pertinentes para el sector.

El segundo mensaje es que la innovación social es tanto una dimensión inherente de la economía solidaria como una práctica que puede y debe ser diseñada, fomentada y evaluada con metodologías rigurosas. Las organizaciones de la ESS no son por definición innovadoras, pero tienen condiciones favorables para la innovación —la proximidad con las comunidades beneficiarias, la flexibilidad organizativa, la motivación intrínseca de sus miembros— que pueden potenciarse mediante la formación, la articulación en redes y el acceso a fondos de apoyo al prototipado y la validación de nuevas soluciones. El pensamiento de diseño, la investigación acción participativa y el desarrollo comunitario basado en activos son metodologías que demuestran su utilidad en este contexto.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

El tercer mensaje es que el emprendimiento social y solidario es una vocación que puede aprenderse, formarse y acompañarse, no solo un talento innato de individuos excepcionales. Los programas de formación de emprendedores sociales, los fondos de apoyo al emprendimiento de impacto y los ecosistemas de articulación entre iniciativas son infraestructuras institucionales que hacen la diferencia entre una región con un emprendimiento social aislado y excepcional, y una región con un ecosistema robusto de innovación solidaria capaz de generar transformaciones sistémicas.

El cuarto mensaje es que la sostenibilidad —en sus tres dimensiones económica, social y ambiental— no es un estado que se alcanza de una vez, sino una tensión permanente que las organizaciones de la ESS deben gestionar consciente y activamente. Los casos de éxito documentados en este libro —las cooperativas forestales de la Sierra Juárez, la Unión Tosepan, las cooperativas cafetaleras de Oaxaca— son experiencias que han logrado sostenibilidad no por azar, sino por la construcción deliberada de sistemas de gobernanza, de formación, de comercialización y de gestión financiera que permiten equilibrar las tres dimensiones a lo largo del tiempo.

La región de la Cuenca del Papaloapan tiene un potencial significativo para el desarrollo de la economía social y solidaria. Sus tradiciones comunitarias de reciprocidad, su biodiversidad productiva, su capital humano en formación en las instituciones de educación superior locales y la presencia de organizaciones de base que ya operan bajo principios solidarios son activos que, con las políticas e instituciones adecuadas, pueden convertirse en una plataforma sólida para el emprendimiento solidario y la innovación social de base territorial.

Los desafíos son igualmente significativos. La pobreza persistente, la migración que diezma el capital humano comunitario, la débil articulación entre el sistema de educación superior y el sector social, la insuficiencia de los instrumentos de financiamiento disponibles para las organizaciones del sector, y las barreras burocráticas que limitan el acceso de las organizaciones comunitarias a programas de apoyo son obstáculos reales que no pueden minimizarse. Abordarlos requiere tanto innovación social en el diseño de soluciones como voluntad política para transformar los marcos institucionales que los perpetúan.

# **INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.**

## **ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

Aspiramos a que este libro contribuya, modestamente, a fortalecer la capacidad de quienes trabajan desde la academia, las organizaciones civiles, las instituciones públicas y las propias comunidades para construir esa economía más humana, igualitaria y plural que la economía social y solidaria propone como horizonte de transformación.

## **GLOSARIO**

**Agroecología:** Enfoque científico y práctico que aplica principios y conceptos ecológicos al diseño, desarrollo y gestión de sistemas agrícolas sostenibles, integrando conocimientos tradicionales con investigación contemporánea para crear sistemas productivos resilientes y respetuosos de los ecosistemas.

**Alianza Cooperativa Internacional (ACI):** Organización no gubernamental fundada en 1895 que agrupa a cooperativas y organizaciones cooperativas de todo el mundo, funge como referente normativo internacional del movimiento cooperativo y administra el sistema de principios cooperativos universalmente reconocidos.

**Autogestión:** Forma de organización en la que los propios trabajadores o usuarios de una organización gestionan colectivamente y democráticamente sus actividades, sin necesidad de una jerarquía externa de control. Es uno de los principios fundamentales del movimiento cooperativo y de la economía solidaria.

