



UNIREMINGTON
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
COLEGIO MAYOR
DE ANTIOQUIA

Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales

 **VOLUMEN II**

**Guillermo Ramírez Martínez
Wilmar Mauricio Sepúlveda
Carlos Mario Correa Cadavid
Camilo Ernesto Restrepo Ayala**
Directores



FONDO EDITORIAL
REMINGTON

Experiencias latinoamericanas
de análisis organizacionales
y políticas públicas locales

Volumen II

PARTE I

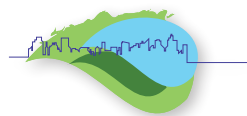
INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA

PARTE II

TURISMO Y GASTRONOMÍA EN EL ÁMBITO REGIONAL

Guillermo Ramírez Martínez • Wilmar Mauricio Sepúlveda
Carlos Mario Correa Cadavid • Camilo Ernesto Restrepo Ayala
Directores





Ramírez Martínez, Guillermo

Experiencias latinoamericanas de análisis organizaciones y políticas públicas locales. Volumen II / director Guillermo Ramírez Martínez, [...*et al.*]. - 1.ª ed. - Medellín: Corporación Universitaria Remington; Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, 2022

Número de páginas 385; tamaño 21,5 x 28 cm

ISBN: 978-628-95382-0-5

1. Crecimiento económico. 2. Política pública. 3. Turismo - Aspectos económicos. 4. Turismo. 5. Comercio turístico. 6. Gastronomía. 7. Desarrollo social. I. Ramírez Martínez, Guillermo. II. Tít.

CDD: 338.9861 / R173

Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales. Volumen II

© Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia
© Corporación Universitaria Remington

Primera edición, noviembre 2022

ISBN: 978-628-95382-0-5 (Internet-PDF)

<https://doi.org/10.22209/9786289538205>

Directores

Guillermo Ramírez Martínez
Wilmar Mauricio Sepúlveda
Carlos Mario Correa Cadavid
Camilo Ernesto Restrepo Ayala

Sara Isabel Pérez Toro. **Compiladora**
Adriana María Bustamante Fernández. **Directora editorial**
Viviana Díaz. **Coordinadora de procesos editoriales**
Alfonso Tobón Botero. **Diseño y diagramación**
Juan David Villa Rodríguez. **Corrector de textos**

Fondo Editorial Remington

fondo.editorial@uniremington.edu.co
Calle 51 # 51-27, Edificio Uniremington
Telefax: (604) 3221000, extensión 3505
Medellín, Colombia

Esta publicación se distribuye bajo una Licencia Creative Commons
«Reconocimiento-No Comercial-Compartir igual»



Nota legal

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Corporación Universitaria Remington y de la Institución Colegio Mayor de Antioquia.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Corporación Universitaria Remington.



AGRADECIMIENTOS

Como Institución de Educación Superior (IES) de Medellín estamos comprometidos en brindar una formación de calidad, asegurando que el proyecto educativo institucional (PEI), basado en un modelo pedagógico sociocrítico, esté alineado con las necesidades de la sociedad; sin embargo, nuestra misión va mucho más allá, puesto que trabajamos incansablemente por el desarrollo económico, social y ambiental de la ciudad, la región y el país. Precisamente, por la filosofía institucional, estamos siempre en la búsqueda de conocimiento, fomentando la investigación, no solo en los docentes, sino también en los estudiantes.

Deseamos reconocer el esfuerzo y dedicación que nuestros maestros han forjado y que hoy dejan en alto el nombre de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Por tal razón, queremos resaltar especialmente los temas que evocan este libro, pues, sin duda alguna, el conocimiento es saber, para impartir y transformar la sociedad.

Hablamos de Innovación social y tecnológica haciendo especial énfasis en las políticas públicas para el desarrollo regional desde la mirada de la innovación social y la tecnología. En este ámbito, los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales Jazmín Andrea Gallego Castaño, Claudia Milena Arias Arciniega y Carlos Mario Correa Cadavid, decano de la misma, han impulsado la innovación, a partir de la academia, como herramienta para promover procesos más participativos y colaborativos que empoderan a las comunidades.

A su vez, el Análisis del turismo y la gastronomía, a partir de los Estudios Organizacionales, cobra relevancia en este compilado para entender las dinámicas de estos dos conceptos e impulsar el crecimiento económico y cultural de las regiones. Camilo Ernesto Restrepo Ayala, Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa, María Leivy Mejía Alzate, Héctor Jaime Martínez Góez, docentes de la Facultad de Administración, y Wilmar Mauricio Sepúlveda, decano de la misma, aportaron todo su conocimiento y experticia en el tema; por eso, exaltamos y felicitamos su entrega y búsqueda constante en el desarrollo de nuestros territorios a partir de la apropiación social del conocimiento.

Enaltecemos, aplaudimos y nos enorgullecemos por los esfuerzos excepcionales de nuestros profesionales, por materializar esta obra en asocio con la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), de México, y sus profesores investigadores Dr. Guillermo Ramírez Martínez (QEPD), Dr. Pedro Constantino Solís Pérez, Dr. Germán Vargas Larios y Dr. Juan Manuel Herrera Caballero, con quienes, estamos seguros, se hará un gran aporte desde la academia para la transformación y el progreso de la sociedad.

Juan David Gómez Flórez
Rector



Contenido

Prefacio	13
Parte I	
Capítulo Introductorio	
Innovación social y tecnológica.....	16
Capítulo I	
Análisis del potencial innovador en sector salud Caso del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz, México	28
Capítulo II	
Aproximaciones críticas al discurso de la innovación social desde la ambigüedad y las anarquías organizadas	43
Capítulo III	
Emprendimientos sociales afrocolombianos.....	58
Capítulo IV	
Innovación social en el Sistema de Seguridad Alimentaria en México	78
Capítulo V	
La diversidad de conocimientos locales: un recurso para la innovación social	93
Capítulo VI	
Los vínculos entre emprendimiento social e innovación social. Una invitación a estudiar ambos conceptos.....	107
Capítulo VII	
Modelo estructural para la medición de la innovación en el emprendimiento social: el caso de tres iniciativas mexicanas	122
Capítulo VIII	
Proceso transparente y objetivo para ejercer el recurso público en México	142
Capítulo IX	
Redes de política pública y gobernanza: caso aplicado al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes	159
Capítulo X	
Transferencia de tecnología a comunidades marginales como apoyo a la seguridad alimentaria	178

**Capítulo XI**

Turismo sustentable en México, oportunidad de innovación social a partir de los emprendimientos comunitarios189

Parte II**Capítulo introductorio**

Análisis de turismo y la gastronomía a partir de los estudios organizacionales214

Capítulo XII

Turismo Experiencial Cafetero (TEC), el diseño del producto turístico desde la gestión pública en el departamento de Antioquia225

Capítulo XIII

Aproximación a Cerveceros artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya, México246

Capítulo XIV

Diagnóstico de la calidad de servicio en los hoteles del Acapulco Tradicional.....265

Capítulo XV

El actor en el turismo: de la construcción de identidad y sentido en las narrativas del visitante.....281

Capítulo XVI

Identificación de cadena de valor según los atributos valorados por los clientes para los hoteles de la Corporación Laureles Estadio.....292

Capítulo XVII

La antropología aplicada a la gastronomía: gastropología, un nuevo concepto en el caso de La Michoacana306

Capítulo XVIII

Ruta turística gastronómica entre México (estado de México) y Colombia (Antioquia).....317

Capítulo XIX

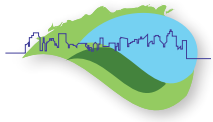
Los *souvenirs* como representación de las políticas públicas en la ciudad de Medellín, Colombia.....330

Capítulo XX

La gastronomía: reflejo de la identidad cultural, dinamizadora del desarrollo turístico345

Capítulo XXI

Las empresas artesanales en México, caso específico: empresas artesanales de Coatepec, Veracruz, México362



Lista de tablas

Tabla 1-1	Integración del sector de servicios de salud y asistencia social de acuerdo con el SCIAN 2018.	37
Tabla 1-2.	Estructura orgánica del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz.	39
Tabla 3-1.	Afroemprendimientos CNOA.....	65
Tabla 4-1.	Variables de análisis de innovación social.....	81
Tabla 6-1.	Criterios de selección de publicaciones.	109
Tabla 6-2.	Aplicación de criterios de selección a publicaciones.....	110
Tabla 6-3.	Definiciones y descripciones de emprendimiento social y emprendedores sociales.	113
Tabla 6-4.	Definiciones y descripciones de innovación social.....	115
Tabla 6-5.	Temas recurrentes en literatura revisada sobre emprendimiento social e innovación social.....	117
Tabla 7-1.	Recodificación de los ítems: las variables del modelo.	128
Tabla 7-2.	Valores propios y porcentaje de la varianza explicada por factor.....	131
Tabla 7-3.	Solución del modelo de medida: resultados del AFC estandarizados, estimación bayesiana.....	134
Tabla 7-4.	Representatividad de los ítems en los constructos latentes: R-Cuadrado y varianza residual.	135
Tabla 7-5.	Características de las innovaciones y su impacto en la transformación social.....	138
Tabla 8-1.	Integrantes del comité y comisiones de adquisiciones, arrendamientos y servicios de los diversos niveles de educación del estado de Sonora.	151
Tabla 8-2.	Criterios y subcriterios para la evaluación de propuestas para proveer bienes y servicios públicos.....	152
Tabla 8-3.	Matriz de comparación de pares de criterios.....	153
Tabla 8-4.	Ponderación de los criterios desde entrevista individual y <i>focus group</i>	153
Tabla 8-5.	Matriz normalizada de la comparación de pares de criterios.....	154

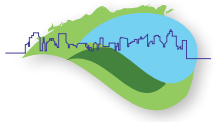


Tabla 8-6.	Concentrado de evaluación para adquisición de bienes muebles.....	155
Tabla 9-1.	Ficha metodológica.....	167
Tabla 10-1.	Municipios de Oaxaca donde se está trabajando la transferencia tecnológica.....	180
Tabla 11-1.	Elementos que caracterizan a los emprendimientos social-comunitario.....	195
Tabla 11-2.	Diagnóstico conjunto elaborado por CONACYT-Sectur.....	200
Tabla 11-3.	Composición indicadores de cuenta satélite sector turístico.....	201
Tabla 11-4.	Catálogo de programas para el fomento a la innovación.....	203
Tabla 11-5.	Fundamentación de programas Secretaría de Turismo.....	204
Tabla 11-6.	Mapeo de agentes participantes en el sistema de innovación turística.....	206
Tabla 11-7.	Resumen de hallazgos y resultados.....	207
Tabla 11-8.	Oportunidades para el Sistema de Innovación Turística.....	208
Tabla 12-1.	Actores ruta Suroeste Territorio Cafetero.....	236
Tabla 12-2.	Actores vinculados al proyecto TEC.....	237
Tabla 12-3.	Participantes zona Sinifaná.....	238
Tabla 12-4.	Total actores participantes en el proyecto TEC.....	238
Tabla 12-5.	Productos turísticos diseñados en la zona del Sinifaná.....	239
Tabla 6 .	Productos turísticos diseñados en la zona del Sinifaná - Taller 2.....	240
Tabla 12-7.	Productos turísticos diseñados en la zona del Cartama.....	240
Tabla 12-8.	Productos turísticos diseñados en la zona del Cartama.....	241
Tabla 12-9.	Productos turísticos diseñados en la zona del Penderisco.....	241
Tabla 12-10.	Estrategias de promoción del proyecto TEC.....	242
Tabla 13-1.	Base de datos de cerveceras artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya.....	254
Tabla 13-2.	Base de datos de cerveceros artesanales con los que se realiza el proyecto.....	256

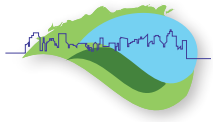


Tabla 13-3.	Cuadro comparativo casos múltiples	257
Tabla 14-1.	Número de hoteles y cuartos en Acapulco 2018	267
Tabla 14-2.	Diseño metodológico cualitativo de la investigación.....	270
Tabla 14-3.	Número de hoteles y cuartos de la zona tradicional	271
Tabla 15-1.	Perspectivas del desarrollo del estudio del turismo.....	284
Tabla 16-1.	Valoración de atributos	298
Tabla 17-1.	Propuesta de agenda de investigación sobre La Michoacana desde la gastropología organizacional.....	314
Tabla 20-1.	Influencia de la fusión étnica en la gastronomía de Cartagena de Indias.	352
Tabla 20-2.	Número de mesas y asientos disponibles por tipo de establecimiento (cuarto trimestre de 2018).....	356
Tabla 21-1.	Participación por género en ramas artesanales.....	366
Tabla 21-2.	Distribución de mujeres por rango de edad y rama artesanal.	367
Tabla 21-3.	Distribución de hombres por rango de edad y rama artesanal.....	367
Tabla 21-4.	Distribución del número de artesanos en la región centro-sureste.	370



Lista de figuras

Figura 1-1.	Ciclo innovación-generación del conocimiento en la organización.	31
Figura 1-2.	Modelo circular de gestión del conocimiento.	32
Figura 1-3.	Interacción entre sectores y subsectores del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).....	38
Figura 1-4.	Grado de interacción entre actores en el intercambio o flujo de información.....	40
Figura 3- 1.	Tipología de emprendimientos afrocolombianos de acuerdo con la propuesta de la economía naranja	65
Figura 3-2.	Jornada de diplomado, Barranquilla, Colombia	70
Figura 3-3.	Jornada diplomado Cali, Colombia.	71
Figura 3-4.	Afroemprendimientos.....	73
Figura 4-1.	Agentes y relaciones de la innovación social.....	80
Figura 4-2.	Agentes del sistema alimentario en México.....	89
Figura 7-1.	Diagrama de sedimentación (<i>scree plot</i>).....	130
Figura 7-2.	Diagrama de senderos: modelo bifactorial de medida sobre las naturalezas	133
Figura 7-3.	Sistema de captación de agua de lluvia de Isla Urbana.....	136
Figura 7-4.	Programas del modelo integral de Reinserta.	136
Figura 7-5.	Diagrama del proceso de diagnóstico, instalación y seguimiento del sistema biodigestor.....	137
Figura 8-1.	Modelo de gestión para evaluar propuestas de proveedores del Gobierno mexicano.....	149
Figura 8-2.	Propuesta de modelo de gestión integral para el ejercicio del presupuesto público.....	149
Figura 8-3.	Estructura jerárquica para la evaluación de propuestas para proveer bienes y servicios públicos de los diversos niveles de educación del estado de Sonora....	150
Figura 9-1.	Mapa de agentes participantes en la implementación del SRPA Palmira, 2019.	168

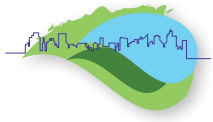


Figura 9-2. Georreferenciación de homicidios contra niños, niñas y adolescentes menores de 18 años ocurridos en el municipio de Palmira entre el 2005 y el 2014.....	169
Figura 9-3. Tipología familiar de adolescentes infractores y reincidentes.	171
Figura 9-4. Características barriales y de las comunas de residencia de adolescentes reincidentes.....	172
Figura 9-5. Rasgos de personalidad de los adolescentes reincidentes.....	173
Figura 10-1. Medición de pobreza en Oaxaca 2018.....	180
Figura 10-2. Esquema general de pasos para la transferencia.....	184
Figura 10-3. Ejes de trabajo para la transferencia.....	185
Figura 12-1. Cinco fases del proyecto.	236
Figuras 12-2 y 12-3. Taller en Fredonia.....	238
Figura 13-1. Proceso institucionalización en el campo organizacional de producción artesanal de cerveza.....	249
Figura 14-1. Comportamiento de ocupación hotelera en Acapulco, en el período 2015-2018.....	275
Figura 14-2. Comportamiento de hospedaje por día durante 4 años en la zona Tradicional 2015-2018	276
Figura 16-1. Promedio de calificación de los atributos	299
Figura 18-1. Elementos de la ruta turística gastronómica.....	325
Figura 18-2. Mapa de las rutas turístico-gastronómicas en el estado de México.....	325
Figura 18-3. Mapa de las rutas turístico-gastronómicas en Antioquia.....	327
Figura 19-1. Ciudades de Bolsillo <i>Medellín tradicional</i>	337
Figura 19-2. Medellín tradicional.	338
Figura 19-3. Medellín en transformación.	338
Figura 19-4. Medellín tradicional.	340
Figura 19-5. Medellín en transformación.	341
Figura 20-1. Llegada de pasajeros en vuelos nacionales a Cartagena 2010-2018.	353
Figura 20-2. Percepción de la calidad del servicio turístico (septiembre-diciembre, 2018).	354



Figura 20-3. Especialidad por establecimiento (diciembre 2018).....	355
Figura 20-4. Precio promedio del plato por especialidad (diciembre 2018).	356
Figura 20-5. Festivales gastronómicos en Cartagena de Indias.	359
Figura 21-1 y Figura 21-2. Artesanías oaxaqueñas. Alebrijes y barro negro.	364
Figura 21-3 y Figura 21-4. Artesanías de Puebla (talavera) y de Saltillo, Coahuila (sarape).....	364
Figura 21-5. Artesanías de La Huasteca (palma y jarcería).....	369
Figura 21-6. Artesanías de Papantla (figuras de vainilla).	369
Figura 21-7. Artesanías del Istmo y las Grandes Montañas (alfarería).	369
Figura 21-8. Macrolocalización.....	371
Figura 21-9. Microlocalización.	372
Figura 21-10. Empresa Dulces Creaciones.	374
Figura 21-11. Empresa Llaveritos by Karen.....	374
Figura 21-12. Empresa Dulce Betty Accesorios.....	375
Figura 21-13. Política pública mediante un modelo racional.	379



PREFACIO

El énfasis en lo local y regional ha cobrado especial relevancia en el debate actual sobre los desafíos comunitarios, principalmente porque en dichos espacios de proximidad la ciudadanía percibe con especificidad los impactos del quehacer gubernamental y del comportamiento de otros actores que inciden en lo público. La heterogeneidad territorial es un aspecto fundamental a considerar en el diseño e implementación de políticas públicas para atender los problemas prioritarios de las realidades locales y regionales, por ello, se requiere el estudio de las experiencias en este ámbito que permitan a los diferentes actores involucrados avanzar en el conocimiento de los resultados de la acción pública.

La política pública es trascendental en sí misma; sin embargo, al intentar comprender el “qué” y el “cómo” de la acción gubernamental se revela información importante con respecto a otros aspectos, tales como la apertura a la participación, la democracia y la fortaleza institucional del Estado, o bien algunos de sus vicios, como el totalitarismo o la corrupción de sus instancias. Por lo tanto, el estudio de las políticas públicas resulta relevante ya que estas representan el canal más directo por el que el gobierno se vincula con la sociedad, atendiendo sus demandas y ofreciendo alternativas de solución.

Para asumir dicho reto, la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (COLMAYOR), de Colombia, y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), de México, llevaron a cabo la publicación de esta obra en dos volúmenes intitulada *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. En esta edición se abordan las implicaciones organizacionales de las políticas públicas para el desarrollo regional en Latinoamérica y, particularmente, en México y Colombia. El conocimiento organizacional cobra sentido en el marco de la elaboración e implementación de políticas, toda vez que las acciones públicas no pueden ser cabalmente comprendidas sin su dimensión organizativa.

En los dos volúmenes de esta obra no se aborda una perspectiva tradicional sobre políticas públicas, sino que se lleva a cabo una reflexión de carácter interdisciplinario entre quienes, desde la perspectiva organizacional, generan conocimiento sobre las políticas públicas regionales. De esta manera se responde a una necesidad ineludible, la de ofrecer un espacio de reflexión que permita avanzar en el conocimiento de las políticas públicas, su perspectiva organizacional y territorial, así como sus alcances respecto a los retos que nuestras realidades sociales enfrentan. Así, en el volumen I se abordan los temas de educación superior y gobernanza ambiental y en el volumen II se reflexiona sobre innovación social y tecnológica y turismo y gastronomía.

Finalmente, es conveniente hacer un reconocimiento a COLMAYOR por la participación entusiasta y decidida de reconocidos miembros de su comunidad académica, de la Rectoría, de la Vicerrectoría Académica y de las decanaturas de las facultades. Se reconoce,



igualmente, la colaboración de la UAMI a través de la Rectoría, la División de Ciencias Sociales y Humanidades y del posgrado en Estudios Organizacionales.

Ángela María Gaviria Núñez

Decana Facultad de Ciencias de la Salud
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Guillermo Ramírez Martínez

QEPD



PARTE I

Innovación social y tecnológica



CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Innovación social y tecnológica

Carlos Mario Correa Cadavid¹
Jazmín Andrea Gallego Castaño²
Claudia Milena Arias-Arciniegas³

Innovación social, políticas públicas y desarrollo

Producto de las reflexiones a lo largo y ancho de la América Latina sobre políticas públicas y la influencia en el desarrollo regional, el Encuentro latinoamericano con perspectiva organizacional, realizado en la ciudad de Medellín en noviembre de 2019 permitió presentar y generar discusiones desde cuatro miradas, agrupadas en cuatro mesas de discusión, a saber, la de Educación superior en el ámbito regional, la de Turismo y gastronomía para el desarrollo local, la de Gobernanza metropolitana y ambiental y la de Innovación social y tecnológica.

Las formas en las cuales las políticas públicas cumplen su ciclo, desde el diseño, la implementación y la evaluación, despiertan gran interés entre académicos, investigadores en diversas disciplinas, funcionarios públicos y, en general, en las comunidades organizadas; asunto, a su vez, de gran interés en América Latina, en procura de miradas críticas y de distanciamiento a meras formulaciones ortodoxas y casi calcadas de otros modelos en el

¹ Doctorando en Estudios Organizacionales. Magíster en Desarrollo con énfasis organizacional y gerencial. Administrador de Empresas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. dec.cienciasociales@colmayor.edu.co

² MSc. en Estudios de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, Profesional en Planeación y Desarrollo Social. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. jazmin.gallego@colmayor.edu.

³ Magíster en Administración. Especialista en Alta Gerencia. Administradora de Negocios. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. cmariasa@ucn.edu.co



mundo que, con buenas intenciones en algunos casos y en otros no, olvidan las características de las formas comunitarias, sociales y económicas de los territorios.

En esta publicación se hace especial énfasis en la organización de las políticas públicas para el desarrollo regional desde la mirada de la innovación social y tecnológica, aspectos que encontrará el lector en las siguientes páginas como resultado del esfuerzo de organizaciones y académicos de la región que, con entusiasmo y dedicación y desde diversos rincones de América Latina, presentan los trabajos realizados en la modalidad de investigación, concluidos o en proceso, experiencias de trabajo de campo y análisis temáticos, asociados a tres líneas temáticas, las cuales se abordarán en el desarrollo de este texto.

Los capítulos compilados posibilitan establecer una relación entre las políticas públicas y el desarrollo regional y local, todo ello como una tendencia actual de abordaje desde y para el emprendimiento y la Innovación Social (IS), a través de una perspectiva de oportunidad en relación con nuevas formas e ideas para trabajar las brechas de exclusión existentes en muchos países del mundo. Para Nesta (2008), “la innovación social consiste en desarrollar nuevas ideas para abordar problemas o necesidades sociales. Puede ser un nuevo producto, servicio, iniciativa, modelo organizativo o un nuevo enfoque para la prestación de servicios públicos” (p. 175). Las políticas públicas se vuelven objeto de estudio y patrón de acción como un campo de conocimiento interdisciplinario para atender la complejidad de analizar, diseñar, planear, evaluar y operar acciones gubernamentales.

Las diferencias sociales y económicas de territorios, comunidades y grupos étnicos permiten encontrar una amplia relación entre los procesos de conocimiento organizacional, la apropiación social del emprendimiento y la innovación social y la influencia de las políticas públicas. Para Moulaert *et al.* (2013) “la innovación social trata sobre la inclusión social y acerca de contrarrestar y superar las fuerzas conservadoras que están dispuestas a fortalecer o preservar situaciones de exclusión social” (p. 17).

El enfoque del concepto de IS en Colombia aporta a la generación de soluciones a la pobreza extrema, con lo que se espera la mejora de la calidad de vida de las personas y los colectivos sociales a escala territorial (Villa y Melo, 2015); así, la IS se constituye en una forma de apropiar y favorecer el concepto de gobernanza como una herramienta analítica y descriptiva, puesto que los patrones de interacción son también el resultado de la acción de los actores; lo anterior, además, tiene una dimensión normativa, es decir, la IS tiene un potencial significativo para el diagnóstico y la construcción de políticas públicas.

En consecuencia, una forma de articular las políticas públicas a los procesos de emprendimiento e IS puede hacerse desde el análisis multinivel que emerge en los Estudios Organizacionales (EO), con lo que se puede comprender en cada nivel esta articulación desde lo meso y micro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, en las acciones del bienestar social.



Oslak, citado por Solís (2017), sugiere los tres niveles, micro, meso y macro, como una forma de caracterizar el papel del Estado desde niveles más amplios y fructíferos. La nueva gerencia pública se relaciona con los componentes claves de la nueva economía institucional, como la teoría de la elección pública, la economía de los costos de transacción y la teoría económica de la agencia.

Por la complejidad de lo público, es indispensable generar nuevos abordajes para el diseño de políticas públicas dadas la interdisciplinariedad, el análisis multinivel y la heterogeneidad de los factores que están involucrados.

Innovación social en América Latina

América Latina es uno de los continentes más diversos del mundo, con unos niveles de desarrollo económico, cultural, político y territorial que se han enmarcado en dinámicas sociales distintas a las occidentales (un poco más lentas, si se quiere). Los países latinoamericanos han presentado rasgos comunes asociados a la pobreza extrema, la desigualdad social, la falta de acceso de la educación (con mayores tasas en lo rural), las brechas de género y los efectos migratorios, como consecuencia de la violencia y la falta de oportunidades.

Teniendo en cuenta ese marco de necesidades y la problematización que surge frente a las variaciones del desarrollo, emerge la IS como una apuesta para mejorar condiciones adversas, ligadas no solo a la generación del progreso y crecimiento económico, y también como una estrategia que permite la consolidación de redes, el trabajo colaborativo, la cohesión y el capital social, y la participación ciudadana y comunitaria alrededor de los procesos de planeación, enfocados en políticas públicas a escala territorial como una apuesta para incrementar las tasas de desarrollo en la región.

Si bien los procesos de IS surgen del contexto europeo, es importante reconocer su aplicación en los países latinoamericanos y particularmente en Colombia, donde no solo las entidades gubernamentales, a través de sus planes de desarrollo, priorizan el concepto, sino que, además, los sectores privados, las redes académicas y universitarias y las organizaciones sociales vienen aportando a la transformación social desde esta perspectiva.

La IS se erige como una oportunidad para promover la mejora de las condiciones de vida de todos, de forma sostenible, articulada y socialmente responsable, donde la articulación social de las organizaciones permite, desde la participación ciudadana, una concepción más estructurada del problema y una solución más adecuada al contexto. (Santamaría & Madariaga, 2019. p. 127)

Una de las características transversales en los procesos de IS que trabajan diversos colectivos, como el Laboratorio de Innovación Social (Colab) de la Universidad Católica de Chile, el Fab Lab de la Universidad Nacional Arturo Jauretche de Argentina, Reinventa México, Data Uruguay y las experiencias de trabajo de Campo en Colombia, muestran cómo las sinergias entre Estado, empresa, universidad y sociedad, es decir la conexión entre



niveles y sectores, logran generar impactos territoriales en un horizonte temporal más corto; además, cómo la participación ciudadana y comunitaria es clave en la intervención territorial, principalmente porque garantiza la incidencia política y la intervención de los sujetos colectivos como actores y estrategias de su propio desarrollo.

Por otro lado, la IS con aplicación territorial desde las diversas organizaciones (públicas, privadas y comunitarias) consolidan modelos de gestión que se sustentan en los siete criterios de Astorga (2004) y que determinan una innovación social, enfocado a mejorar las condiciones de vida de un individuo o colectivo; genuina, que nace de los propios actores involucrados; original, es decir, una idea creativa, que puede ser novedosa pero no necesariamente un invento; vigente, que emerja en un horizonte temporal de corto plazo; consolidada, que logre permanecer en el tiempo; expansiva, que pueda ser escalable y replicable; y, finalmente, transformadora, que logre cambiar dinámicas y prácticas en función de unos propósitos específicos.

Es importante destacar que algunas organizaciones que promueven el desarrollo en la región, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), describen la IS como “nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región”. De igual forma, para la Cepal la innovación emerge como una respuesta alternativa a la solución de problemáticas estructurales en el continente, que no se han podido mitigar desde los modelos de desarrollo tradicionales, agregando una relación importante para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) consolida estrategias de intervención social en América Latina y el Caribe a través del Innovation Lab (I-Lab) que, desde herramientas tecnológicas, promueve una relación bidireccional entre los procesos de ciencia, tecnología y sociedad, en función de priorizar necesidades territoriales y posibilitar sinergias entre actores que pueden mitigar un problema determinado.

Innovación social en el contexto local

Colombia, al igual que otros países de América Latina, concibe la innovación social como una herramienta para el desarrollo territorial, por lo que en los últimos años ha logrado consolidar políticas públicas que aportan a su escalabilidad en las entidades territoriales. El país cuenta con la Política Nacional de Innovación Social cuyo propósito es “desarrollar un entorno favorable para la Innovación Social, desde una perspectiva nacional y territorial que contribuya a superar los retos del país y al logro de sus objetivos sociales y económicos” (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2015, p. 22).

Otros de los conceptos asociados a la I es el de la innovación pública, que el gobierno de Colombia ha venido fortaleciendo desde unidades como el Centro de Innovación Social



de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza (ANSPE), quienes aportan al diseño y financiamiento de proyectos con enfoque de IS logrando consolidar capacidades territoriales en las poblaciones con mayores niveles de vulnerabilidad.

También algunas entidades territoriales, como el Departamento de Nariño, logran formular políticas públicas locales en función de la IS que permiten generar estrategias de intervención territorial desde lo público y que, además, aportan a las nuevas ruralidades, al fortalecimiento de las comunidades campesinas y a la tecnificación del campo desde tecnologías de bajo costo que generan nuevas dinámicas sociales y económicas para las comunidades intervenidas.

Otras ciudades, como Medellín, logran consolidar un ecosistema de innovación social que está compuesto de políticas públicas, clúster de desarrollo científico, tecnológico e investigativo, redes, laboratorios universitarios y prácticas ciudadanas que, desde las potencialidades endógenas territoriales, se piensan el curso del desarrollo local y las acciones colaborativas que fortalecen estos ejercicios y que permiten tejer una mirada holística de la innovación.

Por su parte, México es considerado por el BID (2016) como uno de los países en Latinoamérica con mayores fortalezas institucionales para la promoción y aplicación de la IS, elemento que se visibiliza con mayor impacto desde las acciones lideradas por el Gobierno y que han dejado como resultado la consolidación de dependencias que aportan a la estabilidad del ecosistema y al diseño y ejecución de políticas públicas en algunos estados del país como, por ejemplo, la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología de Ciudad de México.

Otros sectores, como el académico e investigativo, siguen sumando acciones para el trabajo colaborativo y el impacto territorial de la IS en México. Tal es el caso del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) que, desde diversas estrategias de investigación y apropiación social de conocimiento, vincula a investigadores, grupos de investigación y universidades en la ideación de proyectos de generación y transferencia de conocimiento desde el enfoque del emprendimiento y la IS, que aporten a la transformación de problemas sociales estructurales.

Es posible reconocer elementos transversales en los procesos de IS que surgen en Colombia y México: dentro del marco institucional fortalece capacidades ciudadanas y gubernamentales, aporta a nuevos modelos de gobernanza, permite la participación ciudadana en los procesos de planeación alrededor del desarrollo territorial y local, dinamiza nuevas formas de gestión y posibilita el trabajo colaborativo entre actores del ecosistema.

La IS permite consolidar acciones de alto impacto que pueden tener mayor resonancia territorial. Uno de los retos en los países de América Latina es posibilitar espacios de



transferencia y generación de conocimiento que permita acciones territoriales colaborativas desde este enfoque; además, un ecosistema regional que aporte a políticas públicas internacionales donde se evidencian esos imaginarios locales frente al futuro deseado, real y posible.

Implicaciones o tendencias investigativas desde la perspectiva organizacional

En síntesis, y desde un análisis de los resultados aquí presentados, se observan conexiones. En primera instancia, de los términos clave que se desarrollaron en los estudios y, en general, confluyen en elementos propios de las formas organizacionales, los procesos de cambio y la complejidad de los territorios y problemáticas allí abordadas.

Con respecto a los estudios identificados en la línea de apropiación social del emprendimiento y la innovación social, tienden a desarrollarse investigaciones encaminadas en comprender la IS desde la evolución de su concepto, su diversidad y enfoques, teniendo presente el contexto donde se desarrolla y las prácticas que la caracterizan, orientadas a la resolución de problemas sociales asociados a la calidad de vida y el bienestar de las personas, entre ellos es posible resaltar la pobreza, la desigualdad y la exclusión social (Magallón & Ramos, 2020); de esta manera, la IS es entendida como un proceso social en el que se construye conocimiento entre diferentes actores sociales desarrollando capacidades (Macías-Prada, 2020) que, a través metodologías propias de la colaboración y el trabajo en red, lleven a soluciones que den una mejor respuesta a la realidad de las comunidades, generando así cambios positivos que van más allá de lo económico (Cadena, 2020).

Con respecto al emprendimiento social, este continúa siendo un tema de interés que aporta al desarrollo económico de comunidades que lo adoptan como forma de organización comunitaria para la generación de ingresos, a partir del aprovechamiento de las características propias de los territorios, como su biodiversidad y riqueza de recursos naturales, a través de iniciativas del turismo comunitario y sostenible (Landa, Ricárdez & Vega, 2020), o basados en la cultura, el arte, los simbolismos, entre otros elementos propios de comunidades étnicas (Correa & Vivanco, 2020). Estas iniciativas surgen para dar soluciones sostenibles a las necesidades insatisfechas de poblaciones vulnerables y de escasos recursos; aquí los estudios profundizan en aquellos elementos que permiten medir las innovaciones a partir de las características de las innovaciones generadas en emprendimientos sociales y los actores que se involucran en el proceso (Sánchez & Martínez, 2020).

Al abordar estos dos conceptos se requerirá de formas diferentes que permitan la coconstrucción de conocimientos, desde otra perspectiva, como lo es el intercambio de saberes de los diversos actores sociales, valorando el proceso que lleva a que las comunidades se organicen para que, desde sus conocimientos, puedan fortalecer capacidades hacia el desarrollo de soluciones que se ajusten a sus necesidades, más allá de la aplicación de recetas poco contextualizadas.



Así, es posible vincular algunos de los estudios en la línea de gestión y transferencia de conocimiento, ya que estos se caracterizan por analizar los procesos en los cuales se desarrollan innovaciones tanto de carácter social, como público y tecnológico, para superar los grandes problemas sociales, donde la ciencia, la tecnología y la innovación son necesarias para proporcionar soluciones que aporten al desarrollo económico y al bienestar de la población (Ochoa *et al.*, 2020).

Estas soluciones se ven permeadas por el uso de las tecnologías innovadoras o adaptadas que se insertan como medios para facilitar el desarrollo de innovaciones y emprendimientos sociales y que facilitan el acceso y manejo de la información a poblaciones vulnerables, lo cual les permitirá conocer las dinámicas de sus problemáticas y, por tanto, el desarrollo de soluciones más efectivas (Ayala *et al.*, 2020) que valoran el intercambio de conocimiento entre las partes interesadas.

Las líneas temáticas anteriores muestran una tendencia clara hacia el estudio de la innovación social para fomentar el desarrollo de innovaciones desde lo público, es decir, que le permitan a la administración pública identificar nuevas formas de promover la participación de los diversos actores de la sociedad, no solo los ciudadanos, sino también los funcionarios públicos, entre otros, para el codiseño de soluciones que puedan dar una respuesta ágil a las problemáticas sociales emergentes, de una manera colaborativa y flexible, generando políticas públicas más articuladas a la realidad del territorio, sumado a facilitar la implementación y el impacto al ser concebida por los actores sociales interesados (Palacios *et al.*, 2020).

Políticas públicas para el desarrollo regional: una mirada desde la Innovación Social y Tecnológica

Los estudios presentados en este apartado se enfocan en la innovación social y tecnológica en América Latina, particularmente en México y Colombia, como instrumento para la construcción, ejecución y sostenibilidad de las políticas públicas; además, describen la vinculación de la IS en diversos enfoques de trabajo: (i) gestión y transferencia social de conocimiento, (ii) apropiación del emprendimiento y la innovación social y (iii) Políticas públicas para el desarrollo local y la innovación social en el ámbito regional y local.

En el marco de la línea temática Gestión y transferencia social de conocimiento, este segmento presenta tres capítulos derivados de investigación y una experiencia de trabajo en campo, presentados en el Encuentro de Encuentro de Experiencias Latinoamericanas de Análisis Organizacionales y Políticas Públicas Locales realizado en Medellín, Colombia.

Osorio y González (2019), en el texto “Redes de política pública y gobernanza: caso aplicado al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes”, resultado de una investigación concluida, plantean un estudio de caso en Palmira, Valle del Cauca, Colombia, entre 2012 y 2018, a partir de un incremento de casos delictivos ejercidos por menores de



edad. Este ejercicio investigativo logró consolidar una red de agentes estratégicos, públicos, privados y autoridades de gobiernos, que se categorizaron como instancias técnicas, consultivas y decisorias que aportaron recursos técnicos, humanos y financieros en materia de políticas sociales, seguridad ciudadana y aprendizajes colectivos sobre derechos humano y, a través de la formulación en implementación de políticas públicas, lograron mitigar las acciones delictivas en la población adolescente. En el marco de los procesos asociados a la IS, el trabajo colaborativo y en red reflejan acciones territoriales de mayor impacto sobre el desarrollo y los cambios culturales asociados a los individuos y colectivos que emergen en estas realidades. El análisis realizado se presenta entonces en función de la normatividad, las políticas públicas y el cambio paradigmático de la noción de sujeto político de jóvenes en Colombia.

Por otro lado, Ayala *et al.* (2019), en el marco de un ejercicio de investigación en proceso, presentan la ponencia “Transferencia de tecnología a comunidades marginales como apoyo a la seguridad alimentaria”, en la cual las autoras identifican brechas sociales emergentes de las disparidades tecnológicas en las zonas rurales de México, asunto que emerge en América Latina y que se agudiza con fenómenos como la violencia, la pobreza e, incluso, con coyunturas pandémicas. Este capítulo presenta el papel de las universidades públicas, particularmente de la Universidad Autónoma Metropolitana de México y su Proyecto de Extensión Comunitaria, como una estrategia de acercamiento con las comunidades marginales de los Estados de Guerrero y Oaxaca, que, a través de tecnologías de bajo costo, deja capacidad instalada en el territorio y apropiación social de las comunidades a los cultivos de Spirulina que contribuyen a mejorar los niveles de desnutrición infantil. Lo anterior muestra cómo las instituciones de educación superior han logrado acercar los modelos de innovación y transferencia tecnológica a los territorios y poblaciones alejadas de los centros urbanos

Por su parte, en el capítulo “Análisis del potencial innovador en sector salud. Caso del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz” Palacios *et al.* (2019), desde una perspectiva descriptiva, analizan el sistema hospitalario del estado de Veracruz como una organización que, entre otros aspectos, genera asistencia social, teniendo como foco de estudio variables de impacto y transformación social de los pacientes, lo que para las autoras se convierte en una modalidad de organización con un potencial innovador y susceptible de réplica. Se resalta, entonces, que este estudio identifica los elementos de investigación y enseñanza en los procesos de innovación tecnológica y las formas de transferencia e intercambio social de conocimiento, a partir de las prácticas cotidianas en las organizaciones del sector salud.

Finalmente, en esta línea temática se presenta la experiencia de trabajo en campo “Proceso transparente y objetivo para ejercer el recurso público en México” donde Ochoa *et al.* (2019). reflexionan frente a las actividades misionales de la función pública desde las entidades gubernamentales y la implementación de procesos que den cuenta de la transparencia administrativa y la coherencia en la elección de proveedores y licitaciones del Estado. Las



autoras proponen un modelo de Gestión Pública Integral que permite generar procesos de selección transparente y objetivo a través de la implementación de herramientas de evaluación.

A continuación, se hará referencia a siete capítulos, entre resultados de investigación, experiencias de trabajo de campo y temáticas relacionadas con la apropiación social del emprendimiento y la innovación social.

La IS aporta múltiples herramientas e instrumentos a los procesos de gestión y cambio sistemático a escala territorial, lo que permite la relación del concepto con otras áreas de conocimiento tales como la economía social y solidaria, la flexibilización curricular o educativa, los desarrollos tecnológicos y los emprendimientos sociales. Sánchez y Martínez (2019, en el capítulo “Modelo estructural para la medición de la innovación en el emprendimiento social: el caso de tres iniciativas mexicanas”, analizan las dimensiones de la innovación social asociadas al emprendimiento y hacen una aproximación teórica y conceptual desde su medición en tres empresas de México. En este texto se introduce el concepto de Emprendimiento Social Innovador (ESI) como una alternativa que aporta soluciones a las necesidades insatisfechas en poblaciones vulnerables y, a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, las autoras logran proponer dos conceptos teóricos alrededor de la relación emprendimiento social e innovación social, como lo son la innovación socioinclusiva y la innovación tecno-económica.

La literatura científica de los últimos años muestra estudios bibliométricos que caracterizan a la innovación social como un elemento clave para la gestión del desarrollo territorial, entendiendo este como un dinamizador de relaciones emergentes en lo local, con un alto grado de participación comunitaria e incidencia política en las decisiones de planificación que se dan en determinado espacio geográfico. Landa *et al* (2019). hablan en su texto “Turismo sustentable en México, oportunidad de innovación social a partir de los emprendimientos comunitarios” sobre cómo el turismo sustentable es una estrategia para la consolidación de acciones afirmativas con las comunidades, el cierre de brechas asociadas a la pobreza y la desigualdad social. En este capítulo los autores plantean la articulación de actores públicos, privados y comunitarios que aporten al desarrollo económico y social de las diferentes comunidades rurales en México.

Siguiendo el hilo de los aportes de la innovación social al desarrollo territorial, Correa y Vivanco (2019), en el texto “Emprendimientos sociales afrocolombianos”, resultado de una experiencia de trabajo de campo, presentan la importancia del enfoque poblacional e interseccional en la intervención territorial, especialmente en la construcción de paz de las comunidades afrocolombianas. Los autorrestablecen una relación de la innovación social con categorías asociadas como emprendimiento social y economía naranja que dejan como resultado iniciativas artísticas y culturales que tejen nuevas alternativas al desarrollo y una resignificación de la paz en el contexto local.



Finalmente, se presentan cuatro capítulos en la modalidad de constructos temáticos que abordan reflexiones teóricas o narrativas frente a temas específicos o de coyuntura en el marco de la innovación social y tecnología y su acercamiento a la apropiación social.

Desde una postura teórica, Cadena (2019) presenta en su texto “La diversidad de conocimientos locales: un recurso para la innovación social” un marco de referencia para entender el concepto de innovación social, pero, además, lo aterriza a diversos contextos geográficos y esto aporta a la construcción del concepto desde las particularidades territoriales. La autora invita a reconocer las narrativas que se tejen frente a la innovación social, analizando la Cooperativa de Pequeños Productores de Xochimilco, México, y los conocimientos originarios que también aportan a políticas públicas y sociales desde el enfoque mismo de la innovación y la economía social y solidaria

Por su parte, Magallón y Ramos (2019), en el capítulo “Aproximaciones críticas al discurso de la Innovación Social desde la ambigüedad y las anarquías organizadas”, muestran a América Latina como un territorio potencial para la Innovación Social, dada la baja capacidad de los Estados para generar bienestar en la población e indican que, fundamentalmente, las prácticas de IS se focalizan en buscar alternativas prácticas a los problemas de pobreza, desigualdad y exclusión social, y no tanto al diseño de tecnologías de punta. Se advierte, a su vez, de la posibilidad de que el discurso político-social imperante en muchas sociedades puede trivializar dichas prácticas y, por tanto, se hace un análisis desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales (EO)

Algunos autores plantean la innovación social como un instrumento o herramienta que aporta a la gestión del desarrollo y en ese sentido disminuye los niveles de pobreza y desigualdad. Hernández *et al.* (2019), en “Innovación social en el Sistema de Seguridad Alimentaria en México”, afirman que la innovación social debería estar enmarcada, con mayor fuerza, en el sistema de ciencia y tecnología, con el fin de aportar a la consolidación de políticas públicas y modelos de intervención social que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las comunidades en general. En este sentido, se realiza un análisis multinivel desde la perspectiva organizacional, en especial en los niveles micro y meso de la IS en relación a lo gubernamental, consolidando un estudio de la innovación en perspectiva de cambio institucional en los programas de atención a la insuficiencia alimentaria en México.

Finalmente, Macías (2019), en el capítulo “Los vínculos entre emprendimiento social e innovación social. Una invitación a estudiar ambos conceptos”, desde una revisión sistemática de literatura sobre el tema, hace una diferenciación de los conceptos innovación social y emprendimiento, resaltando las características particulares, las conexiones de cada uno y su aplicación en el marco de los Estudios Organizacionales.



CONCLUSIONES

Las políticas públicas que se abordan desde la mirada de la innovación social, comprendida como aquella que permite promover procesos más participativos y colaborativos que empoderan a las comunidades, llevan a la generación de políticas y servicios públicos coconstruidos que tienden a ser más ajustados a las necesidades de los territorios que le aportan a fortalecer su tejido social.

Al recorrer los diversos capítulos de esta publicación se observan diversos análisis desde una mirada crítica, no solo en la forma de organizarse que configuran cada una de las comunidades o grupos de personas que deciden emprender una iniciativa para resolver sus problemáticas sociales, sino que va más allá, ya que se comprenden las dinámicas y las relaciones que permiten su funcionamiento en medio de la complejidad que genera la diversidad de actores y las características del contexto donde se desarrollan, pues también la mirada organizacional estará en la comprensión de los cambios organizacionales y las transformaciones positivas que se logran en el desarrollo de la localidad o el territorio en el que afloran.

REFERENCIAS

- Astorga, E. (2004). *Innovación social. Concepto, criterios y variables* [documento preparado para el proyecto Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe]. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe>
- Ayala, S., Lozano, C. y Rodríguez, C. (2020). Transferencia de tecnología a comunidades marginales como apoyo a la seguridad alimentaria. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *Innovation Lab, ideas que transforman*. <http://www.bidinnovacion.org/es/>
- Cadena, A. (2020). La diversidad de conocimientos locales: un recurso para la innovación social. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2004). *Acerca de innovación social Cepal*. <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social#:~:text=La%20CEPAL%20defini%C3%B3n%20la%20innovaci%C3%B3n,la%20poblaci%C3%B3n%20de%20la%20regi%C3%B3n>
- Correa, C. y Vivanco, D. (2020). Emprendimientos sociales afrocolombianos. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Fondo Editorial Remington.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2013). *Bases conceptuales de una política de innovación social*. <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/285/Bolet%EDn-Antioquiapdf;jsessionid=8E76696621DA80DA750FA5C8D23E0646?sequence=1>
- García Flores, V. y Palma Martos, L. (2020). Innovación social: factores para su desarrollo en los territorios. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 245-278.
- Guevara, I. y Velázquez, N. (2020). Modelo estructural para la medición de la innovación en el emprendimiento social: el caso de tres iniciativas mexicanas. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington



- Hernández, F., Vega, C. y Cortés, N. (2020). Innovación social en el Sistema de Seguridad Alimentaria en México. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Inter-American Development Bank y Fundación Ecología y Desarrollo. (2016). Study of social entrepreneurship and innovation ecosystems in the Latin American Pacific Alliance countries.
- Landa, I. y Ricárdez, G. (2020). Turismo sustentable en México, oportunidad de innovación social a partir de los emprendimientos comunitarios. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Macías, J. (2020). Los vínculos entre emprendimiento social e innovación social. Una invitación a estudiar ambos conceptos En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Magallón, M. y Ramos, J. (2020). Aproximaciones críticas al discurso de la innovación social desde la ambigüedad y las anarquías organizadas. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Ochoa, E., Villa, M. y García, I. (2020). Proceso transparente y objetivo para ejercer el recurso público en México. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Osorio, M. y González, R. (2020). Redes de política pública y gobernanza: caso aplicado al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Palacios, T., González, C. y Miranda, M. (2020). Análisis del potencial innovador en sector salud. Caso del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz. En *Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales*. Volumen 2. Fondo Editorial Remington
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Santamaría, J. y Madariaga, C. (2020). La participación ciudadana en los procesos de innovación social de las fundaciones de cuarta generación en la ciudad de Barranquilla, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 56, 126-140
- Solís, P. (2017). *El análisis multinivel en la construcción de conocimiento. Tratado de Estudios Organizacionales*. Editorial EAFIT.