**Bien común:** Concepto filosófico, económico y político que se refiere al conjunto de condiciones que permiten a todos los miembros de una sociedad desarrollarse plenamente. En la ESS, el bien común es frecuentemente citado como el objetivo último de la actividad económica solidaria, por encima del beneficio individual.

**Cadena de valor solidaria:** Configuración de los procesos productivos y distributivos de un bien o servicio en la que todos los actores involucrados en los distintos eslabones operan bajo principios de equidad, cooperación y sostenibilidad, distribuyendo los beneficios de manera justa entre todos los participantes.

**Circuito corto de comercialización:** Sistema de distribución de bienes que reduce o elimina los intermediarios entre productores y consumidores, facilitando relaciones directas de intercambio que benefician económicamente a ambas partes y construyen vínculos de confianza y conocimiento mutuo.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**Comercio justo:** Sistema de comercialización alternativo al mercado convencional que garantiza a los productores del Sur Global condiciones de intercambio equitativas: precio mínimo remunerador, sobrepuestos para el desarrollo comunitario, condiciones laborales dignas y relaciones comerciales transparentes a largo plazo.

**Cooperativa:** Asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, siguiendo los principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional.

**Desarrollo comunitario basado en activos (ABCD):** Metodología de desarrollo comunitario que parte de la identificación y movilización de los recursos, talentos y capacidades que ya existen en la comunidad, en contraste con los enfoques basados en el diagnóstico de carencias que buscan soluciones externas.

**Economía circular:** Modelo económico que propone transformar el sistema lineal de producción y consumo —extraer, producir, usar, desechar— en un sistema circular en el que los materiales y recursos se mantienen en uso el mayor tiempo posible, recuperando y regenerando valor al final de cada ciclo de vida.

**Economía social y solidaria (ESS):** Conjunto de iniciativas económicas protagonizadas por organizaciones que adoptan principios de solidaridad, reciprocidad, ayuda mutua y gestión democrática, subordinando el objetivo del lucro a la satisfacción equitativa de las necesidades de sus miembros y de la comunidad.

**Emprendedor social:** Agente de cambio que identifica problemas sociales persistentes, diseña soluciones innovadoras para abordarlos y construye organizaciones capaces de implementar esas soluciones de manera sostenible, priorizando la transformación social sobre la generación de valor económico individual.

**Empresa integradora del sector social:** Organización de segundo nivel que agrupa a varias organizaciones de base de la ESS para compartir servicios comunes —contabilidad, comercialización, acceso a crédito, compras consolidadas— que resultan inaccesibles para cada organización individualmente.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**Factor C:** Concepto desarrollado por Luis Razeto que denomina "factor C" a la fuerza que emerge de la cooperación, la comunidad, la colaboración y la compañía en las organizaciones solidarias, y que incrementa la productividad y eficiencia de las empresas solidarias más allá de lo que puede explicarse por los factores convencionales de producción.

**Finanzas solidarias:** Conjunto de instituciones y prácticas financieras orientadas por principios de solidaridad, accesibilidad y desarrollo comunitario, que incluyen cooperativas de ahorro y préstamo, fondos de inversión comunitarios, microcrédito solidario y otras formas de intermediación financiera alternativa.

**Gobernanza democrática:** Conjunto de estructuras y procesos mediante los cuales los miembros de una organización participan en la toma de decisiones y en el control de la gestión, bajo el principio de "una persona, un voto", independientemente de la participación económica de cada miembro.

**INAES (Instituto Nacional de la Economía Social):** Organismo desconcentrado de la Secretaría de Bienestar de México, responsable de ejecutar las políticas de fomento, desarrollo y apoyo al sector social de la economía, incluyendo programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica.

**Innovación social:** Proceso de desarrollo e implementación de nuevas ideas — productos, servicios, modelos, procesos o estrategias— que satisfacen necesidades sociales con mayor efectividad que las alternativas existentes y que generan nuevas relaciones sociales o formas de colaboración orientadas al bien común.

**Intercooperación:** Principio cooperativo que establece que las cooperativas deben trabajar unidas mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, para servir mejor a sus miembros y fortalecer el movimiento cooperativo en su conjunto.