CAPÍTULO I

Análisis del potencial innovador en sector salud. Caso del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz, México

Tanya Patricia Palacios Tejeda¹
Claudia Rocío González Pérez²
Magdalena Miranda Pegueros³

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Jasso (2015), “la innovación constituye un fenómeno eminentemente social en el que intervienen diversos agentes que crean, comparten, comparan o adquieren conocimientos para resolver problemas técnicos o productivos” (p. 176). Es un proceso en el cual las organizaciones privadas y del sector público se vinculan e interactúan con muchos factores y protagonistas de las relaciones que se dan entre ellos y las capacidades e infraestructura que en conjunto lo facilitan. Ramírez-Alujas (2012), por su parte, menciona que esto puede alinear mejor las actividades del Gobierno y del sector público con las necesidades de los ciudadanos, generando así una red de servicios más unificada, articulada y flexible, con la finalidad de ayudar a resolver las fallas en la implementación de las políticas públicas.

¹ Licenciada en Derecho, magíster en Derechos Humanos y Justicia Constitucional, doctorante del posgrado Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: tanya_patt@hotmail.com

² Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Periodismo, magíster en Estudios Organizacionales, doctora en Ciencias de Gestión, doctora en Estudios Organizacionales. Formación de Consultor-Investigador (Pufomase). Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: rociogp@yahoo.com

³ Licenciada en Economía, maestría en Finanzas Corporativas y doctorante en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: m4gd1t4@gmail.com



En ese sentido, como alternativa para afrontar los retos globales, el sector de servicios de salud y asistencia social debe entender la innovación como una necesidad para generar soluciones y mejoras en los procesos administrativos dentro de las organizaciones que lo conforman; por ejemplo, en los hospitales públicos, los cuales pueden considerarse como actores dentro de dicho sector con un rol que va más allá de la asistencia o atención a la salud, tales como la investigación o la enseñanza, y, por ende, en la innovación de tecnologías y servicios sanitarios, de tal modo que los resultados puedan ser transferidos a la sociedad y que contribuyan al desarrollo económico y social. La actividad de los hospitales está en constante interacción con las empresas que producen bienes y servicios; ejemplo es la industria farmacéutica (laboratorios), que lleva a cabo investigación y proporciona formación en sus áreas de conocimiento y especialidad; asimismo, las propias instituciones gubernamentales, quienes establecen las normas o *reglas del juego* que son potenciales en cuanto a fuentes de financiamiento, investigación o creación de nuevas empresas. Y las universidades, al ser un área de enseñanza práctica para la formación de recursos humanos de salud en la atención de pacientes o la generación de investigaciones afines.

No obstante, la interacción que presentan los hospitales públicos con actores externos, como laboratorios, farmacéuticas, universidades, o centros de investigación, se encuentra desarticulada para la gestión de innovación. Por una parte, la vinculación con las universidades solo se constriñe a la admisión de estudiantes, pasantes o residentes de ciencias de la salud que realizan sus prácticas profesionales en sus instalaciones, quienes llevan a cabo análisis de problemáticas dentro de la organización y, en su caso, propuestas de solución, las cuales son recibidas por la administración del hospital; pero en la mayoría de los casos no se aplican. O bien, la vinculación con los laboratorios solo se da en el intercambio de información sobre las patologías de los pacientes o la adquisición de medicamentos para atención en cada uno de los departamentos médicos que conforman el hospital. Así las cosas, se puede observar la falta de articulación o vinculación entre el sector de servicios de salud y asistencia social con las demás organizaciones públicas o privadas para la transferencia de conocimiento para la innovación de sus servicios.

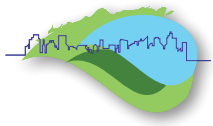
Pregunta de investigación

¿Cuáles organizaciones del sector de servicios de salud y asistencia social cuentan con potencial innovador en el estado de Veracruz?

Hipótesis

Los hospitales, como el hospital público de alta especialidad, cuenta con potencial innovador para la resolución de problemas del sector de servicios de salud y asistencia social en el estado de Veracruz, dada su constante interacción con las demás organizaciones de su mismo sector u otros sectores (hipótesis minimal).

Las organizaciones han incrementado la colaboración con proveedores, clientes e instituciones de investigación, los cuales conforman un sistema que en su conjunto estimula



la innovación social aprovechando los mecanismos de sinergia e incidiendo en aspectos de integración y flexibilidad para explotar los recursos tangibles e intangibles disponibles fuera y dentro de la organización, todo para impulsar la creación de procesos abiertos tanto de carácter estratégico como organizativo (Calderón y Jasso, 2013). Además, es necesario que entre esos actores existan relaciones estrechas para fortalecer el flujo de información y la transferencia de conocimientos (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2005) (hipótesis maximal).

Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la innovación social que se desarrolla en una serie de redes de interacción entre los hospitales de alta especialidad y los agentes circundantes con los cuales interactúa, como son las universidades, laboratorios y demás instituciones del sector de servicios de salud y asistencia social, públicos y privados.

OBJETIVOS

General

Analizar el potencial innovador del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz como parte del sector de servicios de salud y asistencia social en el estado.

Específicos

- Describir el sector de servicios de salud y asistencia social.
- Identificar las organizaciones del sector de servicios de salud y asistencia social y otros sectores que interactúan con el Hospital de Alta Especialidad de Veracruz a partir de su estructura interna.
- Conocer el grado de interacción o vinculación del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz con actores (organizaciones) externos.

MARCO TEÓRICO

Desde la óptica de la innovación (teoría de la innovación)

Desde los primeros trabajos de Schumpeter (1939), los conceptos de *innovación* y *emprendimiento* han sido fuertemente relacionados (Garud *et al.*, 2014).

La innovación tiene dos significados principales en el análisis de Schumpeter, que refleja dos etapas en el desarrollo de sus ideas. En su visión más completa, Schumpeter (1943, 1954) introdujo la noción de innovación, refiriéndose a nuevas combinaciones de recursos, nuevos métodos de producción, lanzamiento de nuevos productos y apertura de nuevos mercados. En una visión anterior y más restringida, su definición de innovación considera dentro de este concepto solo nuevas empresas y nuevos empresarios (Schumpeter, 1939). En ambas nociones de innovación, asignó una importancia significativa al empresario como la fuerza o el impulso que guía dichos procesos.



Howaldt *et al.* (2016) señalan que la innovación se distingue no solo en los aspectos tecnológicos, sino que aplica tanto para el producto, el procedimiento y los aspectos organizativos que garanticen la utilización de nuevos recursos y aprovechando nuevos mercados. Además, subrayan la necesidad de que la innovación social ocurra tanto en el ámbito económico como en el de la cultura, la política y el modo de vida de la sociedad para garantizar la eficacia económica en las innovaciones

Cimoli y Dosi (1994) señalan que desde los economistas evolucionistas y los teóricos de la opción racional, como Arrow (1963), se ha abordado la definición de la innovación como el surgimiento de algo inesperado que cambia la forma natural en que se llevan a cabo las cosas, logrando así mejores beneficios. Entonces, la búsqueda de la innovación y del proceso de toma de decisiones a su alrededor se ha vuelto parte de los nuevos paradigmas a los que pertenecen los campos de las investigaciones institucionales y organizacionales, los cuales generan condiciones que fomentan las actividades empresariales. Por lo tanto, la innovación tecnológica realmente precede al descubrimiento científico del principio general a partir del cual funcionan las cosas, ya que su proceso se presenta como una evolución constante que exponencia la aparición de nuevas innovaciones, ya sean tecnológica, de procesos o administrativas

La innovación se puede definir como un proceso dinámico de la utilización eficiente de la base de conocimiento de la organización para desarrollar productos nuevos o mejoras de manera diferente; por lo que esto implica para la organización nuevos problemas que deberán ser resueltos a través de la formulación de un proceso que se materializa en términos de una metodología que produce un aprendizaje que incrementará la base de conocimientos de la organización. Esto, a su vez, genera un bucle que se cierra de forma coherente si se tiene presente que la generación de nuevas ideas en la organización se encuentra en función directa del volumen de conocimientos existentes en ella (Hidalgo *et al.*, 2014).

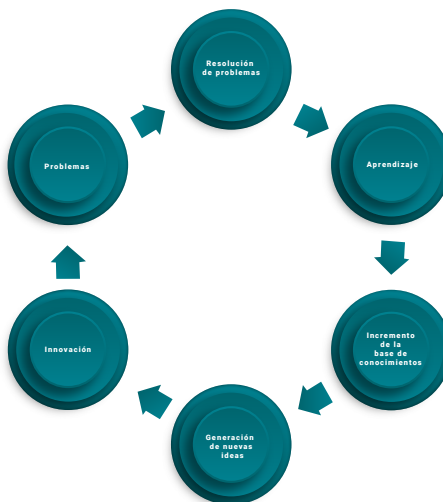
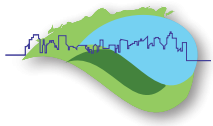


Figura 1-1. Ciclo innovación-generación del conocimiento en la organización.

Fuente: Hidalgo *et al.* (2014, p. 61).



Una vez creadas las condiciones en la organización que faciliten la generación de conocimiento, se requiere diseñar acciones que permitan su gestión eficiente. Hidalgo *et al.* (2014) proponen un modelo circular de cinco fases, como se muestra a continuación, y cuyo elemento distintivo es su estrecha vinculación con su entorno y la interacción que mantiene con él.

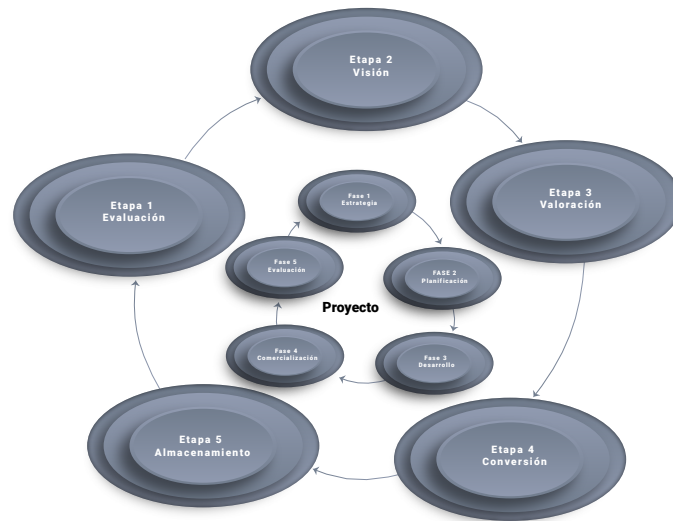


Figura 1-2. Modelo circular de gestión del conocimiento.

Fuente: Hidalgo *et al.* (2014, p. 76).

Sobre la naturaleza social de las innovaciones, en el sector de la salud se asocia en el proceso de prevención y atención de enfermedades. Jasso (2015) señala:

Las redes que estas generan entre los individuos pueden producirse dentro de la organización, o bien entre organizaciones. Es decir, el conjunto de redes conforma sistemas que combinan la actividad propia de una función, como es el caso de la salud y el proceso para crear innovaciones (p. 176).

Este proceso genera, por lo tanto, transferencia de tecnología, a través de la cual se difunden conocimientos y habilidades que pueden materializarse en cualquier parte de la red y del proceso de innovación, misma que deberá aprovecharse para atender alguna necesidad de la empresa (Calderón *et al.* 2016). La construcción de capacidades científicas y de innovación requeridas para responder a las necesidades de los usuarios no se produce de forma aislada, sino a través de vinculaciones de una amplia variedad de agentes e instituciones.

Aquí resalta un concepto conocido como *innovación social*, que adiciona y hace referencia a los valores sociales: el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad, que permitan analizar de forma



significativa algunas características que aporten información sobre las externalidades generadas por un tipo de innovación referente a la sociedad (Echevarría, 2008). Para este caso, se habla de los hospitales.

La conformación del sistema como estímulo para la innovación (teoría de sistema)

Como parte de la estrategia de innovación, las organizaciones han incrementado la colaboración con proveedores, clientes e instituciones de investigación. Este sistema, en su conjunto, estimula la innovación aprovechando los mecanismos de sinergia e incidiendo en aspectos de integración y flexibilidad para explotar los recursos tangibles e intangibles disponibles fuera y dentro de la organización, e impulsando la creación de procesos abiertos tanto de carácter estratégico como de carácter organizativo.

Por lo tanto, la creación de modelos de carácter estratégico se aplica en los niveles requeridos, ya sea macro- o mesoeconómicos, por cuanto es precisamente allí donde se producen las alianzas entre los agentes económicos, políticos o sociales. Los niveles micro se caracterizan por ser procesos organizativos y, por lo tanto, más estructurados (Calderón y Jasso, 2013). En particular, un sistema interactivo de empresas privadas y públicas, universidades y agencias estatales, enfocadas hacia la producción de ciencia y tecnología dentro de unas fronteras nacionales, constituyen un Sistema Nacional de Innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 1997). Su interacción puede ser técnica, comercial, legal, social y financiera, y su meta es el desarrollo, protección, financiación y regulación de nueva ciencia y tecnología

Por lo tanto, desde la perspectiva de los sistemas nacionales de innovación (SNI), Calderón y Jasso (2013) señalan que existe un esquema en el cual se puede observar la transferencia de conocimiento y la influencia ejercida por los poderes públicos, mientras que la innovación...

... es entendida como un proceso continuo, acumulativo y sistémico bajo el cual las empresas fortalecen sus capacidades productivas y tecnológicas mediante la creación y uso de conocimiento científico y tecnológico nuevo. Dicho proceso puede resultar en aplicaciones novedosas de insumos existentes, mejoras técnicas a procesos productivos, servicios o productos. Su definición permite por un lado dar cuenta de las capacidades de innovación que han generado diversos actores públicos y privados (p. 6).

Sobre los actores que participan en el Sistema Nacional de Innovación, se puede detectar a las empresas como usuarias del conocimiento y a la vez productoras de tecnología, de bienes y riqueza para la sociedad. Las instituciones de educación superior, que forman recursos humanos calificados y que producen conocimiento científico, tanto genérico como específico. Los centros de investigación públicos y privados, que generan conocimiento tecnológico útil para la mejora de los procesos productivos. Los organismos intermedios, públicos y privados, que proporcionan servicios tecnológicos, logística productiva, consultoría, etc., mediante los cuales se favorecen los flujos de conocimiento. Las instituciones



y dependencias de Gobierno, que diseñan e implementan programas e instrumentos de fomento productivo, transferencia tecnológica, difusión del conocimiento e innovación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 1997).

Los agentes internos se interrelacionan a través de vínculos o enlaces, constituyendo así un sistema de conocimiento, y este conjunto de instituciones y empresas, al interactuar, comparte conocimiento y habilidades que contribuyen al desarrollo y a la difusión de nuevas tecnologías; de esta manera crean un ambiente de innovación. En tanto, la interdependencia entre empresas e instituciones facilita que se formen redes de cooperación y competencia y que por medio de ellas se generen procesos de transferencia tecnológica que hagan posible la producción de cambios o mejoras técnicas organizacionales o institucionales (Ramírez-Alujas, 2012).

Sobre los procesos de innovación, Cimoli y Dosi (1994) señalan:

Como paso intermedio hacia la identificación de los regímenes socioeconómicos nacionales, se examinan la anatomía y el desarrollo de sistemas específicos de innovación y producción en el ámbito nacional, incluyendo distintos mecanismos y direcciones de aprendizaje basados en la ya esbozada teoría de la producción e innovación en el ámbito micro (p. 676).

Y agregan (Cimoli y Dosi, 1994) que es importante analizar no solo los componentes, sino las propiedades de los sistemas nacionales, por lo que proponen tres bloques importantes para definir las especificidades de los sistemas nacionales de producción e innovación: en el primero, las empresas son un depositario de conocimiento que depende de sus rutinas operativas, las cuales se encuentran en constante transformación debido al cambio de las normas de comportamiento y estrategias; en el segundo, las empresas se encuentran inmersas en redes que las vinculan a otras empresas y organizaciones, por lo que su existencia o carencia delimitarán sus oportunidades para resolver problemas; y en el tercero, los sistemas nacionales incorporan una noción general sobre comportamientos microeconómicos en relación con sus reglas y obligaciones, generando una sinergia entre las organizaciones que, a pesar de funcionar con diferentes intereses, producen trayectorias tecnológicas con rendimientos crecientes.

Se distinguen tres elementos principales: la compleja organización de externalidades, interdependencia e incentivos presentes en cada sistema nacional y replicable en cada sector económico. Cimoli y Dosi (1994) lo describen de la siguiente forma:

Los flujos tecnológicos contribuyen a dar forma al entorno organizacional y tecnológico en que se desarrollan las actividades tecnológicas. En cierta forma, organizan las externalidades para cada proceso de producción e innovación, incluyendo la disponibilidad de habilidades complementarias; oportunidades cuellos de botella; información sobre insumos intermedios; innovación de equipos y estímulos para mejorar ciertos productos (p. 682).



La colaboración en innovación (teoría de redes)

La innovación, al ser un proceso social, es el reflejo de los intereses y demandas de la sociedad. Esta colaboración involucra redes. Una red se define como un conjunto de organizaciones que operan en un territorio y tienen un grado importante de interdependencia en sus actividades, cuyo resultado es la innovación en una gama determinada de productos y servicios (Pérez-Díaz y Rodríguez, 2006). Así, el tema de innovación en red se beneficiará del concepto de *distrito*, en el caso de aquellas aglomeraciones que permitan concentraciones industriales que produzcan sinergia (Calderón y Jasso, 2013).

Al respecto, estos autores (2013) señalan:

Para que el proceso de innovación sea duradero, es necesaria la existencia de varios actores que posean las capacidades tecnológicas, científicas e institucionales complementarias a las actividades de innovación de las empresas. Pero, además de dichas capacidades, es necesario que entre esos actores existan relaciones estrechas para fortalecer el flujo de información y la transferencia de conocimientos. La robustez de dichas relaciones, la intensidad y densidad de los flujos de conocimiento confieren la dinámica misma del sistema, sus componentes y sus alcances. Resulta muy interesante que las empresas incorporen y den valor en sus planteamientos estratégicos a esta dimensión externa, pues aprovecha el conocimiento social (p. 8).

Por medio del establecimiento de relaciones con su entorno, la empresa innovadora se conecta con otros actores del sistema de innovación: laboratorios gubernamentales o privados, universidades, unidades administrativas, reguladores, competidores, proveedores y clientes (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 1997).

Por lo tanto, el entorno es parte importante de la generación de innovaciones incrementales a través de las señales que el mercado envía; estas condiciones, junto con las internas de la empresa, propiciarán cambios de orden que incluyen la introducción de nuevos productos, buscar nuevos mercados o la introducción de tecnologías novedosas, sistemas de producción y prácticas organizativas (Calderón y Jasso, 2013). En estas circunstancias, la empresa tenderá a desarrollar múltiples relaciones para recoger nueva información, conocimiento, tecnologías, prácticas de producción, así como nuevos recursos humanos y financieros. Los beneficios de las relaciones dependerán del grado de eficiencia para captar y absorber el conocimiento y canalizarlo hacia el desarrollo de nuevos productos o procesos. Esto permite acceder a conocimientos y tecnologías que la organización no hubiera podido alcanzar por sí sola, y permite, además, sinergias, ya que los involucrados aprenden unos de otros (Ramírez-Alujas, 2012).

Para que el proceso funcione de forma fluida y sea duradero, Calderón y Jasso (2013) indican que debe existir una capacidad tecnológica, científica e institucional complementaria a la propia de la empresa; y a su vez debe existir una relación estrecha entre estos actores que fortalezca el flujo de información y la transferencia de conocimiento:



La robustez de dichas relaciones, la intensidad y densidad de los flujos de conocimiento confieren la dinámica misma del sistema, sus componentes y sus alcances. Resulta muy interesante que las empresas incorporen y den valor en sus planteamientos estratégicos a esta dimensión externa, pues aprovecha el conocimiento social (p. 8).

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Respecto a las estrategias metodológicas por aplicar para la recopilación, procesamiento y análisis de datos, con el propósito de cumplir con los objetivos que se plantean en el presente trabajo, como primer paso se emplea la información que indica la estructura jerárquica del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz, con el fin de elaborar un diagrama que permita conocer su conformación, así como los puntos nodales de vinculación con el mismo u otros sectores, agentes o actores externos por los cuales fluye la información (el área de investigación o de profesionalización y servicio social).

Posteriormente, de la información que proporciona el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), se seleccionará la que corresponde al sector número 62 de servicios de salud y asistencia social, así como a los subsectores y categorías que lo conforman de manera jerárquica hasta llegar a la clase de actividad del sector público, en el cual encuadra el hospital mencionado. Finalmente, se emplea la misma fuente de información (SCIAN del año 2018) para conocer cuáles son los otros sectores que impactan e interactúan con el sector salud, así como el grado de flujo de información entre sí, clasificado entre sector público y privado; para ello se realizará un mapeo mediante el *software* VennMaker 201.

Análisis del potencial innovador: estudio de caso del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz

Sector servicios de salud y asistencia social

De conformidad con la clasificación del SCIAN obtenida a través del Inegi en el año 2018, del detalle de las actividades económicas de nuestro país, y cuya estructura de clasificación es compartida entre los socios comerciales de América del Norte (Canadá, Estados Unidos y México), se hace una comparación de las estadísticas económicas. En este caso, el sector de servicios de salud y asistencia social, identificado con el número 62, compuesto por el subsector 622, correspondiente a hospitales, conformado este, a su vez, por la rama de 6221 hospitales regionales y por los hospitales generales del sector público, señalado con la clase de actividad 622.112; estos son objeto del presente análisis.

En ese contexto, el sector de *servicios de salud y asistencia social*, cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal, comprende unidades económicas dedicadas a proporcionar servicios de cuidados de la salud y asistencia social. La función de producción de las actividades económicas incluidas en este sector tiene como componente muy



importante el capital humano: una característica común a todas las actividades de este sector es el requisito de conocimientos y experiencia por parte de quienes las desarrollan. Muchas de las actividades económicas de este sector fueron definidas con base en el nivel de estudios del personal que lleva a cabo tales actividades. Otro componente importante de la función de producción son las instalaciones y el equipo con que deben contar las unidades económicas. Los servicios de salud y de asistencia social se conjuntan en un solo sector debido a que es difícil distinguir los límites entre el cuidado de la salud y la asistencia social. Además, incluye servicios de terapia deportiva; servicios de control de peso mediante dietas sin prescripción médica; atención médica prenatal; servicios de adopción; servicios de orientación y apoyo psicológico vía telefónica; refugio alpino; bancos de esperma humano, y centros de osteoporosis.

Uno de los elementos estructurales son los hospitales, entendidos como las unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios médicos y que cuentan con instalaciones para la hospitalización de los pacientes. Se conocen como hospitales generales, pediátricos, geriátricos, de enfermedades de la mujer, y se dividen en hospitales del sector privado y hospitales del sector público.