**Investigación acción participativa (IAP):** Metodología de investigación social que combina la generación de conocimiento con la transformación de la realidad, involucrando activamente a los miembros de la comunidad como coproductores del conocimiento y como agentes del cambio que se busca promover.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS):** Ley federal mexicana publicada en 2012 que reconoce a los organismos del sector social de la economía como sujetos de política pública y crea el INAES como organismo rector, estableciendo los principios, objetivos e instrumentos de la política de fomento al sector.

**Mano vuelta:** Forma tradicional de trabajo colectivo practicada en comunidades rurales de México, especialmente en Oaxaca, en la que grupos de familias se ayudan mutuamente en tareas agrícolas o de construcción, estableciendo relaciones de reciprocidad diferida que fortalecen los lazos comunitarios.

**Modelo de negocio social:** Articulación coherente de los elementos que configuran la manera en que una organización crea, entrega y captura tanto valor social como valor económico de manera sostenible, integrando el propósito social con la viabilidad financiera.

**Mutualismo:** Principio de ayuda mutua entre los miembros de una organización, especialmente ante situaciones de necesidad o emergencia. Las sociedades mutualistas son organizaciones basadas en este principio que crean fondos colectivos para proteger a sus miembros ante riesgos de salud, muerte o invalidez.

**Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE):** Categoría jurídica establecida por la Ley de la Economía Social y Solidaria que agrupa a las cooperativas, sociedades de solidaridad social, empresas integradoras del sector social, asociaciones civiles con actividades económicas y otras organizaciones que operan bajo principios de solidaridad y democracia.

**Pensamiento de diseño (design thinking):** Metodología de resolución de problemas centrada en el usuario que aplica principios del diseño industrial a desafíos sociales y organizacionales, siguiendo fases de empatía, definición, ideación, prototipado y evaluación iterativa para desarrollar soluciones innovadoras.

**Plataforma digital cooperativa:** Plataforma tecnológica de intermediación en la que los usuarios —trabajadores, productores, consumidores— son al mismo tiempo propietarios y participan en su gobernanza democrática, combinando las ventajas de escala de las plataformas digitales con los valores de la economía cooperativa.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

**Reciprocidad:** Principio de intercambio no mercantil basado en la devolución futura de beneficios o servicios recibidos, que constituye uno de los pilares de la economía solidaria y que está presente en las tradiciones comunitarias de los pueblos indígenas latinoamericanos.

**Sociedad de solidaridad social:** Figura jurídica específicamente mexicana creada por la Ley de Sociedades de Solidaridad Social de 1976, integrada por trabajadores mexicanos que aportan su trabajo personal como principal factor productivo y que puede desarrollar actividades productivas en cualquier sector económico.

**Soberanía alimentaria:** Derecho de los pueblos a definir sus propias políticas y estrategias sustentables de producción, distribución y consumo de alimentos que garanticen el derecho a la alimentación para toda la población, priorizando la producción local y el control comunitario sobre los sistemas alimentarios.

**Sostenibilidad:** Capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias. En el contexto de la ESS, la sostenibilidad integra dimensiones económicas, sociales y ambientales que deben atenderse de manera simultánea e interdependiente.

**Tequio:** Forma de trabajo colectivo y obligatorio practicada en comunidades indígenas de Oaxaca, México, en la que los miembros de una comunidad contribuyen con trabajo no remunerado para la realización de obras o servicios de beneficio colectivo, bajo la supervisión de las autoridades comunales.

**Triple resultado (Triple Bottom Line):** Marco de evaluación del desempeño organizacional que propone medir simultáneamente tres dimensiones: el resultado económico (viabilidad financiera), el resultado social (impacto en el bienestar comunitario) y el resultado ambiental (impacto sobre los ecosistemas).

**Valor social:** Mejora en el bienestar, la equidad, las capacidades o la sostenibilidad de personas, comunidades o ecosistemas, generada como resultado de la actividad de una organización con propósito social. Se diferencia del valor económico en que frecuentemente es intangible y difícil de expresar en términos monetarios.