Tabla 1-1 Integración del sector de servicios de salud y asistencia social de acuerdo con el SCIAN 2018.

62 servicios de salud y de asistencia social
621 servicios médicos de consulta externa y servicios relacionados
622 hospitales
62.211 hospitales generales
6221 hospitales generales
622.111 hospitales generales del sector privado
622.112 hospitales generales del sector público
6222 hospitales psiquiátricos y para el tratamiento por adicción
62.221 hospitales psiquiátricos y para el tratamiento por adicción
622.211 hospitales psiquiátricos y para el tratamiento por adicción del sector privado
622.212 hospitales psiquiátricos y para el tratamiento por adicción del sector público
6223 hospitales de otras especialidades médicas
62.231 hospitales de otras especialidades médicas
622.311 hospitales del sector privado de otras especialidades médicas
622.312 hospitales del sector público de otras especialidades médicas

Fuente: Inegi con datos 2018, SCIAN, SNIEG, información de interés nacional.

A su vez, los hospitales públicos interactúan con otros subsectores dentro del sector de servicios de salud y asistencia social del SCIAN, como los laboratorios médicos y de diagnóstico (unidades económicas del sector público), dedicados principalmente a proporcionar servicios de análisis médicos y de diagnóstico, como biopsias, análisis sanguíneos, exudados, rayos X y ultrasonidos. O bien con otros sectores, como el de la industria química a

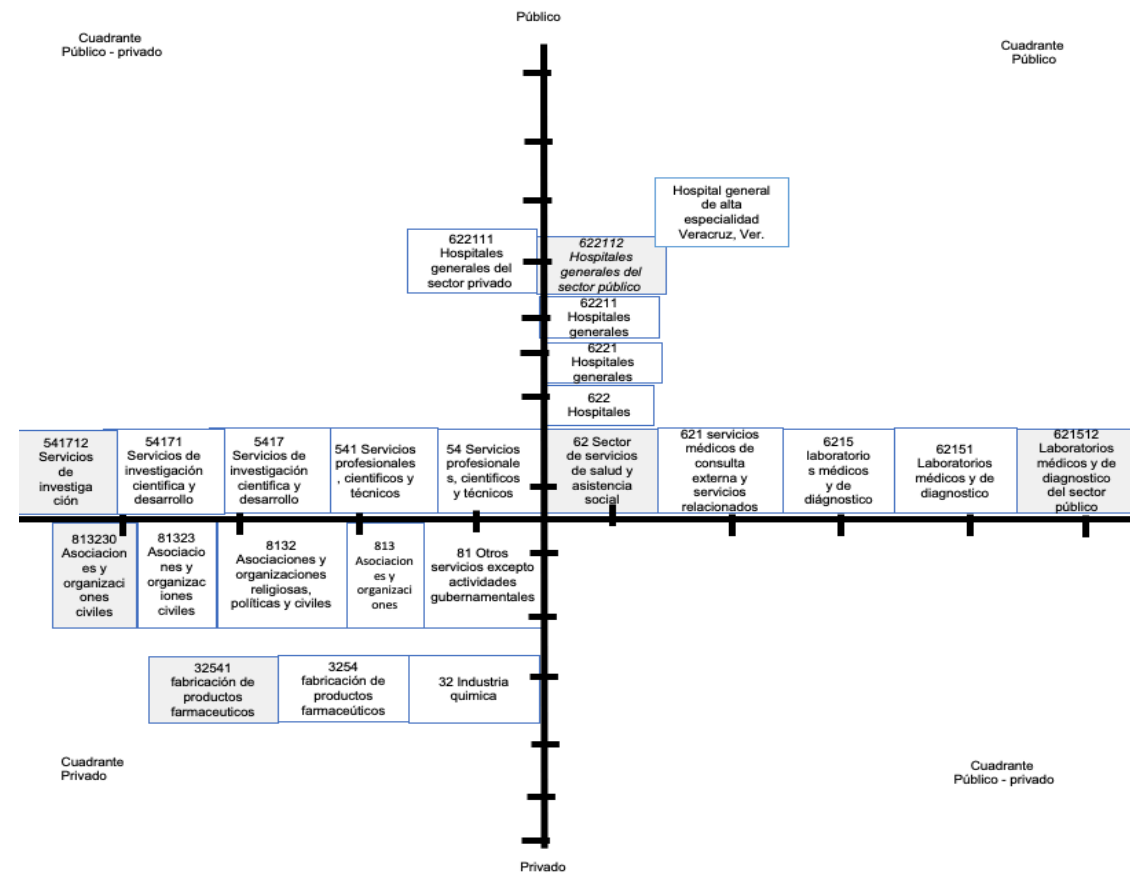
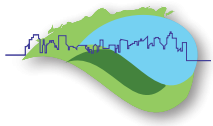


Figura 1-3. Interacción entre sectores y subsectores del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

Fuente: Elaboración propia con base en Inegi, con datos 2018, SCIAN, SNIEG.

De lo anterior se desprende que las organizaciones o agentes que interactúan con el sector de servicios de salud y asistencia social lo hacen de manera particular, es decir, no todas se encuentran en la misma cercanía; por ejemplo, la fabricación de productos farmacéuticos está tan solo a tres posiciones, lo cual indica que la ubicación del sector que nos ocupa es más cercana al sector privado o empresarial; mientras que los más lejanos son los servicios de investigación y las asociaciones y organizaciones civiles, con cinco posiciones antes del sector de referencia, de lo cual se podría deducir que posee menor interacción con cuestiones de investigación y de ayuda social. Asimismo, se puede observar la posición dentro



del cuadrante respecto del Hospital de Alta Especialidad en Veracruz, que se deriva del subsector de hospitales (hospitales generales del sector público).

Hospital de Alta Especialidad de Veracruz

En el apartado anterior se trató a los agentes externos que interactúan con los hospitales y, por ende, con el sector de servicios de salud y asistencia social. Ahora bien, en cuanto al Hospital de Alta Especialidad como parte de dicho sector, las actividades que realiza para la atención médica requieren de elementos internos de la propia organización, es decir, una estructura orgánica que le permita operar o prestar servicios a la población. Enseguida se verá cómo se encuentra integrada la estructura del hospital que nos ocupa en el presente caso de estudio.

Tabla 1-2. Estructura orgánica del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz.

Director general	
Subdirección Administrativa	Subdirección Médica
- Recursos Financieros	Jefaturas de servicios de:
• Recursos Materiales	• Urgencias
• Recursos Humanos	• Terapia Intensiva
• Servicios Generales	• Pediatría
• Departamento de Registro Hospitalario	• Cirugía General
• Departamento de Mantenimiento	• Ginecología
• Calidad	• Traumatología y Ortopedia
• Departamento Jurídico	• Medicina Interna
	- Laboratorio
	- Departamento de Psicología
	- Departamento de Trabajo Social
	- Enfermería
	- Departamento de Nutrición
	- Enlace de Género
	- Enseñanza
	- Investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Hospital.

Interacción entre el hospital regional y otras organizaciones

La información que se obtuvo del hospital regional, así como del sector de servicios de salud y asistencia social, al cual pertenece, y de las demás organizaciones que conforman otros sectores económicos, se ingresó al VennMaker 201; para ello se describieron las actividades fundamentales que realiza cada una de las organizaciones con la finalidad de conocer el grado de interacción que tienen entre sí, a partir de su intercambio de información, cuyos flujos se categorizaron a partir del 100% (mayor interacción) hasta el 60% (menor interacción). Los resultados que se obtuvieron se plasman en el siguiente diagrama:

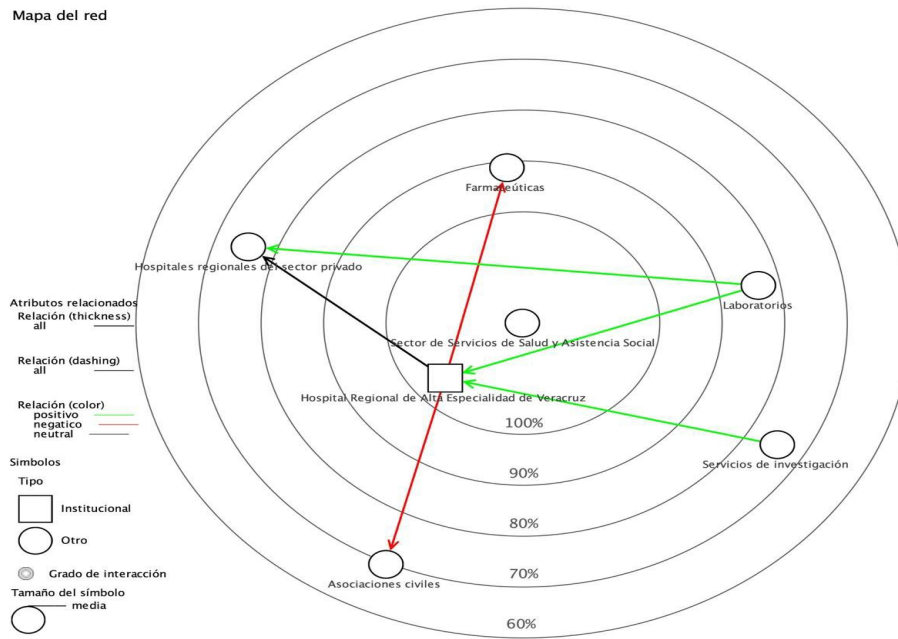
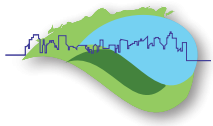


Figura 1-4. Grado de interacción entre actores en el intercambio o flujo de información.

Fuente: Elaboración propia a través del *software* VennMaker 201, con base en la información por sector del SCIAN del Inegi, con datos de 2018.

Como se observa en el diagrama, al establecer grados de interacción o de intercambio de información entre los actores dentro del sistema, se puede notar que este varía de acuerdo con las actividades que realiza cada uno y la vinculación que con base en aquella establecen. De tal manera que el hospital (ícono de tipo cuadrado = institucional), como parte del sector de servicios de salud y asistencia social, sostiene relación con los hospitales regionales del sector privado en un grado del 70%, y de forma neutral, toda vez que el flujo de información es recíproco en cuanto a las áreas que comparten ambas estructuras: urgencias, terapia intensiva, pediatría, ginecología, medicina interna y traumatología.

Mientras que los laboratorios y servicios de investigación sostienen un grado de interacción con el hospital del 80% y 70%, respectivamente, ambos de tipo positivo, en razón a que ambos agentes o actores proporcionan información necesaria para la atención de la salud, y mediante el análisis de flujo de datos sobre padecimientos, enfermedades o factores de riesgo aportan nuevas o mejores alternativas de solución para el desarrollo de investigaciones o la prestación del servicio a la población.

Asimismo, se encuentran las farmacéuticas, con un grado de interacción del 90% de tipo negativo, en virtud de que la información que se transfiere a estas empresas del sector privado se aplica en procesos de mejora para sí mismas, y regresa al Hospital en forma de producto; y este, si bien proporciona una ganancia económica, no lo hace en la misma proporción que el recurso que ellos conservan.



Por otra parte, se ubican las asociaciones civiles, también de tipo privado, cuyas organizaciones, de acuerdo con las actividades que realizan, sostienen un grado de interacción de tipo negativo con el hospital del 60%, ya que los flujos de información proporcionados por ambas partes en la mayoría de los casos son aprovechados más por las asociaciones, quienes emplean datos sobre el proceso administrativo, jurídico o médico para la atención a pacientes y potencializar los servicios de salud. De tal manera que aplican innovaciones sociales desde el acercamiento con el usuario o derechohabiente hasta la aplicación de mecanismos que permitan la solución o mejora del caso concreto.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se ha centrado en caracterizar las organizaciones del sector de servicios de salud y asistencia social para poder vislumbrar si cuentan con potencial innovador; para ello se revisó el potencial innovador del Hospital de Alta Especialidad de Veracruz, como parte de dicho sector, para conocer el grado de interacción entre este y demás organizaciones del mismo sector o de otro, que por sus actividades tuvieran flujo de información para la prestación de sus servicios en la atención de la salud. Se elaboró el mapeo de actores o agentes a través del *software* VannMaker 201, de acuerdo con porcentaje de acercamiento al hospital.

Según lo que se planteó en la hipótesis maximal, se pudo corroborar que las organizaciones han incrementado la colaboración con otras fuera o dentro del mismo sector del que sean parte, y que estas, en su conjunto, conforman redes que pueden derivar en innovación, además de que pueden formar parte otros vínculos que permitan relaciones estrechas para la transferencia de información y conocimiento.

En esa tesitura, los hospitales están estrechamente relacionados con las empresas que producen bienes y servicios; por ejemplo, la industria farmacéutica o laboratorios, que llevan a cabo investigación y proporcionan formación en sus áreas de conocimiento y especialidad. Asimismo, están vinculados con las propias instituciones gubernamentales, quienes establecen las normas o *reglas del juego* que son potenciales en cuanto a fuentes de financiamiento, investigación o creación de nuevas empresas. Con las universidades, al ser un área de enseñanza práctica para la formación de recursos humanos de salud en la atención de pacientes o la generación de investigaciones afines. Y con las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, quienes, a través de su trabajo voluntario, canalizan al paciente o a sus familiares para obtener medicamentos a menor precio, atención pormenorizada o bien albergues y alimentos.

No todas las organizaciones mantienen el mismo grado de interacción o se relacionan de la misma manera con los hospitales; por ejemplo, las organizaciones privadas, como son las farmacéuticas y los laboratorios, son las que cuentan con una mayor vinculación por las actividades que realizan, aunque las primeras de ellas obtienen más información que



la aportada al hospital; contrario al caso de los laboratorios, ya que mientras reciben datos para generar conocimiento o investigaciones, los restituye a través de las innovaciones que realiza en los productos y servicios del hospital. Si existe interacción con todas las organizaciones, sean públicas o privadas, se da el flujo de información que permite estrechar el sistema de salud o las redes que lo conforman.

Así las cosas, el hospital, como una de las organizaciones que conforman el sector de servicios de salud y asistencia social, al estar en constante cercanía con la atención directa de pacientes, aplicar protocolos de actuación, manuales de procedimientos administrativos y estar en interacción con las demás organizaciones para la gestión de tales servicios, puede ser un agente con potencial innovador para impulsar el sector.

REFERENCIAS

- Arrow, K. (1963). *Social Choice and Individual Values*.
- Calderón, M. G. y Jasso, S. J. (2013). *Innovación y responsabilidad social, el caso de una empresa farmacéutica multinacional mexicana. Área de investigación: Ética y Organizaciones*.
- Calderón, M. G., Jasso, S. J. y Vargas, A. (2016). Innovación y colaboración universidad-empresa en la industria biofarmacéutica en México. En *Vinculación de las universidades con los sectores productivos. Casos en Iberoamérica* (pp. 125-147). Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.
- Cimoli, M. y Dosi, G. (1994). De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación. *Comercio Exterior*, 44(8), 669-682.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- Garud, R., Gehman, J. y Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7), 1177-1188 <https://doi.org/101016/JRESPOL201404015>
- Hidalgo, A., Pavón, J. y León, G. (2014). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Howaldt, J., Domanski, D. y Kaletka, C. (2016). Social innovation: towards a new innovation paradigm. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20-44.
- Jasso, S. J. (2015). Innovación y salud: agentes, redes y desarrollo. En A. Ranfla, M. Rivera y R. Caballero (Eds.), *Desarrollo económico y cambio tecnológico. Teoría, marco global e implicaciones para México* (pp. 175-204). Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Baja California, Juan Pablos.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (1997). *National Innovation Systems*.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2005). *Desarrollo tecnológico e investigación científica en España: balance provisional de un esfuerzo insuficiente de "catching up"*. Fundación Iberdrola.
- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J. C. (2006). *Innovación e investigación en Europa y América*. Fundación Iberdrola.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿el eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 0(19). <https://doi.org/105354/0717-6759201221177>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism in the postwar world*. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1954.) *History of economic analysis*. EB Schumpeter London.



CAPÍTULO II

Aproximaciones críticas al discurso de la innovación social desde la ambigüedad y las anarquías organizadas

María Teresa Magallón Diez¹
Jesús Manuel Ramos García²

INTRODUCCIÓN

Ante la agudización de los problemas relacionados con la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, América Latina es un verdadero semillero de innovación social, sobre todo debido a que un rasgo definitorio de nuestra región es el no contar con Estados de bienestar consolidados (Bernal y Cecchini, 2018), esas *ambulancias públicas* encargadas de proveer los servicios de emergencia esenciales para garantizar los mínimos de seguridad, estabilidad y gobernabilidad necesarios en el proceso de acumulación de capital.

Por ello, las iniciativas de innovación social propias de nuestras comunidades científicas y ciudadanas tienen un matiz particular, por dirigirse a soluciones a problemas que, más que perseguir el diseño de tecnologías de punta, ayuden a mejorar las condiciones de vida básicas de la población (Van der Have y Rubalcaba, 2016), como generación de ingresos, mortalidad materna e infantil, deserción escolar y bajos niveles de aprendizaje, y violencia intrafamiliar (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010). Aunque también hay una presencia innegable en nuestras comunidades de grupos originarios y organizaciones de base, fruto de

¹ Doctora y Maestra en Estudios Organizacionales. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana. tediez73@hotmail.com

² Doctor y Maestro en Estudios Organizacionales, Licenciado en Ciencias Empresariales. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana. jemaraga1@hotmail.com



una cosmovisión particular y de su pertenencia al territorio, se comprometen en la defensa de lo común contra las amenazas de despojo de los bienes naturales (Navarro Mina, 2015), y que construyen experiencias, procesos y conocimientos que, verdaderamente, representarían el tipo de innovaciones sociales sistémicas capaces de modificar las relaciones sociales y de mejorar la calidad de vida no solo en lo inmediato y en la satisfacción de necesidades muy específicas. De estas últimas innovaciones sociales abordamos en el presente artículo, como lo plantea Klein (2017), innovación social desde la perspectiva transformacionista, que implica nuevos compromisos sociales que puedan desembocar en nuevos modos de regulación y de gobernanza, es decir, una transformación social

Pareciera, entonces, que en la innovación social puede caber todo tipo de prácticas, experiencias con diferentes intereses y desde diversos sectores o espacios; esto derivado de la ambigüedad propia de dicha innovación como constructo teórico y como objeto de investigación, así como de la disciplina que la aborda. La pluralidad de temas, perspectivas, objetivos, prácticas, experiencias y procesos propios de la innovación social se presentan como un fenómeno complejo y multidimensional (Hernández-Ascanio, *et al.*, 2016); no obstante, actualmente en el discurso político-social, que goza de una posición relevante (Abreu, 2011), se trivializa y se basa en ella para explicar, fundamentar y diseñar distintas prácticas, casos y experiencias. Por ello, la pertinencia de analizar la innovación social desde ciertas perspectivas propias de los Estudios Organizacionales que ayudarían a explicar las causas y las implicaciones teóricas y empíricas de la “plasticidad” de este constructo llamado “innovación social” En este caso, la ambigüedad y las anarquías organizadas son la lente teórica que en este trabajo se adopta para comprender de mejor manera la proliferación de la expresión “innovación social”, así como la flexibilidad de su uso y sus aplicaciones, prácticas y las experiencias que de ella se derivan.

Este trabajo se divide en dos grandes secciones; primero se ubica la pertinencia de explicar la innovación desde la perspectiva de la ambigüedad, las anarquías organizadas y el flojo acoplamiento, para considerar, entonces, cómo es que ciertas categorías de estos modelos teóricos definen características propias de la innovación social.

Ambigüedad, procesos decisorios e innovación social

La noción de “ambigüedad” puede ser utilizada para analizar la proliferación de definiciones y prácticas que bajo ese marco sustenta la innovación social, a veces limitada, así como para describir la profusa red de relaciones generada en torno y a partir de los procesos de innovación; de ahí la complejidad implícita en su apropiación y traslado a otros espacios, contextos y latitudes, por muy similares que pudieran parecer. Esto explica que en ciertos momentos se argumente que las innovaciones sociales se pueden reproducir fácilmente, sin ser ello posible desde la perspectiva profunda de innovación social que aquí argumentamos, aunque en la realidad es una constante. Así, al hablar de innovación social, debe reconocerse que los procesos organizacionales implícitos en su concepción, sistematización e implementación no siempre aparecen como hechos sencillos, medibles y racionales; es por ello



por lo que no se pueden replicar, e implican verdaderos procesos de transformación social, nuevos compromisos sociales, nuevos modos de regulación y de gobernanza (Klein, 2017). La innovación social no aporta en sí misma una función positiva del progreso social: en esencia, es solo un instrumento para la transformación social (Klein, 2017, p. 24).

Con lo anterior, se recurre en esta ocasión a los Estudios Organizacionales al existir una tradición teórica y empírica en torno al tema de ambigüedad, en la que se dice que, en ciertas organizaciones de tipo gubernamental e instituciones de educación superior, la ambigüedad no es la excepción en su acción regular, sino que suele presentarse como una constante. Estas organizaciones pueden describirse como “anarquías organizadas” (Cohen et al., 1972; Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976) citado por Hernández Ascanio *et al.* (2016, p. 37), en las que no se tiene completa claridad ni coherencia sobre qué es lo que pretende (ambigüedad en los objetivos). Tampoco existe determinación unánime acerca del cómo se supone que eso se logrará y con qué procedimientos de trabajo (tecnología indeterminada), o sobre quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de participantes en el proceso decisorio).

45

Este último rasgo guarda relación con la “*ambigüedad de organización*”, o imposibilidad para identificar los patrones de conducta y de participación de los actores en la toma de decisiones (March y Olsen, 1976, citados por Del Castillo, 2001). Es por ello que argumentamos que las innovaciones sociales, desde su estudio teórico de origen, como actualmente se desarrolla al tener una diversidad de definiciones, términos, así como las prácticas, experiencias y casos que de ella se derivan, se explican en términos de ambigüedad y anarquías organizadas; ambigüedad organizacional al momento de implementarse en un espacio, territorio y grupo de personas y comportarse como anarquías organizadas.

Es importante tener presente que las innovaciones sociales aparecen como un resultado positivo después de un momento de crisis, cuando los actores son empujados a la acción y a resolver una determinada situación problemática. Estas soluciones deben ser “nuevas”, sin precedentes en el medio ambiente en que emergen, identificándose así también como la implementación de nuevos arreglos institucionales entre actores y nuevas reglas sociales (Tardif y Harrisson, 2005). Surgen nuevas soluciones como alternativas en la implementación de la fase inicial; sin embargo, a largo plazo tienden a institucionalizarse, generando con ello nuevos trabajos, desarrollo y modelos de gobernanza. Construir estas alternativas de innovación social y empujar a su institucionalización a través de nuevos modelos de gobernanza llevan también a un intenso proceso de toma de decisiones; es más, puede decirse que la innovación social es en sí misma un proceso decisorio, por lo que es necesario recuperar las nociones básicas del “*modelo de cesto de basura*” para caracterizar lo que ocurre en el proceso de innovación social.

El cómo se engendra, se diseña o se termina por “sedimentar” o institucionalizar la innovación lleva consigo no solo la trasgresora destrucción creativa shumpeteriana, sino que



también puede implicar, paradójicamente, la conformación con arreglos sociales/culturales/económicos/institucionales previamente construidos, pues la ineludible entrada al ámbito de la actividad política (necesaria para lograr desarrollar e implementar la propuesta de innovación) lleva a identificar aquellos focos de interés materializados en un cierto orden, en organizaciones, en estructuras y en procesos que son el resultado de diversos acomodos realizados por “agentes sujetos a una variedad de incentivos y persiguiendo una diversidad inconmensurable de anhelos y preferencias” (Georgiou, 1973, p. 291).

Puede, entonces, ubicarse por qué hablar de la innovación social como un proceso ambiguo y anárquicamente organizado puede resultar conveniente, dado que en su naturaleza y en su constitución depende de la confluencia de actores, del conocimiento que solo estos tienen como recurso estratégico, y, por tanto, el resultado final de la innovación social dependerá de su toma de decisiones colectiva.

Hacia una definición de la innovación social: las bondades de la ambigüedad

Antes de iniciar el ejercicio de explicar la innovación social desde los estudios organizacionales en términos de ambigüedad, anarquías organizadas y flojo acoplamiento, es importante indicar que de inicio, y desde su origen, se tiene una diversidad de definiciones y debates del concepto mismo de innovación social; cada uno explica los momentos y espacios en que surgieron y analizaron aspectos que nutren la ambigüedad y poca claridad como fenómeno de estudio y constructo teórico y que muestran que no pueden ser replicadas de forma práctica y como reproducción de experiencias. Cada una es única, pero deben cumplir ciertos aspectos.

Así, el primer debate es el origen de la innovación social; para Godin (2012), este concepto se puede ubicar desde el siglo XVIII, a partir de la Revolución francesa. Otros señalan que como objeto de estudio se ubica en los trabajos de Weber y Schumpeter (Hillier *et al.*, 2004), en tanto otros sitúan la eclosión de la innovación social en el intento de paliar las lagunas teóricas economicistas y tecnocráticas, las cuales obviaban en sus análisis los aspectos de cohesión social y territorial (Moulaert *et al.*, 2010). Y ante los diversos escenarios y realidades de la crisis económica y financiera de 2008, que trajo significativas constricciones del gasto público y el consecuente debilitamiento del Estado del bienestar, ha incentivado la reflexión teórica, al mismo tiempo que ha generado espacios de acción social que el Estado y el mercado no llegan a cubrir adecuadamente.

En cuanto a las definiciones, hay una diversidad en relación con las disciplinas, enfoques y espacios donde surgen (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016). Podemos ubicar para el análisis del presente artículo las siguientes:

- La *innovación social* se refiere a nuevas formas, técnicas, procedimientos, leyes y acuerdos llevados a planes de educación, justicia, profesiones, economía, comercio y negocios internacionales, que propenden hacia órdenes sociales más equitativos y justos (Weeks, 1940 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:174)

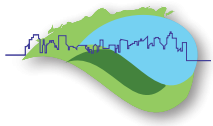


- La *innovación social* puede responder más eficazmente a una serie de problemas sociales para los que el Estado de bienestar no está preparado, por lo que la sociedad tiene que responder de una forma autoorganizada (Leadbeater, 1977 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:174).
- Prácticas más o menos directas que permiten individual o colectivamente hacerse cargo de una necesidad no satisfecha (Chambon *et al.*, 1982, citados por Hernández Ascanio *et al.*, 2016, p. 14).
- Un proceso de creación colectiva en la que los miembros de una determinada unidad colectiva aprenden, inventan y diseñan nuevas reglas para el juego social de la colaboración y de conflicto, o una nueva práctica social, y en este proceso adquieren las necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización (Crozier y Friedberg, 1993 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:175).
- Las nuevas formas de organización e institucionales, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas prácticas sociales, los nuevos mecanismos, nuevos enfoques y conceptos que dan lugar a logros concretos y mejoras (CRISES, Québec, Canadá, 2004 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:175).
- *Innovación Social* se refiere a nuevas formas de relaciones sociales, incluidas las innovaciones institucionales y de organización, nuevas formas de producción y consumo, y nuevas relaciones entre el desarrollo económico y social (Neamtan and Dowling, 2005 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:175).
- En el ámbito local descansa en dos pilares: la innovación institucional (en las relaciones sociales, en la gobernanza, incluida una dinámica de empoderamiento) y la innovación en la economía social (satisfacción de necesidades sociales) (Mouleart y Nussbaumer, 2005 como se citó en Hernández-Ascanio, J. 2016:175).
- La *innovación social* se refiere a la capacidad de iniciativa de la sociedad civil, la cual se construye a través de interacciones sociales y acciones colectivas, que implican nuevos compromisos sociales, y estos pueden desembocar en nuevos modos de regulación y de gobernanza, es decir, una transformación social (Klein, 2017).

Con lo anterior, se explican a continuación las características que la innovación social comparte con categorías teóricas propias de los Estudios Organizacionales, como la ambigüedad, las anarquías organizadas y el flojo acoplamiento.

Posibilidad de construir significados compartidos a partir de la multiplicidad de objetivos explícitos e implícitos en la que todos los participantes parecen verse identificados (*ambigüedad en los objetivos*)

La mayoría de los objetivos formales de un ejercicio de innovación social son de tal amplitud, y todos tan plausibles y meritorios, que nadie podría estar en contra de ellos, lo cual permite un aparente consenso en la formulación de metas, un cierre del debate y una postergación de las controversias: los objetivos son tan amplios que una gran pluralidad de actores se siente identificada y considerada en este ejercicio.



Es decir, la *ambigüedad en los objetivos* permite conciliar, de inicio, intereses disímiles de actores pertenecientes al ámbito público, privado y social: por ejemplo, suelen encontrarse afirmaciones en torno a que la innovación social...

... tiene la intención de hacer *más que solo resolver un problema social*, tiene la intención de *proporcionar respuestas a una aspiración* (Saucier *et al.*, 2006; Sandeep y Ravishankar, 2015). Por esa razón, *no puede ser reducido a la dimensión de la resolución de necesidades sociales*, en cambio debería verse como una *forma creativa de contribuir al bienestar* de individuos y colectividades. En este contexto, el papel de las *mejoras sociopolíticas* provocadas por la innovación social se evidencia por otros roles, como el fomento de la *participación social* en el proceso de formación y *consolidación de identidades regionales* que favorecen el consenso básico entre los actores sociales que son esenciales para el *desarrollo local* (Nobrega *et al.*, 2016) [cursivas nuestras].

Se dice, además, que en una perspectiva que considere a la innovación social como un resultado, su concepción de esta *debe ir más allá de las necesidades específicas*, buscando *el valor social*, basado en valores, *aspiraciones y creación de nuevos significados* (Saucier *et al.*, 2006; Mulgan, 2007; Phills *et al.*, 2008, citados por Nobrega *et al.*, 2016) [cursivas nuestras].

Como puede apreciarse en los párrafos inmediatos, “más que solo resolver un problema social (...) proporcionar respuestas a una aspiración” o “ir más allá de las necesidades específicas”, abre la puerta a todo tipo de metas derivadas, vinculadas o esperadas a partir de algo tan ambiguo como dar “respuestas a una aspiración” e “ir más allá de las necesidades específicas” con un discurso pródigo en constructos del tipo “bienestar de individuos y colectividades”, “consolidación de identidades regionales” e ir “buscando el valor social”.

Así, la innovación social lo mismo sirve para hacer referencia al Comité Universidad Empresa Estado (CUEE) del Departamento de Antioquia (Colombia), mecanismo de interacción y red de conocimiento entre los actores de la Triple Hélice en Medellín (Morales-Gualdrón y Giraldo Gómez, 2015), que para narrar la experiencia de organizaciones que buscan incidir en las políticas públicas destinadas a ampliar el acceso al agua para familias de bajos ingresos en la región, así como operar acciones dirigidas en la producción de alimentos para autoconsumo con el fin de garantizar la seguridad y soberanía alimentaria (Nobrega *et al.*, 2016); o para describir el desarrollo de nuevas prácticas que se dirigen a nuevos productos, servicios, modelos y nuevas relaciones sociales y colaboraciones, o a nuevos campos de actividad, como el emprendimiento y las empresas sociales (SIMRA, 2016).

Asimismo, para poner ejemplos de iniciativas de energía renovable de propiedad comunitaria (Sarkki *et al.*, 2019) y cooperativas para desarrollo de productos tradicionales locales en los Cárpatos ucranianos, donde los granjeros locales han creado una asociación para el queso de oveja, junto con el ecoturismo y la promoción de distintas facetas de la cultura (Nijnik *et al.*, 2019), además de resaltar los factores de éxito de innovaciones sociales en entornos forestales mediante la coproducción de conocimiento innovador y la promoción



de procesos de participación *bottom-up* de los interesados para mejorar la resiliencia de la comunidad y la sostenibilidad de los sistemas socioecológicos (Sarkki *et al.*, 2019; Nijnik *et al.*, 2019).

Los impactos que de la innovación social se esperan son múltiples y muy variados, pues “debería generar mejoras en términos de resultados, incluyendo condiciones de vida, niveles de satisfacción, tasas de esperanza de vida, reintegración en el mercado laboral, mejora bienestar y cohesión social” (Westley, 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2010; Caulier-Grice *et al.*, 2012, citados por Nobrega *et al.*, 2016); así las cosas, lo mismo entran acciones y experiencias fácilmente replicables en el corto plazo que políticas públicas de largo alcance, cuyos impactos requieren invertir períodos prolongados para empezar a ver resultados, y se pueden incluir por igual cambios radicales, incrementales o estructurales sistémicos (Nobrega *et al.*, 2016), o problemas estructurales y emergentes (Bernal y Cecchini, 2018), fundando así un terreno común para sociólogos, economistas e investigadores de *management* y especialistas urbanos y regionales que contribuyen al manual de innovación social (Moulaert *et al.*, 2013, citado por Van Der Have y Rubalcaba, 2016). Todo lo anterior lleva a que se afirme que la variedad de conceptos presenta un campo de estudio sin una epistemología clara y un consenso pragmático que aún no se ha alcanzado (Minks, 2011; Rüede y Lurtz, 2012, citados por Nobrega *et al.*, 2016). En ese mismo sentido, de acuerdo con Zardin *et al.* (2016), la literatura se presenta de manera fragmentada, desconectada y diluida entre muy diferentes áreas, tales como desarrollo urbano y regional, gestión, economía social y emprendimiento.

Para Van Der Have y Rubalcaba (2016), si bien la adopción de la innovación social en el campo de la gobernanza y las políticas públicas ha impulsado rápidamente la expansión de la literatura académica, este campo se ha caracterizado por una ambigüedad conceptual y una diversidad de definiciones y entornos de investigación, lo cual inhibe la integración de los hallazgos. Así, el rápido desarrollo del campo durante la última década ha incluido principalmente cuestiones prácticas de estudios de caso descriptivos, junto con la creación de una gran cantidad de conceptos, definiciones, entornos de investigación y propuestas teóricas, por lo que la investigación sobre innovación social ha sido criticada por ser fragmentada, desintegrada, no acumulativa, mientras que el concepto de *innovación social* en sí ha sido ambiguo, debido a una pluralidad de definiciones, perspectivas y entornos de investigación. Esto ha llevado a una falta de claridad, de integración o visión general de lo que constituye la propia historia del campo y la *jurisdicción* actual. Hay que decir que a pesar de los esfuerzos recientes para definir y aclarar su significado, el concepto sigue considerándose bastante ambiguo y el estado del conocimiento en el campo sigue siendo fragmentado (Cajaiba-Santana, 2014; Dawson y Daniel, 2010; Pol y Ville, 2009, citados por Van Der Have y Rubalcaba, 2016).



De ahí que, se dice, ninguna posición teórica puede explicar fenómenos tan diversos en naturaleza, contexto y escala como los considerados dentro de la innovación social (SIMRA, 2016).

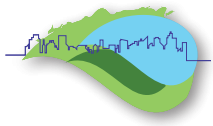
La flexibilidad en los modos de operación y de actuación propia de estructuras emergentes sobre problemas en permanente definición, cuya solución se basa, en gran parte, en conocimiento científico y en saberes locales

Muchas de las iniciativas de innovación requieren de flexibilidad en los modos de operación y de actuación, en el *cómo* se supone que los objetivos se lograrán y *con qué* procedimientos de trabajo (*tecnología indeterminada*). Ello dependerá de la especificidad de cada contexto, pues una práctica se considera relevante por su carácter innovador para cierto contexto, pero no limitada por él, ya que podría usarse en otra realidad social (Nobrega *et al.*, 2016). Por ejemplo, en ciertas comunidades que se encuentran en contextos semiáridos en Brasil, se permitió la adaptación de técnicas (recolección de agua para consumo y agua para producción) en el contexto de una crisis, cuya principal virtud radicó en una característica que definió la pertinencia de esta práctica de innovación social: su aplicabilidad. Se basa en prácticas que son baratas, fáciles de implementar y que proporcionan una solución rápida para un problema verdaderamente grave: la capacidad de almacenamiento de agua, y cómo las familias podrían acceder al vital líquido de manera descentralizada (Nobrega *et al.*, 2016).

En ese sentido, Chambon, David y Devevey (1982, citados por Zardin *et al.*, 2016) argumentan que el carácter innovador es un concepto bastante relativo porque la innovación social debe presentarse como una solución *no-estándar* en un contexto específico. La “no-estandarización” puede referirse al potencial de la innovación de ser utilizada en otro contexto diferente al de origen, pero mejorando, y partiendo de, las prácticas existentes, “en busca de una solución que pueda ser aplicada fácilmente por la comunidad con su conocimiento”, pues la originalidad radica no solo en el desarrollo de innovaciones, sino también en el empleo de conocimiento existente y en la adopción en nuevos contextos de soluciones ampliamente exploradas por el mercado (Nobrega *et al.*, 2016).

Dado que la innovación social tiene una perspectiva de *bottom-up*, uno de sus mayores impactos radica en el (re)descubrimiento por parte de la sociedad de su poder de cooperación y de su rol activo en la búsqueda de soluciones de necesidades locales, proceso que se ve favorecido cuando sus miembros utilizan creativamente productos, servicios, lugares, conocimientos, habilidades y tradiciones existentes (Manzini, 2014, citado por Nobrega *et al.*, 2016), mientras administran sus propios recursos, sin esperar para un cambio general *top-down* en política, economía, activos institucionales e infraestructura

El valor social generado por este tipo de innovación está no solo en la posibilidad de adoptar una tecnología que resulte accesible para cierta localidad, sino como una herramienta que sirve para mediar con otros actores y para establecer el necesario diálogo en busca de



respuestas *apropiadas* para sus problemas sociales en sus contextos específicos. Identificar qué es *lo apropiado* en cierto contexto local no es un ejercicio trivial, pues desarrollar nuevas prácticas sociales y formas de organización del trabajo implica contemplar procesos más complejos, que tienen que ver con la subjetividad, la cultura, las tradiciones y nociones sobre lo que es válido, lo que es justo, lo que se percibe como legítimo en ciertos contextos.

Construir una dinámica de innovación dentro de redes sociotécnicas locales favorece la creación de espacios de interacción social, que son esenciales para generar y compartir conocimiento, partiendo de que se trata de buscar la reorganización de la propia innovación social de acuerdo con la realidad local. Esto permite la participación, apropiación y adaptación del conocimiento a partir de referencias locales, generando así mejores condiciones de vida para las comunidades (Nobrega *et al.*, 2016).

A partir de lo anterior, las principales virtudes de la innovación social radican en:

La posibilidad de ser innovación “social”

Se trata de una innovación auténticamente social en todo el sentido del término; al no operar bajo criterios de mercado, los derechos de propiedad no tendrían que ser la variable que determine las posibilidades de difusión de la innovación. En la esfera del mercado se trata de competir y la lógica que impera es la de la exclusión. Refiriéndose a los recursos que son considerados estratégicos para una empresa privada, Martín (2011) recuerda que...

a veces existen *barreras legales* a la imitación, como es el caso de los productos o procesos patentados, con lo que la imitación es más difícil. La mejor protección de una empresa frente a la imitación es que las empresas competidoras tengan dificultades para llegar a conocer y entender la base sobre la que se asienta su ventaja (p. 25).

La naturaleza social de la innovación llevaría a rebasar la lógica excluyente del mercado y los productos de la innovación, así como las capacidades y los procesos necesarios para su generación se distinguirían por su apropiación colectiva y los beneficios sociales generados.

En el ámbito privado, una fuente de ventaja competitiva es la inmovilidad de los recursos: estos tienen problemas para transferirse de unas empresas a otras, en gran medida, porque sus mercados o son muy imperfectos, o no existen (Dierickx y Cool, 1989; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993). Los recursos no pueden ser transferidos desde una empresa a otra sin coste alguno y, por ende, no están disponibles para todas en las mismas condiciones. Esta característica es la que asegura la permanencia y la que propicia la obtención de rentas únicas y extraordinarias para aquellas empresas que los poseen. La innovación social tendría que rebasar este tipo de axiomas propios de la competencia bajo circunstancias de mercado, en aras de lograr los beneficios colectivos de una comunidad.



Ese debería ser, al final, uno de los puntos críticos en el análisis de la innovación social: ¿cuál es el sentido social de este término?, y a partir de ahí podríamos cuestionarlo críticamente. Hablando en términos de las tan mencionadas “nuevas tecnologías sociales que crean un nuevo valor social” (Van Der Have y Rubalcaba, 2016), ¿quién gana finalmente con esa innovación social?, ¿quién resulta ser finalmente el beneficiario de la cocreación de ese valor?, ¿quién se beneficia de la integración adecuada del conocimiento científico y tradicional (este último patrimonio de las comunidades locales) que se dice caracteriza a la innovación social? Responder este tipo de cuestionamientos podría ayudar a matizar señalamientos como el de que “la innovación social es producto del discurso político que ha llevado a la promoción de valores cívicos como un medio para brindar apoyo y proporcionar servicios, especialmente en lugares donde los mercados y las existentes instituciones fallan” (Nijnik *et al.*, 2019).

La innovación sobre la misma innovación

Los procesos que se generan a partir de la construcción de capacidades colectivas de aprendizaje, de negociación y de cocreación en aras de sustituir aquellos recursos no disponibles localmente y que son necesarios para adoptar una práctica de innovación social aparentemente exitosa en otros contextos. Las comunidades pueden no tener todos los recursos o capacidades para adoptar una innovación, pues son heterogéneas y diferentes entre sí, cuentan con un conjunto amplio y desigual de activos (físicos e intangibles) y capacidades tecnológicas, institucionales o económicas; no existen, por tanto, dos comunidades idénticas: no es posible que a lo largo de su historia dos comunidades hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido los mismos recursos cognoscitivos y habilidades, desarrollado la misma cultura política y sean gobernados por el mismo perfil de élites. En ese sentido, si se considera a la innovación social solo como un producto o servicio, el enfoque se dirigirá solo a los resultados, indicadores, cambios objetivos (Zardin *et al.*, 2016). Sin embargo, dicho producto es la consecuencia de un proceso (formado por actores, contexto, resiliencia, contrapesos políticos, mecanismos de regulación, incentivos a la asociación y alianzas empresariales, entre otros componentes), por lo que no hay producto o servicio sin ningún proceso previo, y este es difícilmente transferible, replicable o imitable en su totalidad.

Un enfoque sobre la innovación social que contemple al proceso que la genera y al resultado que de este se obtiene debe considerar el objetivo social (resultado) y la naturaleza participativa y colaborativa del aprendizaje (proceso) de manera integral, pues el producto de la innovación social no puede aislarse del proceso o la forma en que la innovación fue organizada y desarrollada (Nobrega *et al.*, 2016).

Algunas lecciones pueden aprenderse del pensamiento gerencial, en teorías como la de “recursos y capacidades” (Martín, 2011), cuando se afirma que todo proceso puede ser *socialmente complejo*, es decir, estar formado por un entramado de relaciones muy difícil de imitar; y, por otro lado, puede gozar de cierta *ambigüedad causal*, definida como la incertidumbre



acerca de las causas que explican el éxito de un proceso. Este tipo de fenómenos habían sido reconocidos por los Estudios Organizacionales a través de autores como March y Olsen (1976, citados por Del Castillo, 2001), al hablar de la *ambigüedad de entendimiento*; esto es, la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias, o la *ambigüedad de historia*, que se refiere a la dificultad de determinar por qué pasó y cuándo sucedió un proceso decisorio. Atrás quedaban los postulados de orden lineal, objetivo y racional, que hablan de que las acciones emprendidas y los resultados que de ellas se desprenden pueden ser relacionados de manera uniforme y consistente, además de que existe una causalidad, porque la realidad y la historia se estructuran por medio de cadenas de causas-efectos claramente distinguibles (March, 1994). Por ello, la decisión es un proceso flojamente acoplado entre problemas, participantes, soluciones, situaciones de decisión y contexto que no necesariamente guardan una relación clara y coherente entre las motivaciones iniciales que llevan a tomar una decisión y el resultado que se puede o no desprender de dicho proceso (Del Castillo, 2001).

Puede no existir la ambigüedad causal y puede ser que la imitación de los recursos y capacidades sea posible, pero el tiempo siempre juega en favor de las organizaciones (en este caso, comunidades) que ya los poseen: efectivamente, muchas capacidades complejas requieren para su desarrollo de largos períodos en los que se van acumulando activos, experiencia o conocimientos. Cuando la entidad imitadora trata de reproducir una capacidad valiosa, la organización imitada ha tenido tiempo de seguir acumulando recursos y de mantener, de este modo, una diferencia en su favor.

Asimismo, de acuerdo con esta teoría, la identificación y valoración de los recursos es una tarea muy complicada, pues estos no se pueden evaluar de forma aislada, por cuanto su valor viene dado por su interacción con otros recursos y con el mercado, lo que dificulta enormemente la posibilidad de conocer empíricamente cuáles son los recursos que más aportan al resultado en apariencia exitoso de la organización (Collis y Montgomery, 1995; Sepanenn, 2008, citados por Martín, 2011). Si la evaluación de recursos resulta compleja, la estimación de los actores inmersos en el proceso de evaluación puede serlo más. Para la teoría de las anarquías organizadas, el decisor no es un agente aislado y autodeterminado, que toma decisiones de acuerdo con una jerarquía de preferencias bien definida, y, por tanto, claramente predecible y controlable; por el contrario, los actores solo pueden definirse y constituirse de manera dinámica y relacional, y no endógenamente, a partir de sus interacciones, del orden social y, por supuesto, del poder (Del Castillo, 2001).

En ese sentido, el diseño y la implementación de la innovación se constituye de una permanente toma de decisiones. Esta se define como un proceso social en el que, de acuerdo con el modelo del cesto de basura, los participantes vienen y van entre las distintas situaciones de decisión, con un actuar azaroso e indeterminado, difícilmente abordable por las perspectivas secuenciales de la toma de decisiones, pues responde más a las capacidades de negociación, a la forma de interrelación de actores en la coalición política, a la interdependencia de



las distintas variables en juego, por lo que no hay un criterio obvio y claro que describa las conexiones y las complejas relaciones flojamente acopladas entre participantes, soluciones, problemas y situaciones de decisión de manera apriorística y racional (Del Castillo, 2001).

No existe total certeza sobre quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de participantes en el proceso decisorio)

Este tipo de fenómenos aparecen cuando actores tan disímiles entran y salen en función de la evolución de un proceso de innovación y en función de sus intereses, según puede desprenderse del concepto de innovación social de Zardin *et al.* (2016), como una intervención que nace dentro de la sociedad, compuesta de muchos y muy diferentes actores sociales del ámbito privado, público o tercer sector, los cuales se unen (cohesión social / acción colectiva) para hallar soluciones a los problemas que afectan a la sociedad en la que viven. Esta búsqueda de soluciones cambia las relaciones sociales y potencia o empodera individuos, transforma el ambiente (empresa, territorio, ciudad, distrito, pueblo) en un lugar sostenible y, en consecuencia, permite a las personas obtener una mejor calidad de vida y bienestar. Esta innovación social debería ser replicada y “escalarse” o transferirse a otros entornos y constituirse como un valor social

Otra definición de la *innovación social* que abre espacio al reconocimiento de la pluralidad de actores que puede intervenir en estos procesos es esta: “La reconfiguración de las prácticas sociales, en respuesta a los desafíos sociales, que busca mejorar los resultados sobre el bienestar social y necesariamente incluye la participación de los actores de la sociedad civil” (Polman *et al.*, 2017).