## **REFERENCIAS**

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Declaración sobre la identidad y los principios cooperativos: Congreso de Manchester*. ACI.
- Altieri, M. A., y Toledo, V. M. (2011). La revolución agroecológica de América Latina: rescatar la naturaleza, asegurar la soberanía alimentaria y empoderar al campesino. *El Otro Derecho*, 42, 163–202.
- Álvarez-Aros, E. L., y Bernal-Torres, C. A. (2021). Tecnología social y gobernanza del agua en ecosistemas solidarios: innovación abierta en América Latina. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(82), 75–92.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98076>
- Ashoka México. (2023). *Quiénes somos: perfil del emprendedor social*.  
<https://www.ashoka.org/es-mx/country/mexico>
- Bray, D. B., Merino-Pérez, L., y Barry, D. (Eds.). (2005). *The community forests of Mexico: Managing for sustainable landscapes*. University of Texas Press.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins.
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. (2023). *Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del Párrafo Séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo Referente al Sector Social de la Economía*.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Economía social y solidaria en América Latina: conceptos, tendencias y experiencias*. CEPAL.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us? En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood y A. Hamdouch (Eds.), *The international handbook on social innovation* (pp. 40–52). Edward Elgar.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- Fairtrade International. (2023). *Our standards and impact*. <https://www.fairtrade.net/standards>
- Fals Borda, O. (1987). La investigación participativa y la intervención social. *Documentación Social*, 68, 5–20.
- Freitag, B. (2013). *CECOSESOLA: Un proceso de cambio profundo en lo cotidiano*. Heinrich-Böll-Stiftung.
- Gaiger, L. I. (2004). La economía solidaria y el capitalismo en la perspectiva de las transiciones históricas. En J. L. Coraggio (Ed.), *La economía social desde la periferia* (pp. 79–110). Altamira.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Belknap Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2023*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2023/>
- Instituto Nacional de la Economía Social. (2023). *Programa de Fomento a la Economía Social: Reglas de Operación 2023*. INAES-Secretaría de Bienestar.
- Kretzmann, J. P., y McKnight, J. L. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*. ACTA Publications.
- Laville, J. L. (2009). La economía solidaria en perspectiva. En J. L. Laville y A. D. Cattani (Eds.), *Diccionario de la otra economía* (pp. 479–490). Altamira.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

- Lasprogata, G., y Cotten, M. N. (2003). Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), 67–114.
- Marañón-Pimentel, B. (Ed.). (2014). *Solidaridad económica y potenciales de transición al postcapitalismo: La experiencia de la Red de Empresas Recuperadas en Argentina*. UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas.
- Moguel, J., y Toledo, V. M. (1996). Cafeticultores indígenas y conservación de la biodiversidad en México. En S. Guevara, P. Moreno-Casasola y J. Rzedowski (Eds.), *Aproximaciones al estudio de la diversidad biológica en México*. Instituto de Ecología.
- Nobre, M. (2003). Mujeres en la economía solidaria. En M. Nobre, C. Faria y A. Silveira (Coords.), *Economía feminista* (pp. 45–67). SOF Sempreviva Organização Feminista.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria*. 110.ª Conferencia Internacional del Trabajo. OIT.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., y Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Pol, E., y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878–885.
- Razeto, L. (1993). *De la economía popular a la economía de solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo*. Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana.
- Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria. (2011). *Carta de principios de la economía solidaria*. REAS. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios/>
- Scholz, T. (2016). *Platform cooperativism: Challenging the corporate sharing economy*. Rosa Luxemburg Stiftung.
- Secretaría de Economía. (2023). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.economia.gob.mx/>
- Singer, P. (2002). *Introdução à economia solidária*. Fundação Perseu Abramo.

# INNOVACIÓN SOCIAL Y SOLIDARIA.

## ORGANIZACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Tidd, J., y Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6.ª ed.). Wiley.

Vanek, J. (1970). *The general theory of labor-managed market economies*. Cornell University Press.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., y Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.

# Innovación Social y Solidaria

## Organización y Emprendimiento en la Economía Social



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.  
(978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

Formato PDF 1 MB

Fecha de aparición 18/12/2025

ISBN 978-607-5893-72-3