El reto, en todo caso, es conciliar intereses y lógicas por momentos irreconciliables. Nobrega *et al.* (2016) señalan que la principal preocupación en los procesos de innovación social es la forma de producir conocimiento, además de incluir valores como la participación y la difusión de este entre todas las partes involucradas, en busca de una solución que pueda ser aplicada fácilmente por la comunidad con su conocimiento, lo cual garantiza la diversidad étnica y cultural en las comunidades, logrando así fortalecer y mantener su identidad cultural al respetar el conocimiento tradicional y al adoptar acciones innovadoras que contribuyan a la valorización regional.

Recuperando nuevamente la sabiduría propia de las verdades *manageriales* contenidas en la teoría de recursos y capacidades, Dierickx y Cool (1989) y Teece *et al.* (1994) señalan un requisito esencial para que una empresa considere como *valiosos* ciertos recursos y capacidades: los recursos deben permitir a la empresa apropiarse de las rentas generadas por ellos. Así, “de nada sirve a una empresa disponer de recursos y capacidades valiosos si no puede apropiarse de las rentas que generan” (Martín, 2011). Dicho de otra forma: las condiciones que deben cumplir los recursos son generar rentas, garantizar la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo y permitir que la empresa se apropie de ellas (Martínez Santa María *et al.*, 2010).



De nuevo, el tema de la apropiación de las rentas generadas y de los derechos de propiedad no siempre está claro. Otras características necesarias para que un recurso o capacidad se consideren valiosos para los agentes privados (en la medida en que se convierten en las bases para desarrollar ventaja competitiva sostenible en el tiempo) se refieren a la escasez, la imitabilidad imperfecta y la no sustituibilidad de dichos recursos (Martín, 2011). Para este tipo de actores, entonces, dada su escasez y la no sustituibilidad de los recursos considerados estratégicos, estos difícilmente pueden ser imitados o compartidos. Esa es la síntesis de la competencia y, por tanto, de la legítima y su difusión entre todas las partes involucradas, en busca de soluciones que puedan aplicarse fácilmente por una comunidad con respeto a su conocimiento local y a la diversidad étnica y cultural.

CONCLUSIONES

Lejos de la temprana agencia individualista schumpeteriana, la innovación social es un fenómeno eminentemente colectivo y político, condicionado en gran parte por hábitos, costumbres y otras influencias sociales (*lo apropiado*, según ciertas comunidades), antes que por el efecto de procesos autónomos de calculabilidad; es y debe ser un proceso de transformación social desde y con la base de personas que se construye, priorizando lo colectivo por encima de lo individual. Además, su naturaleza es colectiva porque si una de las características de la innovación social es que pueda ser utilizada en otro contexto, su permanencia y sedimentación dependerán de que se materialice en un nuevo arreglo institucional provocado por una acción colectiva. El desarrollo y materialización de dicho arreglo puede ser mejor entendido en la medida en que se enmarque en su contexto y en que logren dilucidarse las situaciones específicas en que confluyen participantes, problemas y soluciones al tomar decisiones (March y Olsen, 1976 citado por Del Castillo 2001:16) con referencia a la innovación

Puede concluirse que, al igual que la toma de decisiones, es viable calificar la innovación social como un proceso complejo, continuo, dinámico, social, político y ambiguo. Esta poco ortodoxa concepción, lejos de limitar sus capacidades explicativas, permite analizar en qué condiciones la innovación social logra concretarse y sobreponerse a las condiciones de ambigüedad propias de su naturaleza eminentemente decisoria y contextual.

REFERENCIAS

- Abreu, J. (2011). Innovación social, conceptos y etapas, *Daena, International Journal of Goog Conscience*, 6(2), 134-148.
- Bernal, M. E. y Cecchini, S. (2018). *Social Innovation in Latin America and the Caribbean*. Cepal.
- CRISES. (2007). *Centro de Investigaciones sobre Innovaciones Sociales*. <http://www.crisis.uqam.ca/publications/etude-de-cas-dentreprise.html>
- Del Castillo, A. (2001). Ambigüedad y decisión: una revisión a las teorías de las anarquías organizadas. *Cuaderno de Trabajo*, 36, CIDE México.



- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Georgiou, P. (1973). The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 291-310.
- Godin, B. (2012). *Social Innovation: Utopias of innovation from 1830 to the present project on the intellectual History of innovation*. INRS, Working Paper n.º 11.
- Hernández Ascanio, J., Tirado Valencia, P. y Ariza Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), diciembre, 164-199.
- Hillier, J., Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, Économie, Société*, 2(6), 129-152.
- Howes, M., Wortley, L., Potts, R., Dedekorkut-Howes, A., Serrao-Neumann, S., Davidson, J., Smith, T. y Nunn, P. (2017). Environmental Sustainability: A Case of Policy Implementation Failure? *Sustainability*, (9), 165. doi:103390/su9020165
- Klein, J. L. (2017). La innovación social: ¿un factor de transformación?, *FORO*, 1(1), julio-agosto, 10-26.
- March, J. (1994). *A Primer on Decision Making How Decisions Happen*. The Free Press.
- Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas* [Tesis doctoral]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J. Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad *investigaciones. Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Moulaert, F., Maccallum, D., Mehmood, A. y Hamdouch, A. (2010). *Social Innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Katarsis, EU's Framework Programa 6, Final Report.
- Morales-Gualdrón, S. T. y Giraldo Gómez, A. S. (2015). Análisis de una innovación social: el Comité Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. *Innovar*, 25(56), 141-152. doi: 1015446/innovarv25n5648996
- Navarro, M. (2015). *Luchas por lo común. Antagonismo social contra el despojo capitalista de los bienes naturales de México*. BUAP.
- Nijnik, M., Seccob, L., Millerc, D. y Melnykovich, M. (2019). Can social innovation make a difference to forest-dependent communities? *Forest Policy and Economics*, (100), 207-213. <https://doi.org/101016/jforpol201901001>
- Nobrega, S., Maccario, V. y Pasa, C. (2016). Dimensions of Social Innovation and the Roles of Organizational Actor: the Proposition of a Framework. *Mackenzie Management Review*, 17(6), special edition, 102-133. <http://dxdoi.org/101590/1678-69712016/administracao17n6p102-133>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Polman, N., Slee, W., Kluvánková, T., Dijkshoorn, M., Nijnik, M., Gežík, V. y Soma, K. (2017). Classification of Social Innovations for Marginalized Rural Areas, Deliverable 21. *Social Innovation in Marginalised Rural Areas*.
- Rey de Marulanda, N. y Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Cepal, Serie Documentos de Proyectos n.º 351, Naciones Unidas.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Sarkki, S., Ficko, A., Miller, D., Barlagne, C., Melnykovich, M., Jokinen, M., Soloviy, I. y Nijnik, M. (2019). Human Values As Catalysts And Consequences Of Social Innovations. *Forest Policy and Economics*, (104), 33-44.



- SIMRA. (2016). Social Innovation in Marginalised Rural Areas Innovative, Sustainable and Inclusive Bioeconomy, Topic ISIB-03-2015 Unlocking the Growth Potential of Rural Areas Through Enhanced Governance and Social Innovation. *European Union Framework Programme Horizon 2020*.
- Solís, P. y López, B. (julio, 2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración*, 197, 35-45.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial And Corporate Change*, 3(3), 537.
- Van Der Have, R. y Rubalcaba, L. (2016). Social Innovation Research: An Emerging Area of Innovation Studies? *Research Policy*, (45), 1923-1935. <http://dxdoiorg/101016/jresp01201606010>
- Zardin, T., Bobsin, D. y Maffini, C. (2016). Family Agro-Industry Clusters from the Social Innovation Perspective. *Mackenzie Management Review*, 17(6), special edition, 191-215. <http://dxdoiorg/101590/1678-69712016/administracaov17n6p191-215>



CAPÍTULO III

Emprendimientos sociales afrocolombianos

Carlos Mario Correa Cadavid¹

Dora Inés Vivanco Julio²

INTRODUCCIÓN

El presente artículo centra su atención en el relato de experiencias de emprendimientos sociales afrocolombianos concebidos desde los territorios como respuesta a las dinámicas poblacionales y necesidades para aportar a la construcción de paz, reconociendo las afectaciones desproporcionadas del conflicto armado en los territorios afrocolombianos, como lo menciona la Corte Constitucional (2004) y que, ante la precaria o nula oferta institucional, han sido las organizaciones y colectivos de sociedad civil los llamados a plantear alternativas innovadoras de autosostenibilidad y desarrollo para las comunidades.

Se trabajan los conceptos de *emprendimiento social* e *innovación social* a partir del potencial que tienen las comunidades afro en Colombia, que se desprenden de la cultura, el arte, los simbolismos y el carácter de la población negra, todo ello con el propósito de brindar elementos futuros sobre cómo deben ser llevados a cabo procesos con otras comunidades étnicas. Se realiza un proceso metodológico de aprender haciendo, basado en el fortalecimiento y el acompañamiento a iniciativas, conectado decididamente con la construcción de paz.

¹ Doctorando en Estudios Organizacionales, magíster en Desarrollo con énfasis Organizacional y Gerencial y administrador de empresas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. dec.cienciasociales@colmayor.edu.co

² Magíster en Gerencia para el Desarrollo, psicóloga y administradora en salud. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. dora.vivanco@colmayor.edu.co

**Del enfoque clásico de empresa a los abordajes en organizaciones:**

La teoría clásica de la empresa se ha desarrollado fundamentalmente bajo conceptos de predicción y factibilidad, y sobre la decisión de los sujetos en relación con la maximización de su satisfacción y la disponibilidad de recursos; sin embargo, con los aportes de la teoría evolutiva se inició la consideración de los aspectos relacionados con los seres humanos y los elementos de tiempo y espacio en que cada uno se relaciona. “La teoría evolutiva busca microfundamentar de manera plausible, realista, la evolución de la sociedad y la economía, explicitando cuáles son los procedimientos que siguen los agentes para tomar decisiones” (Simon, 1969).

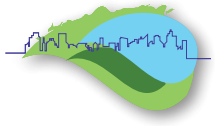
Estos aspectos fundacionales de la teoría de la administración en los conceptos clásicos y posteriormente de la empresa y la organización conllevan un reconocimiento al ser humano, las subjetividades, las historicidades y los sistemas complejos, con lo que se comprende un abanico más amplio de temas que involucran a las organizaciones, además de procesos emprendedores e iniciativas innovadoras en función de la sociedad y la cultura.

Silva (2015, p. 1), en investigación realizada en función de los empresarismos étnicos en Puerto Rico, indica que “si el empresario étnico difiere en conocimiento empresarial es muy probable que la estrategia que escoja sea diferente. Esto explica por qué unos grupos étnicos son más propensos que otros en comenzar sus propios negocios”. Adicionalmente, encontró una importante relación en el capital social y la cultura, dentro de los procesos emprendedores sociales, y por ende reconoce impactos más allá de los beneficios económicos, lo que se suma al desarrollo de comunidades étnicas, generar integración social, potenciar las capacidades de los migrantes, a través de la emergencia del espíritu empresarial, que sirva de ejemplo a otros grupos empresariales étnicos.

La cuarta revolución industrial y el empresarismo o emprendimiento social es una oportunidad para América Latina, en la medida en que todo lo relacionado con la cultura, las expresiones diversas y las nuevas tecnologías constituyen posibilidades que claramente están por explorar; como afirma González y Gentilin (2017, p. 6), “se hace imprescindible el estudio y la difusión de la realidad organizacional, pero de una manera comprensiva que permita captar la riqueza de la diversidad local”.

Los emprendimientos sociales basados en la cuarta revolución indicarían una oportunidad para identificar y despertar los rasgos emprendedores propios basados en culturas diversas, como lo es América Latina. Para Ibarra (2006).

Es indispensable interpretar los problemas de organización de nuestras realidades locales” (p. 145), o recuperar de forma crítica la TO al pensar la realidad de Latinoamérica (Ibarra y Montaña, 1991), y dejar de ver, como bien expresa Naime (2004), “a través de los ojos de otros” (p. 48, citado en González y Gentilin (2017, p. 6).



Si bien la cuarta revolución es una estrategia definida por países desarrollados, dada la riqueza cultural, artística y de expresiones diversas, en especial las étnicas, asimismo permitiría un desarrollo de negocios alternativos, sostenibles e innovadoras.

La innovación social (IS) en la era de la cuarta revolución industrial

Innovar ha significado a lo largo de la historia la necesidad de generar alternativas diferentes para dar respuesta a las realidades y hace frente de manera creativa a los cambios de paradigma que fueron surgiendo. Así, el concepto en sí mismo no es nuevo, pero ha tomado cada vez más fuerza porque las dinámicas de los territorios son cada vez más aceleradas y la globalización ha posibilitado la conectividad entre los hemisferios. Con ello, ha sido evidente la necesidad de comprender las realidades de otros contextos y crear estrategias innovadoras para responder a las problemáticas locales y globales.

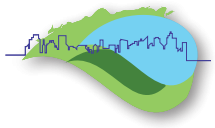
Un enfoque de IS con perspectiva espacial, desarrollado por Hillier *et al.* (2004), destaca tres dimensiones, a saber:

- Satisfacción de necesidades humanas aún no satisfechas porque no son percibidas o porque no se perciben como importantes por el mercado o el Estado, u otro agente colectivo. Se trata principalmente de las necesidades de base que se toman en cuenta, pero aceptando que su definición es contextual y puede variar según las sociedades y las comunidades (dimensión, contenido o finalidad de la innovación social).
- Cambios en las relaciones sociales, en particular en relación con la gobernanza, que deberá permitir la satisfacción de las necesidades, así como la mejora de la participación de los grupos excluidos en la toma de decisiones (dimensión del proceso de la innovación social).
- Aumento de la capacidad sociopolítica y del acceso a los recursos para la materialización de los derechos, a la satisfacción de las necesidades humanas y a la participación (dimensiones de empoderamiento [activación] y relación de agencia de la innovación social) (p. 8).

En relación con el arte, la cultura y la creatividad, la IS se enfoca a procesos cognitivos abiertos de una amplia gama de ideas de diversa procedencia, de relaciones comunicativas entre los individuos y la capacidad de interacción interpersonal, que fundamentalmente apunta a las iniciativas de creación individual. Para esas formas de IS, es claro y destacable el papel de la información y cómo la comunidad creativa lo percibe y lo replica.

A su vez, en los estudios de IS sobre los elementos de economía diversificada, el papel de la cultura todavía requiere mayor profundización, en especial en las características de “ampliación del pensamiento económico único hacia una economía diversificada” (p. 9).

Los cambios han conllevado la creación de nuevas tecnologías digitales, biológicas, físicas, creadas para mejorar la eficiencia de muchos procesos en el mercado laboral, lo que reduce



costos y tiempos de producción; y también mejoran la calidad de vida de las personas. La creciente ola de avances tecnológicos se está configurando como la cuarta revolución industrial, en la cual la genética, la inteligencia artificial y las neurotecnologías llevarán a cambiar la dinámica del mercado laboral, dado que la mano de obra en diferentes sectores productivos está siendo reemplazada por la automatización para lograr esa eficiencia. Y silenciosamente produce cambios también en la dinámica de relacionamientos, la forma como se concibe el trabajo y las concepciones de igualdad y equidad de las responsabilidades e ingresos.

Estos cambios, que parecen a largo plazo, están cada vez más cerca, y para muchos significarían grandes avances para el desarrollo. Sin embargo, el concepto como tal debe ser definido, por cuanto las lógicas de crecimiento económico no son la única dimensión para analizar en esta ecuación, ya que comprende, además, reconocer las dinámicas poblacionales, sociales ambientales y hasta políticas, para definir si un territorio está siendo planeado o no hacia el desarrollo.

Para efecto de comprender esas interrelaciones en el ámbito territorial, se retomará la propuesta del “modelo BIT PASE que adopta una perspectiva conceptual que permite entender el desarrollo como la garantía de condiciones para el despliegue de la condición humana en toda su magnitud, como el despliegue de las condiciones de posibilidad de la existencia humana social y de la trama Planetaria de la vida” (Fondo de Población de las Naciones Unidas y Universidad Externado de Colombia, 2012).

En este sentido, comprender las interrelaciones y tensiones que se presentan en los territorios posibilitaría crear estrategias innovadoras que respondieran a esas realidades del contexto. Y para ello se hace importante comprender a qué se hace referencia cuando se habla de innovación social:

La Comisión Europea define a la innovación social como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios o modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean una nueva relación o colaboración. Representa nuevas respuestas a la presión de las demandas sociales que afectan los procesos de la interacción social. Está dirigido a mejorar el bienestar humano, y tanto sus fines como sus medios pretenden involucrar a la sociedad en general. La innovación social no sólo ayuda a la sociedad, sino también mejora la capacidad de las personas para actuar (Forbes, 2013).

En el proceso de análisis y desarrollo del concepto sobre innovación social a partir de la Institución Universitaria Colegio Mayor, que se viene realizando desde 2016, se tiene:

La innovación social es el valor agregado del talento humano que permite generar nuevas formas de cooperación en la sociedad para promover prácticas sociales en la búsqueda de la satisfacción de las demandas de la sociedad, es decir, fomenta el cambio de las organizaciones empresariales mediante innovaciones de la estructura institucional para lograr la equidad y el desarrollo que permiten una sociedad más igualitaria y menos



excluyente; esta lectura se hace desde los fundamentos del institucionalismo económico como lo sugiere Williamson: “Ha llegado el momento de examinar el desarrollo económico en una forma más institucional y analítica; no se preocupan de muchos de los problemas institucionales pertinentes” (1996, p. 24, citado por Arboleda y Correa, 2017).

La experiencia acá presentada hace referencia en gran medida al esfuerzo realizado por las comunidades afrocolombianas, y no solo desde los grupos organizados o de personas que generan valor a través de la recuperación de memoria y cultura ancestrales y, también, de nuevas formas de expresión, que en muchos casos se convierten en referentes de sus comunidades, como voces que les permiten ser escuchados.

Como parte de las estrategias de innovación social para dar respuesta a las realidades en los territorios, ha ido creciendo la cantidad de propuestas de emprendimientos sociales que desde la sociedad civil buscan generar productos y servicios que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas; y se genere riqueza colectiva en las comunidades creando, a través del arte y la cultura, mecanismos de empoderamiento para la garantía de derechos ante los vacíos que la institucionalidad tiene en los territorios. Muchos de estos emprendimientos culturales, que por generaciones y generaciones han pervivido en los territorios, se están denominando hoy economía naranja.

Esta denominación, que se refiere a la economía artística y cultural, ha sido una forma de monetizar esta industria y cuantificar su aporte al crecimiento económico de los países; es cada vez más fuerte su identificación y valoración en términos de su cuantificación en el PIB. Buitrago y Duque (2013) explican su impacto en términos comparativos con las economías de las Américas: representaría la tercera economía del hemisferio después de Estados Unidos y Brasil con 1,93 billones de dólares; la séptima mayor fuente de exportaciones de bienes y servicios, con 87.000 millones de dólares; y la cuarta fuerza laboral con 23,3 millones de trabajadores, después de Estados Unidos, Brasil y México.

En Colombia, se ha creado la Ley 1834 de 2017 para reglamentar este mercado y es el Ministerio de Cultura la entidad responsable desde el Gobierno nacional de liderar el despliegue de esta línea estratégica a través del recientemente constituido Viceministerio de la Creatividad y Economía Naranja, enfocado a la promoción de estas con la conexión de las oportunidades de futuro centradas en los conocimientos, con la articulación y la transversalización del rol de la cultura en el desarrollo económico sostenible. Desde esta lógica, el Gobierno plantea:

El arte es un buen negocio, en el que hay que asegurar que pueda serlo, y que existan los mecanismos para que quienes quieran hacer arte, porque es una forma de expresar, de ser críticos con el entorno, con la sociedad, con el establecimiento, lo puedan hacer sin preocuparse por una sostenibilidad. Desde esta lógica, se comprende que el arte tiene un valor intrínseco muy importante y es el mérito central; es bueno si es capaz de comunicar y obligar a la sociedad a evolucionar constantemente; y para que sea buen negocio y que sea muy importante para el futuro del país, el arte debe ejercerse de manera digna, efectiva, con criterio artístico, con calidad, con propiedad (Buitrago, 2019).



Los emprendimientos sociales afrocolombianos como apuesta para la construcción de paz

La temática referida a los emprendimientos sociales o al empresariado social es de gran interés en el mundo; por tanto, las definiciones del término son muy variadas, aunque como manifiestan Alegre y Klislenko (2017), quienes han realizado un rastreo de la definición del término en 307 documentos resultado de investigaciones:

El análisis revela que (contrariamente a lo que se ha creído comúnmente) de hecho existe un amplio consenso en la comunidad académica sobre la definición y el significado del término emprendimiento social y es principalmente centrada en la combinación de objetivos sociales y financieros, ideales de la comunidad e innovación (p. 1).

A su vez, el estudio en mención clasifica un grupo de definiciones, donde “los términos empresa social, emprendimiento social y empresario social están entrelazadas” y fundamentalmente se enfocan en la capacidad de generación de valor social, sin dejar de lado lo que para ello se requiere; es decir, las funciones u objetivos de una empresa, pero canalizando los beneficios a grupos poblacionales específicos.

63

Colombia ha avanzado en materia legislativa para garantizar el reconocimiento de los derechos individuales y colectivos del pueblo afrocolombiano, su participación efectiva en espacios de toma de decisiones que redunden en el cierre de brechas de inequidad, así como en lineamientos para la incorporación de una educación pertinente a partir de la Cátedra de Estudios Afrocolombianos. Sin embargo, la normatividad y su implementación no redundan hoy ni en el mejoramiento efectivo de la calidad de vida ni en el reconocimiento de los aportes del pueblo afro a la construcción de nación; situación que se ve permeada por el racismo estructural y la discriminación que día a día viven los afrodescendientes desde su infancia, y que conduce a limitaciones en los procesos de construcción de identidad étnico-racial, y en la aceptación de una Colombia pluriétnica y multicultural.

Según Silva (2015):

El empresarismo se centra en el desarrollo del conocimiento, las destrezas, y el entendimiento de cómo una idea pueda desarrollarse y utilizarse para formar un nuevo negocio o expandir una existente. Como consecuencia, estudiar el empresarismo étnico es importante por el incremento de negocios en áreas urbanas y por la forma en que el inmigrante se convierte en un agente de cambio revitalizando sectores económicos y promoviendo empleos (p. 29).

El pueblo afrocolombiano representa el 6,8% de la población en Colombia, según el último Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018, un 30,8% menos con relación al Censo de 2005; destaca el alto subregistro que al respecto se presenta en los datos poblacionales. Se estima que por lo menos el 22,5% de la población víctima de desplazamiento forzado en Colombia a causa del conflicto armado es afrodescendiente (COHES, 2013). En el documento CONPES 3660, para 2005 los 108 municipios con población afro mayor o igual



al 30% doblaban la concentración de pobres por NBI, con un 43,1% frente a un 27,8% del promedio nacional (PNUD Colombia, 2012). El panorama 14 años después no es muy diferente.

Además, según el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el 26,9% de la población afrocolombiana estaba en condición de pobreza para 2016 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019) y los datos a 2019 no tienen desagregación étnica que permita hacer análisis comparativos, realidad que es consistente en los diferentes indicadores que deberían dar cuenta de la realidad de esta población.

En este sentido, planear para el desarrollo del país implica considerar soluciones a las grandes brechas de inequidad que vive hoy la población, así como las condiciones de segregación y marginalidad en las que se encuentran principalmente los pueblos étnicos, sobre todo cuando se reconoce que, como país, es esta riqueza multiétnica y pluricultural en la que convergen las potencialidades que tienen los territorios y los pueblos.

Ahora, si bien existen barreras estructurales, como la ausencia de la institucionalidad y la seguridad jurídica en los territorios, el desplazamiento forzado y el confinamiento, las afectaciones del modelo de crecimiento económico y limitaciones en el diseño e implementación de políticas públicas pertinentes desde un enfoque basado en derechos humanos y con diferencial afrocolombiano, existen iniciativas propias de emprendimientos sociales afro que emergen desde las comunidades para hacer frente no solo a la pobreza, sino que además buscan fortalecer los tejidos sociales, retomando lenguajes propios, reconstruyendo contenidos que forman parte de la realidad y la memoria histórica de las afectaciones de la guerra, y que se convierten en procesos de resistencia y pervivencia que aportan a la construcción de paz desde la protección de derechos históricamente vulnerados por el Estado e invisibilizados socialmente.

En Colombia existen varias experiencias para resaltar, que apuntan a esta realidad. Una de ellas es la que ha venido desarrollando la Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas (CNOA), que nace a partir de una línea base de emprendimientos sociales afrocolombianos realizada en 2016, y en la cual se evidencia que por lo menos el 90% de estos emprendimientos sociales podrían denominarse parte de la economía naranja que refieren Buitrago y Duque (2013).

Una tipología usada desde el análisis de la economía naranja permitió elementos para ordenar el trabajo desde las 27 experiencias:

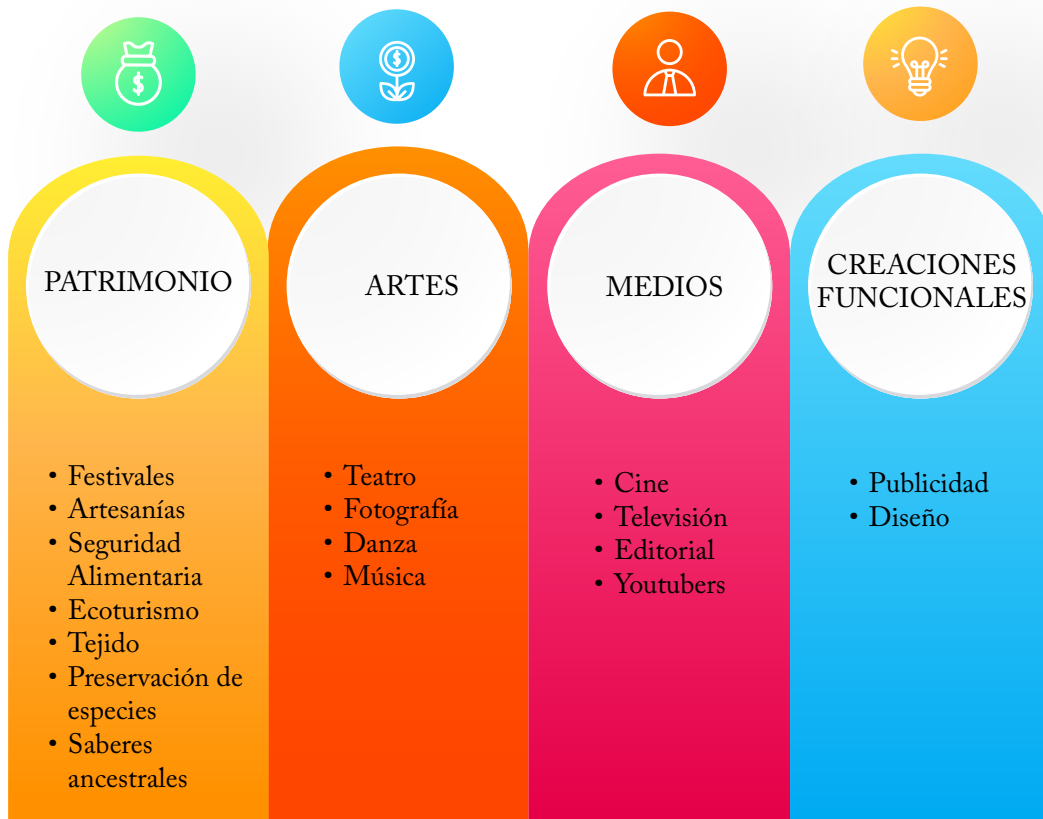


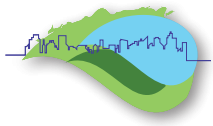
Figura 3- 1. Tipología de emprendimientos afrocolombianos de acuerdo con la propuesta de la economía naranja

Fuente: Vivanco (2016)

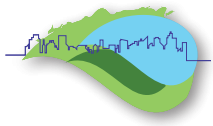
Las experiencias afrocolombianas objeto del desarrollo del proceso emprendedor social se presentan a continuación:

Tabla 3-1. Afroemprendimientos CNOA.

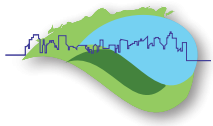
N.º	Nombre	Territorio	¿A qué se dedican?	¿Qué producen?
1	Fundación por un Mejor Mañana (PUMM)	Buenaventura - río Naya - Valle del Cauca	PUMM es una organización social que articula procesos organizativos en el corregimiento de San Francisco, cuenca del río Naya, en pro de la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de las capacidades productivas y económicas con consejos comunitarios de la zona.	Papachina Harina y Papachina Cárnicos. Así como servicios: en asesorías técnicas productivas, formación, visitas a cultivos, acompañamiento en la implementación de proyectos, adecuación de terrenos, construcción y monitoreo de unidades productivas.
2	Fundación de Belleza y Talento del Caribe (Fubeta)	San Andrés Islas - San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Proyecto social que vincula a jóvenes de San Andrés, en especial a los afrodescendientes, a través de actividades artísticas y culturales que promueven el desarrollo social y un ambiente sano.	Servicios de entretenimiento, modelaje, recreación y formación artística.
3	Kilele Moda y Accesorios	Cali - Valle del Cauca	Kilele es una organización que promueve la identidad y el reconocimiento afrocolombiano a través del diseño de productos inspirados en las tradiciones, símbolos, creencias, color, música y trenzas afro.	Diseño y confección de prendas de vestir, accesorios en madera, semillas, tagua y cerámica, desde una estética étnica.



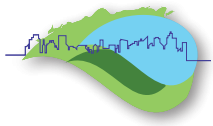
N.º	Nombre	Territorio	¿A qué se dedican?	¿Qué producen?
4	Asociación por los Derechos de las Comunidades Negras del Atlántico (Kusuto)	Barranquilla -Atlántico	Kusuto es una organización que trabaja por el fortalecimiento de la identidad de comunidades afrodescendientes a través de la danza para incentivar el interés por la memoria histórica, cultural y de valores y principios de las comunidades afro.	Ofrece servicios como conferencias, seminarios y diplomados para el fortalecimiento de la cultural afrocolombiana.
5	Aicold	Antioquia - Medellín	Organización dedicada al fortalecimiento cultural y de las representaciones artísticas de la comunidad afrocolombiana en Medellín, organizadores del San Pacho en la capital antioqueña. Desde 1997, son parte de la Red Social Colombia Incluyente, que agrupa diversas organizaciones sociales y afro.	Servicios como promoción de artistas musicales, talleres de formación para mujeres de la comunidad en gastronomía, manipulación de alimentos, etiqueta y glamour.
6	Oafromoc	Moñitos -Córdoba	Desarrolla acciones orientadas al fortalecimiento cultural, la seguridad alimentaria, fortalecimiento social organizativo de las familias afrodescendientes pertenecientes a la organización de las etnias afrocolombianas de la comunidad de Las Parcelas, Flores de Manga y Broqueles de Oafromoc, para mejorar el nivel de vida y alimenticio de estas familias y de la comunidad.	Acompañamiento en el fortalecimiento sociorganizativo a través de talleres y foros con familias afrocolombianas; fortalecimiento cultural por medio de encuentros de saberes con la comunidad y grupo de bullerenge; autosuficiencia alimentaria con capacitación en la atención, cuidado, tratamiento y manejo de especies menores como la cría de cerdos, y gallinas ponedoras, además de la entrega de alimentos concentrados.
7	Roleche	Santa Marta -Magdalena	Empresa social de producción y comercialización de postres a base de arroz, con distribución en tiendas, heladerías, panaderías, cafeterías y puntos directos de fábrica en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, así como a través de ventas directas.	Arroz con leche con variedad de sabores: ron con pasas, arequipe, canela y casero.
8	Oeacor	Montería - Córdoba	Producción y comercialización de los alimentos ancestrales saludables afro. Esta iniciativa nació de un proyecto de capacitación entre el Ministerio del Interior, la Alcaldía de Montería y la Organización de las Etnias Afrocolombianas Residentes en Departamento de Córdoba (Oeacor), con el objetivo de resaltar la gastronomía local afro como patrimonio de este grupo étnico.	Elaboración y distribución de alimentos tradicionales. El volumen aproximado es de 800 platos, los cuales se producen cada 15 días. Alimentos ancestrales y servicio de banquetes.
9	Palenke Duluá	Bogotá	Iniciativa que nace con el fin de disminuir y minimizar los actos de racismo y discriminación en la ciudad de Bogotá, que ha promovido procesos de fortalecimiento de la identidad afrocolombiana en niños y jóvenes en la localidad de Bosa a través de la formación artística y cultural en música, danza, canto, derechos humanos y enfoque de género.	Servicios para la promoción de las tradiciones afrodescendientes a través de la danza y el teatro, talleres y obras de danza-teatro para el fortalecimiento de la identidad.



N.º	Nombre	Territorio	¿A qué se dedican?	¿Qué producen?
10	Rayza de la Hoz	Rioacha - La Guajira	Es una iniciativa que nace del compromiso social y se enfoca en la población afro del departamento de La Guajira a través de la estética afro, cuyos recursos son extraídos de la misma comunidad que los produce; busca aportar el autorreconocimiento y empoderamiento de sus habitantes.	Turbantes, maxiturbantes, cintillos, balacas, pañuelos, telas, accesorios para turbantes; maquillaje, peinados, cuidado de la piel, aceites para el cabello, aceites para la piel, aceites para las pestañas y uñas, exfoliantes naturales (rostro, cuerpo). Así como servicios: en pedagogía con perspectiva afro y creación de espacios dinámicos y atractivos para la población afro.
11	Ecomochilas en pro de la conservación del mono tití cabeciblanco, Ecomochilas	Luruaco - Atlántico	Emprendimiento social que busca el cuidado y conservación del medioambiente, especialmente del mono tití cabeciblanco, a través de la investigación, educación, desarrollo comunitario y gestión ambiental. La iniciativa, que es liderada por mujeres, promueve la realización de artesanías a partir del reciclaje de bolsas de plástico que contaminan el hábitat natural del tití.	Ecomochilas y peluches del mono tití cabeciblanco.
12	Consejo Comunitario Manuel Zapata Olivella, Comité Ecoturístico y Productivo de la vereda Caño de Lobo	Vereda Caño de Lobo, San Antero - Córdoba	Iniciativa colectiva de fortalecimiento comunitario que implementa proyectos productivos y ecoturísticos para la autosostenibilidad de las familias más vulnerables de la población afrodescendiente de la vereda Caño Lobo.	Cultivo y comercialización de peces. Servicios de visita a los manglares, a los cultivos de peces y a la casa del pescador, canotaje, pesca deportiva y paseos en lancha hacia la desembocadura del río Sinú, golfo de Morrosquillo, bahía de Cispatá e isla Múcura. y caminatas por senderos ecológicos y zonas de manglares.
13	Revista Etnia	Medellín - Antioquia	Es una iniciativa que, a partir de publicaciones como <i>la Revista Etnia</i> y <i>Revista Afrodescendientes</i> , dirigidas a diferentes públicos, busca visibilizar y poner en común los procesos sociales, científicos, económicos, culturales y políticos, las tradiciones, las opiniones, las percepciones, los rasgos culturales y los personajes representativos de los pueblos afrocolombianos, contrarrestando así la invisibilización histórica a la que han sido sometidos.	Publicaciones en la <i>Revista Etnia</i> y <i>Revista Afrodescendientes</i> .
14	Afronía	Cali - Valle del Cauca	Es una iniciativa de emprendimiento social afrocolombiano que se dedica a la elaboración y comercialización de productos naturales para el cuidado del cabello afro. Adicionalmente, realiza actividades pedagógicas enfocadas en el cuidado del cabello y resaltar la estética afro, entre otros. Convoca a hombres y mujeres afrocolombianos de diferentes sectores como el artesanal, gráfico, comercial y administrativo.	Productos naturales para el cuidado del cabello afro como champú, acondicionador, tratamientos, cremas moldeadoras, aceites, etc.
15	Asomuquib	Quibdó - Chocó	El Taller de Artes y Oficios Tradicionales es una empresa cultural de producción de muñería, juguetería, material didáctico, artesanías, adornos, entre otros, que capacita a las mujeres artesanas para dignificar su oficio y mejorar su arte y especialización.	Muecas, bolsos, pulseras, collares, accesorios en general. Juguetes, material didáctico, artesanías, adornos, entre otros.



N.º	Nombre	Territorio	¿A qué se dedican?	¿Qué producen?
16	Diokaju	Bogotá	Generación Arte Afro es un espacio de construcción de identidad, de intercambio de saberes entre las comunidades afro y no afro de la ciudad. Aquí la formación, creación e investigación son componentes del proceso, cuyo fin es reactivar la memoria ancestral, asumiendo la diversidad étnica, proponiendo la unidad y la diferencia como alternativa de vida, y la diversidad como parámetro para entender la igualdad. Todo esto con el fin de crear un nuevo lenguaje escénico, multimedial y audiovisual (teatro, danza, danza-teatro, <i>performance</i> , música, video, cine, etc.).	Formación permanente y talleres de danza, artes escénicas, expresión corporal, entre otros. Diseño y producción de obras artísticas de danza y teatro.
17	Funtermil	Puerto Tejada - Cauca	Esta propuesta es el resultado de un estudio realizado en los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Padilla, Guachené y Santander, en el sector de microempresas y emprendimiento social en la población afro, encaminada a establecer una red de microempresas de la región.	Asesorías y apoyo técnico a los microempresarios de Puerto Tejada.
18	Makeda Diseños Afrourbanos	Cali - Valle del Cauca	Proyecto asociativo que articula diferentes unidades productivas de mujeres y hombres negros asociados a Amafrocol.	Ropa con diseños afrourbanos, con telas africanas y con la técnica retazar (molás); bolsos con molas con telas africanas y productos del medio como fibras blandas, sandalias afroétnicas y accesorios africanos (pectorales). De igual manera, ofrece servicios de peluquería y estética afro, con peinados para toda ocasión, diseño y confección.
19	Artesanas Manos por Urabá	Apartadó - Antioquia	Grupo de mujeres víctimas de la violencia sexual que desde el año 2014, por medio del arte y las artesanías, buscan generar ingresos para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. A través de la generación de empleos, visibilizando y potenciando la cultura desde prácticas ancestrales como la elaboración de artesanías, reducen las condiciones de vulnerabilidad y generan condiciones de seguridad para potencializar su desarrollo particular y colectivo.	Elaboración y comercialización de artesanías a partir del tejido.
20	Mojiganga	Quibdó - Chocó	Es una escuela de teatro para niños, niñas y jóvenes de barrios periféricos de la ciudad de Quibdó en situación de vulnerabilidad. Además, hace acompañamiento psicosocial, desde la construcción de proyectos de vida y de defensa de los derechos del territorio y de las mujeres hasta promoción de la resistencia contra la violencia de la que son víctimas.	Formación permanente y talleres en danza, artes escénicas, expresión corporal, entre otros. Diseño y producción de obras artísticas de danza y teatro.
21	Palafitos	Buenaventura - Valle del Cauca	Es una iniciativa que pretende visibilizar las problemáticas en las comunidades negras del municipio de Buenaventura con la llegada de los megaproyectos para promover, cuidar y defender el territorio.	Proyectos audiovisuales como cortometrajes, largometrajes, <i>video clip</i> y documentales para la sistematización de experiencias. Adicionalmente, productos radiales como <i>spot</i> , <i>jingles</i> , radio novela y diferentes programas.
22	Riosucio Vive	Riosucio - Chocó	Emprendimiento dedicado a la promoción del buen uso de los recursos naturales a través de la transformación de residuos de la madera en artesanías. El proyecto se enfoca en dotar al municipio de Riosucio con instrumentos indispensables para la consolidación territorial, el uso sostenible, la conservación del patrimonio natural, y para ofrecer a sus miembros opciones lícitas de ingresos y bienestar.	Elaboración y comercialización de productos en madera reciclada como USB, lapiceros por la paz, lapiceros, llaveros, artículos decorativos, entre otros.



N.º	Nombre	Territorio	¿A qué se dedican?	¿Qué producen?
23	Asociación de la Mujer San Andrés Progresas	San Andrés y Providencia	La Asociación de la Mujer San Andrés está formada por 200 socias con sus familias y un equipo de profesionales que las acompañan. Se desarrollan actividades en pro del beneficio de mujeres afrocolombianas y raizales de la isla, como procesos de alfabetización digital, control prenatal, Fondo de la Mujer, construcción de vivienda nueva, mejoramiento de vivienda, validación de bachillerato, proyectos productivos, capacitación en jóvenes rurales, empleabilidad, acompañamiento en procesos judiciales, construcción de proyectos, centro de apoyo y refuerzo para los hijos de las socias.	Fondo de la Mujer, elaboración y comercialización de artículos artesanales.
24	Soñando en Grande	La Dorada - Caldas	Es una iniciativa de emprendimiento social afrocolombiano que apoya el desarrollo integral económico, educativo, espiritual y cultural, y psicosocial de los adultos mayores de La Dorada. Elaboran artículos hechos a mano, como colchas y cobijas.	Artículos para el hogar como forros para cojines, colchas de retazos, cobijas, vestidos, entre otros.
25	Tierra Patria	Cartagena - Bolívar	Iniciativa destinada a fomentar el turismo social en la ciudad de Cartagena. Se encarga de ofrecer diferentes actividades encaminadas a conocer la problemática de las comunidades de dicha ciudad.	Turismo social enfocado en hacer recorridos por los barrios de la ciudad, recorridos gastronómicos, visitas al centro histórico e intercambios culturales.
26	Uoafroc	Puerto Tejada - Cauca	Es un emprendimiento que apuesta a los procesos de seguridad alimentaria, la generación de ingresos y la protección del medioambiente en Puerto Tejada. La producción de alimentos se hace orgánicamente. Hay un eje encargado del fortalecimiento de los derechos de las mujeres y la organización para su defensa.	Alimentos orgánicos y apoyo a las mujeres.
27	Panadería y Pastelería Delicias del Carmen	Tumaco - Nariño	Es una iniciativa de mujeres afrodescendientes en situación de desplazamiento que busca mejorar el nivel de vida de sus familias y de la comunidad a partir de la distribución y comercialización de productos de panadería.	Productos de pastelería y panadería.

Fuente: Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas (CNOA) (2016).

En nuestra condición de coordinadora³ y facilitador⁴ en esta propuesta de fortalecimiento de los emprendimientos liderada por la CNOA, hicimos acompañamiento a los procesos territoriales, la identificación del diferencial de la propuesta de valor basado en innovación social, el diseño y seguimiento a sus planes de negocio, y análisis de la forma como cada uno de los emprendimientos ha aportado a la construcción de paz territorial desde la garantía de derechos individuales y colectivos a los que apuntan las iniciativas.

La CNOA apuesta por el reconocimiento y la visibilización de los lenguajes propios de los pueblos, por retomar y reconstruir contenidos que forman parte de la memoria histórica afro y de la realidad de los pueblos negros; así como por visibilizar experiencias de resistencia y pervivencia desde emprendimientos sociales afro que aportan a la construcción de paz desde la protección de derechos históricamente vulnerados por el Estado e invisibilizados socialmente. Así, estos emprendimientos sociales se han convertido en estrategias para hacer frente a la guerra, a la ausencia institucional, y para reconfigurarse desde lo colectivo en el

³ Dora Inés Vivanco Julio.

⁴ Carlos Mario Correa Cadavid.



empoderamiento de comunidades que quieren ser autosostenibles y gestoras de innovación social.

En este proceso es cada vez más importante visibilizar las voces de los niños, las niñas y jóvenes afrodescendientes, las cuales han sido invisibilizadas en las narraciones de la historia, que los ubica en lugares y roles que se asocian casi exclusivamente con la esclavitud. De allí la importancia del proceso formativo impulsado desde la CNOA, y que tuvo como característica el impulso de liderazgos de jóvenes afrodescendientes y experiencias intergeneracionales con 55 participantes de 27 afroemprendimientos de 14 departamentos del país.

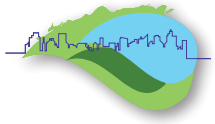
Las políticas y estrategias gubernamentales y las acciones de las empresas han sido insuficientes para erradicar la pobreza y dar respuesta a las problemáticas sociales en los territorios donde vive el pueblo negro, afrocolombiano, raizal y palenquero; por ello, las mismas comunidades se han organizado y han puesto en marcha iniciativas para transformar su realidad. Seguridad alimentaria, turismo, artesanías, comunicación audiovisual e impresa, arte, teatro, danza, productos para el cuidado del cabello, joyería y accesorios para la mujer y diseño de modas son los temas de algunas de las 27 iniciativas que participan de este proceso. Más allá de los conceptos, el diplomado Afroemprendedores Creadores de Paz fue una posibilidad para articular redes de saberes y de acción para la transformación de realidades de las comunidades; en este, cada afroemprendedor(a), desde su experiencia y experticia, tuvo la oportunidad de ser un maestro o una maestra de sus compañeros.



Figura 3-2. Jornada de diplomado, Barranquilla, Colombia

Fuente: Archivo gráfico Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas (CNOA) (2016).

La experiencia de identificación y fortalecimiento se consolidó en un diplomado de modalidad semipresencial realizado en la CNOA con la Fundación Universitaria Claretiana. Este tuvo encuentros territoriales para descentralizar el proceso (Bogotá, Cali y Barranquilla),



en los que se trabajaron tres módulos temáticos: Emprendimiento Social, Innovación Social y Derechos Humanos y Paz en el Pueblo Afrocolombiano.

Cada espacio de trabajo se diseñó minuciosamente, procurando una construcción desde la base; solo algunas herramientas para la formación y la autorreflexión fueron aplicadas inicialmente, las demás emergieron de los participantes y las participantes, de manera que no se convirtiera en un proceso de transmisión de ideas o conocimientos que no llevara a ningún resultado. Las reflexiones efectuadas en las sesiones de coconstrucción permitieron confirmar el acierto del ejercicio de creación y de los emprendimientos seleccionados, en especial con la capacidad de enmarcarse desde una perspectiva innovadora en las economías de la cultura, y de fortalecer las economías de los grupos, redes y organizaciones que representaban.



Figura 3-3. Jornada diplomado Cali, Colombia.

Fuente: Archivo gráfico Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas (CNOA) (2016).

En una segunda fase, y en procura de focalizar esfuerzos y recursos en una población de menores oportunidades entre los 27 emprendimientos identificados, seleccionados y acompañados en la primera, se seleccionaron cinco emprendimientos de mujeres negras, o afroemprendimientos de mujeres, a través de un proceso de acompañamiento y de revisión de avances de la puesta en marcha de las iniciativas, con énfasis especializado en la inversión.

Esta fase en especial ha procurado que no se pierdan los elementos distintivos desde la perspectiva de la innovación social, la cultura y la reivindicación de los saberes afrocolombianos.



La evaluación de corte realizada en 2019 permitió reconocer, entre otros:

- Identificación de los emprendimientos afro de mujeres seleccionados para una siguiente fase.
- Cambios generados en los emprendimientos entre 2017 y 2019.
- Trabajo en red y colaboraciones entre los emprendimientos.
- Impacto generado en las comunidades y las organizaciones.
- Aspectos que requieren fortalecimiento y la agregación de valor desde la medición base. Se identificaron innovaciones de producto, servicios y, en especial, de innovación social en los territorios y sus comunidades con énfasis en lo cultural, artístico, artesanal y alternativo.

La cooperación para el fortalecimiento de los emprendimientos

Es importante resaltar el papel de la cooperación internacional y la articulación nacional, que ha permitido el desarrollo de las iniciativas emprendedoras a partir de la gestión de la CNOA y la Corporación Centro de Pastoral Afrocolombiana (Cepac): entre ellas, la Fundación Ford en la primera fase del proceso; USAID a través de la Organización Mundial para las Migraciones (OIM), que identificó en la propuesta y posterior ejecución un ejercicio innovador desde varias perspectivas: la reconstrucción de memoria, las innovaciones sociales y los respectivos procesos emprendedores enmarcados en la promoción de la autonomía económica de mujeres afrocolombianas afroempendedoras desde la consolidación de iniciativas empresariales que fomentan la preservación del patrimonio y la contribución al proceso de paz.

A su vez, es destacable el papel de las organizaciones y las comunidades afrocolombianas, quienes, en la etapa previa al inicio del proceso, participaron y posibilitaron identificar, caracterizar y priorizar los emprendimientos.



#AFROEMPREENDEDORAS:

"Promoción de Liderazgos de Mujeres Afrocolombianas y su Autonomía Económica"

ECOMOCHILAS en pro de la conservación del mono titi Cabeciblanco [Los Límites, Caribe]
Emprendimiento de la Asociación de Mujeres Unidas de Artesanos de Los Límites- ASOARTESANAS
Emprendimiento social que busca el cuidado y conservación del medio ambiente, especialmente del mono titi cabeciblanco, especie en peligro de extinción, a través de la investigación, educación, desarrollo comunitario y gestión ambiental. La iniciativa, que es liderada por mujeres, promueve la realización de artesanías a partir del reciclaje de bolsas de plástico que contaminan el hábitat natural del titi.
¿Qué producimos?: Ecomochilas y peluches del Mono Titi Cabeciblanco.
Conoce más en: www.proyectotiti.com/es-es/ en CNOA: <https://convergeneciagnoa.org/ecomochilas-en-pro-de-la-conservacion-del-mono-titi-cabeciblanco-ecomochilas>

MAKEDA: Belleza, Estética, Moda Afro y algo más.... [Cali, Valle del Cauca]
MAKEDA es una iniciativa de negocio que articula el trabajo de diferentes mujeres y hombres negr@s, pertenecientes a la Asociación de Mujeres Afrocolombianas – AMAFROCOL, en su mayoría cabezas de familia, provenientes de varias regiones del Pacífico colombiano y que integra saberes ancestrales de las comunidades afro como el ejercicio del trenzado, con conocimientos generales sobre diseño, confección de modas y marroquinería; todo esto con un enfoque afroético.
¿Qué producimos? Ropa con diseños afrourbanos, con telas africanas y con la técnica retazar (molos); bolsos con molos con telas africanas y productos del medio como fibras blandas, sandalias afroéticas y accesorios africanos (pectorales). De igual manera ofrecemos servicios en: peluquería y estética afro, con peinados para toda ocasión, diseño y confección.
Conoce más en: Página web: <https://convergeneciagnoa.org/makeda-disenos-afrourbanos/> Facebook: @Makeda

PALENKE DULUÁ [Bogotá DC]
La Corporación Palenke Duluá es un Grupo Cultural de Danza y Música que nació en el año 2000, buscando reafirmar su herencia africana por medio de danzas tradicionales afrocolombianas y ancestrales; de una forma exótica y diferente acompañada de música en vivo con elementos culturales que lo hacen aún más fuerte en escena. A lo largo de los últimos años viene ofreciendo a la comunidad espacios propios que buscan promover el desarrollo integral, artístico, social y espiritual, donde se reconoce y se potencializa la diversidad cultural del país.
¿Qué producimos? Servicios para la promoción de las tradiciones afrodescendientes a través de la danza y el teatro. Talleres y obras de danza-teatro para el fortalecimiento de la identidad.
Conoce más en: Página web: <https://convergeneciagnoa.org/palenske-dulu/> Facebook: Grupo Cultural de Danza y Música Palenke.

COLECTIVO AFRO MATA 'E PELO [Riohacha, La Guajira]
El Colectivo Mata e' Pelo está conformado por mujeres afroguajiras generando espacios de transformación social para la población Afro, cuyo objetivo apunta a promover el fortalecimiento de la identidad afro a través de las diversas expresiones históricas y culturales del pueblo afrocolombiano.
¿Qué producimos? Mata 'e Pelo diseña y ejecuta procesos y metodologías dirigidos a la formación y participación de las mujeres afrocolombianas, raizales y palenqueras en estética afro.
Conoce más en: Página web: <https://convergeneciagnoa.org/rayza-de-la-hoz/> Instagram y Facebook: @Mataepelo

ASOMUQUIB - Asociación de mujeres del municipio de Quibdó [Quibdó, Chocó]
Este taller de artes y oficios tradicionales es una empresa cultural de producción de muñequería, juguetería, material didáctico, artesanías, adornos, entre otros, que capacita a las mujeres artesanas dignificando su oficio y mejorando su arte y especialización contextualizado en lo étnico.
¿Qué producimos? ASOMUQUIB tiene varias líneas de trabajo: Muñequería y juguetería contextualizada en lo étnico. Diseño y elaboración de prendas de vestir con aplicaciones contextualizado en lo étnico. Red de productora y comercializadoras de dulces y mecatos del Pacífico.
Conoce más en: Página web: <https://convergeneciagnoa.org/asomuquib/>

Organiza:



Figura 3-4. Afroemprendimientos.

Fuente: Iniciativas priorizadas fase II (CNOA).



Realidades y desafíos en el mercado creativo en desarrollo

Ante este panorama y el análisis de esta experiencia nacional, se plantea la importancia de fortalecer la competitividad y la autosostenibilidad económica y social en la planeación para el desarrollo territorial, de cara a los impactos esperados en términos de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades y superación de la inequidad desde el reconocimiento y la valoración de la diversidad étnica.

Paralelamente, se considera fundamental que el Estado diseñe y despliegue políticas públicas articuladas que fomenten este sector de la economía creativa en los pueblos afrodescendientes, de acuerdo con sus realidades, necesidades y potencialidades; es decir, no pueden ser homogenizantes ni réplicas de experiencias exitosas de otros países, ni tampoco reducirse a la comercialización de artesanías y gastronomía. Desplegar la ley naranja reconociendo los vacíos en términos de estructura institucional y la importancia de cerrar las brechas de inequidad que han existido históricamente resulta fundamental para garantizar un impacto positivo en los pueblos afrodescendientes con la implementación de los programas que se creen en el marco de dicha norma.

74

Colombia representa una oportunidad creativa por su diversidad pluriétnica y multicultural, y debe verse como una riqueza que nutre la construcción de nación; asimismo, se deben considerar los desafíos para la construcción de una paz incluyente, justa y duradera, sobre todo en los territorios étnicos donde mayor impacto ha tenido el conflicto armado.

Lo anterior conlleva la gran responsabilidad de reconocer y retar pedagógicamente la construcción de memoria histórica con los afrodescendientes desde el arte y la cultura; el desarrollo de metodologías propias para la formación del talento humano como fuente de capital (coherente con el contexto capitalista del cual la economía que rige forma parte); la generación de empleo con dignidad y de acuerdo con la realidad de los territorios, el cual derribe los estereotipos sociales en los que históricamente el pueblo afro ha sido sumido; y la transición hacia la economía del conocimiento, que en nuestros pueblos se ha nutrido y ha pervivido gracias a la oralidad viva de generación en generación, y que hoy enfrenta grandes retos ante el uso cada vez más masivo de nuevas tecnologías y los intereses de las generaciones actuales.

Así, transmitir y mantener viva la memoria y la tradición, y garantizar su pervivencia en los procesos de autorreconocimiento étnico-racial y la supervivencia de la diáspora africana en Colombia, de la mano de la gestión del conocimiento y la innovación social, son algunos de los grandes retos que los afroemprendedores, desde el arte y la cultura, tienen hoy.



CONCLUSIONES

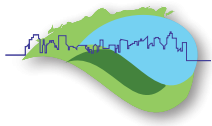
Si bien la experiencia acá descrita pretende mostrar cómo los emprendimientos sociales afrocolombianos, basados en los aspectos de la raigambre de la vida diaria de este grupo poblacional, no es el resultado de una investigación propiamente dicha; sin embargo, el recorrido de por lo menos cinco años en el trabajo dedicado a esta temática, hecho por la CNOA y los autores del artículo, permite presentar a modo de conclusiones algunos elementos que destacan acciones relevantes en cuanto a innovación y emprendimiento social étnico, cuarta revolución, economía naranja y recuperación de la cultura de forma sostenible.

El proceso de formación y acompañamiento que se viene dando desde la CNOA ha servido para reconocer las potencialidades de la actividad emprendedora o económica de las iniciativas mencionadas, y se ha basado fundamentalmente en identificar los rasgos identitarios del pueblo afrocolombiano como fuente de valor agregado para el resguardo de las tradiciones y la transmisión, de generación en generación, pero no solo entre el pueblo afro, sino también como mecanismo para darse a conocer en el resto del país y en América Latina.

El ejercicio realizado por la CNOA pudiera ser apreciado a primera vista como un trabajo más de fortalecimiento de emprendimientos comunes; sin embargo, el trabajo minucioso de una organización que ha venido estudiando y trabajando en los territorios y con las comunidades permitió desplegar una estrategia que profundizó en raíces ancestrales, creencias del pueblo afro y en las potencialidades, innovando desde sus bases sin pretensiones de que sean transformados *en otras cosas o procesos* diferentes a lo que son los hombres y las mujeres de dicha comunidad.

Esta experiencia se ha priorizado como reto dada la responsabilidad de aportar y fortalecer procesos que no solo ayudan a mejorar la calidad de vida: también fortalecen la gestión del conocimiento y la salvaguarda de tradiciones del pueblo afrocolombiano.

Es un reto para las organizaciones sociales afrocolombianas construir metodologías propias que fomenten el autorreconocimiento étnico-racial desde la infancia como parte de la defensa de los derechos humanos del pueblo negro, del pueblo afro; articular estas propuestas a los espacios de formación de la escuela y la educación superior como parte de una apuesta diferente de construcción de país; visibilizar y resignificar la cultura y el arte afro, destacando el importante papel que han marcado en los procesos de resistencia y resiliencia en los territorios a la hora de posibilitar la pervivencia de las tradiciones, valores y relacionamientos propios de las comunidades, algo que va mucho más allá de la percepción eurocéntrica, en la cual el negro o la negra es baile y sabor; una concepción de este y esta como atracción o entretenimiento que reduce al afrodescendiente a un único lugar en el mundo.



Reconstruir, socializar y visibilizar las historias de la diáspora africana lleva a la valoración de las personas afrodescendientes como sujetos de una historia diferente con la que pueden sentirse identificados, desde una resignificación de lo positivo, que les posibilita pensarse y proyectarse en otros roles, escenarios y lugares en la construcción de nación y en la ejecución de proyectos de vida diferentes a los que han tenido oportunidad sus ancestros.

En términos más amplios, debe constituirse como una mejor práctica la realizada por la CNOA si se pretende trabajar con otras comunidades y poblaciones étnicas en Colombia y en América Latina, dados la responsabilidad y el respeto por las tradiciones puestas en los emprendimientos de estas poblaciones.

A su vez, es indispensable que poblaciones, organizaciones y entidades estatales que deseen fortalecer acciones en relación con empresas y emprendimientos enfocadas en la cuarta revolución industrial, o de la economía naranja, no pretendan trasplantar metodologías y tecnologías en tal sentido sin llevar a cabo una verdadera inmersión en la cultura y el sentir de las poblaciones étnicas.

76

Es América Latina un terreno fértil para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento social con rasgos innovadores; sin embargo, debe cuidarse el desarrollo de las mismas, dado el interés de capitales foráneos, que en última instancia colonizan el emprendimiento, sus procesos y productos, terminando en estandarizaciones que los ponen como industrias artesanales disfrazadas.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (1989). *Weber: la idea de ciencia social. Vol. II: la innovación*.
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J. y Kislenco, S. (2017). Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship, *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Arboleda, C. y Correa, C. (2017). *Documento rector del Laboratorio de Innovación Social Medellín*. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.
- Arellano, C. y Narváez, G. (2016). *Innovación social a partir de la generación de valor en cafés de alta calidad en el departamento de Nariño*.
- Buitrago, F. (2019, septiembre 3). Entrevista radial de la FM- <https://www.lafm.com.co/economia/hara-felipe-buitrago-como-vice-ministro-para-la-creatividad-y-economia-naranja>
- Buitrago, F. y Duque, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>
- Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento Forzado [CODHES]. (2013). *El desplazamiento forzado y la imperiosa necesidad de la paz Bogotá*.
- Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas [CNOA]. (2016). *Afroemprendedores creadores de paz*. <https://convergenciagnoa.org/afroemprendimientos/>
- Congreso de la República de Colombia. (2017). Ley 1834 de 2017. Economía creativa - Ley naranja.
- Corte Constitucional de Colombia. (2004). Sentencia T-025 de 2004.



- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2019). Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES 3660 de 2010: política para promover la igualdad de oportunidades para la población negra, afrocolombiana, palenquera y raizal.
- González, D. & Gentilin, M. (2017). Panorama del estudio de las organizaciones. Una caracterización del campo organizacional con base en tres ejes temáticos (2000-2011). *Análisis Organizacional*. <https://www.researchgate.net/publication/316885432>.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas y Universidad Externado de Colombia. (2012). *Dinámicas de población, desarrollo y territorio*.
- Herrera, M. (2013). Democratización de la innovación: Innovación social. *Forbes México*. <https://www.forbescommx/democratizacion-de-la-innovacion-innovacion-social/>
- Hillier, J., Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2004). Tres ensayos sobre el papel de la innovación social en el desarrollo territorial. *Géographie Économie Société*, 6, 129-152.
- PNUD Colombia. (2012). *Los afrocolombianos frente a los objetivos de desarrollo del milenio*. <https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-odmafrocolombianos-2012.pdf>.
- Rincón, E. y Tapias, K. (2018). *Humanos a la obra en la emergencia: experiencias de intervención de diseño para la innovación social del Caribe*. Editorial Universidad del Norte. <https://ebookcentralproquestcom>
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Cepal. <https://ebookcentralproquestcom>
- Silva, A. (2015). *Empresarismo étnico y la influencia del capital social y las oportunidades en el establecimiento del comercio dominicano en Puerto Rico (Tesis doctoral)*. Universidad del Turabo. Gurabo, Puerto Rico. Proquest: 10142830.
- Vivanco, D. (2016). *Fortalecimiento de afroemprendedores creadores de paz: Panel Agua Turbia Organizaciones del movimiento social y su relación con las artes y la cultura*. Conferencia Nacional de Organizaciones Afrocolombianas Ed. <https://convergenciagnoa.org/wp-content/uploads/2017/07/PonenciaCATurbia.pdf>



CAPÍTULO IV

Innovación social en el Sistema de Seguridad Alimentaria en México

Francisco Hernández Quinto¹

César Vega Zarate²

Nelsy Marien Cortés Jiménez³

INTRODUCCIÓN

La necesidad de resolver una gran diversidad de problemas sociales, en los últimos años, ha despertado el interés en varios actores sociales por intervenir con soluciones innovadoras para dar respuesta a demandas en el ámbito económico, político y social.

La diferencia entre innovaciones tecnológicas y sociales es factor crítico en el cambio social y, con ello, la aparición de un nuevo paradigma en el concepto de *innovación*. Es necesario dedicar mayor atención a la innovación social y a la gubernamental como mecanismos de cambio que residen en el nivel micro y meso, vinculados a los actores, las redes y la participación de los beneficiarios en el desarrollo social. A continuación se describen algunas aproximaciones teóricas al respecto para poder establecer un vínculo conceptual a los procesos de cambio institucional como componente de la innovación social en el ámbito de los programas de atención a la insuficiencia alimentaria.

¹ Doctorante en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, magíster en Tecnología Educativa y licenciado en Administración de Empresas. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. vedagimsfbi2003@gmail.com

² Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, magíster en Impuesto y magíster en Ciencias y Gestión, licenciado en Contaduría. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. vedagimsfbi2003@gmail.com

³ Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, doctora en Educación, magíster en Dirección de Organizaciones y magíster en Salud Pública, área disciplinar en administración de servicios de salud, y licenciada en Relaciones Industriales. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. necortes@uv.mx



El sistema de innovación social en México contempla una serie de programas focalizados a las prioridades de la agenda pública, como el Programa Sectorial de Desarrollo Social (2013-2018), que integró, a su vez, al Programa Nacional México Sin Hambre (PNMSH), siendo la dependencia responsable la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), ahora Secretaría del Bienestar, como parte de una transición del Gobierno federal. En este sentido, al abordar la innovación social en el PNMSH se planteó que para hacer frente al reto de la pobreza, es necesario realizar un cambio en el enfoque tradicional, que separa la política social de la económica, y así generar una estrategia de desarrollo social con la siguiente característica: un componente activo de participación social, ubicando a las personas como agentes de cambio y protagonistas en la materialización de sus derechos a través de la organización comunitaria y ciudadana.

Por tanto, en el marco institucional de la administración pública que se establece como ruta programática en los planes nacionales de desarrollo, se integra el fortalecimiento de la innovación y la participación social con el propósito de impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión productiva y cohesión social. Es en el ámbito público donde se analiza la innovación gubernamental y social de programas para el combate de la pobreza por carencia alimentaria y se propone el estudio del sector innovador del Sistema de Seguridad Alimentaria en México.

Asimismo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, los cuales son un llamado internacional para dar fin a la pobreza, cuidar el medioambiente y garantizar los derechos humanos básicos. Los ODS están integrados y reconocen, a su vez, la necesidad de equilibrar el desarrollo económico, social y ambiental; y en particular están la pobreza cero y el hambre cero. Tales objetivos son ambiciosos y, para alcanzarlos en cada contexto específico, se necesitan conocimiento, tecnología, entre otros recursos.

Aproximación teórica: innovación social, institucional y participación

Como resultado del marco institucional relacionado con los procesos de ciencia y tecnología, en México se desarrolló el Sistema Nacional de Innovación (SNI), conceptualizado por Johnson y Lundvall (1994) como “el conjunto de agentes, instituciones, articulaciones y prácticas sociales vinculados a la actividad innovadora en el interior de las naciones”. Este constituye el entorno institucional en que ocurren los procesos de aprendizaje que impactan en los actores participantes del ecosistema de innovación del que se trate (p. 698).

En la dimensión social, se ha planteado el concepto de *innovación social*. Resulta necesario aproximarse teóricamente a este concepto para su mejor interpretación (es considerado relativamente nuevo en el lenguaje). En primer lugar, es necesario partir de la unión de dos categorías de conceptos: la innovación y lo social, cuya integración es un lenguaje con enfoque y orientación novedosa según el contexto donde sea empleado.



En segundo lugar, en el año 2013, la Comisión Europea publicó una *Guía de innovación social*, en la que definía dicho concepto, retomado por Buckland y Murillo (2014), como “innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso”, que “no solo son buenas para la sociedad, sino que impulsan la capacidad de los individuos para actuar”. Según los autores, aunque no existe un consenso en el significado del término, se considera como una estrategia para la competitividad de cierta región, que es posible aplicar a los servicios públicos y en otros ámbitos. Sin embargo, también señalan que existen algunas tendencias generales en cuanto a su enfoque: (a) un valor compartido, (b) producto o proceso, (c) fruto de colaboración, (d) generador de un cambio sistémico, (e) una propuesta de mercado, (f) un concepto ambiguo (p. 9).

Por otra parte, el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT) (2016) concibe la innovación social como un proceso para la solución de problemáticas sociales a partir de la sociedad misma. En la **figura 4-1** se observa el mapa de los agentes y relaciones de la innovación social.

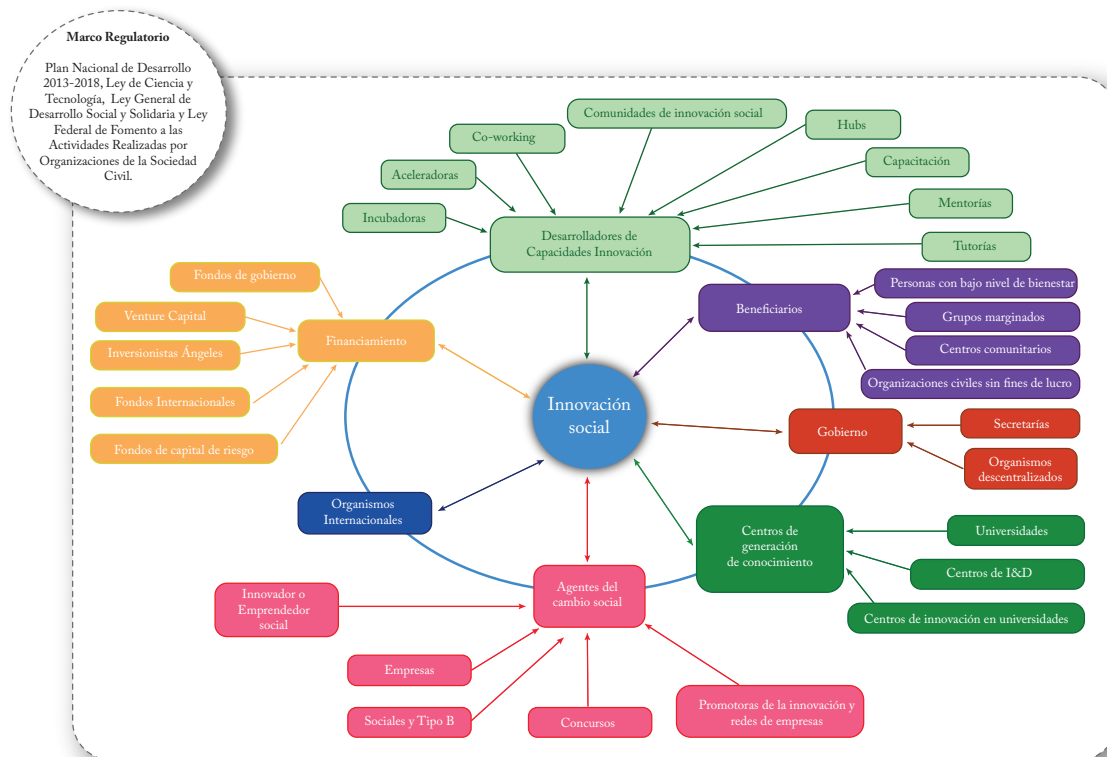
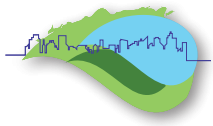


Figura 4-1. Agentes y relaciones de la innovación social.

Fuente: Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT) (2016).

En este contexto, los actores tanto privados como públicos esperan metodologías para poder evaluar las diferentes propuestas de estrategias y políticas de innovación social, con la intención de entender las variables que pueden influir en el nivel de impacto y el grado



de viabilidad de una innovación social en específico. Así pues, Buckland y Murillo (2014), desde la Antena de Innovación Social del Esade *Business School*, han desarrollado un marco teórico y planteado cinco categorías de análisis:

Tabla 4-1. Variables de análisis de innovación social.

Categorías de análisis	Preguntas que plantea
I. Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
II. Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
III. Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?
IV. Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
V. Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

Fuente: Adaptado por Buckland y Murillo (2013).⁴

Todo lo anterior está siendo esbozado en la propuesta de análisis planteada en el presente documento temático para discutir el eje principal de innovación en lo social e institucional, y atender una demanda social en México.

Acerca del aprendizaje y cambio institucional, conviene discutir si los arreglos en el entramado regulatorio explicarían la dirección de los procesos de cambio, alineados a las dimensiones económica, política y social, para la mejora de la eficiencia de las estructuras organizativas y sus procesos. En este contexto, surge la inquietud de analizar si existen modelos institucionales que lleven a alcanzar los objetivos de crecimiento o desarrollo a los que tanto se aspira. Es probable que en la adopción de marcos institucionales de países avanzados, y que son internalizados de forma homogénea al contexto mexicano, no se contemple la especificidad de la sociedad en cuestión, la experiencia y conocimiento local, y que no tengan el éxito esperado en el repertorio institucional existente. Al parecer, la cuestión es obvia en estos argumentos: ¿por qué no cambian las instituciones? o ¿por qué se mantienen las instituciones? La respuesta remitiría a...

⁴ Modelo desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social del Esade en 2012; desde entonces se ha aplicado para analizar casos de innovación social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.



... la idea de los perdedores económicos es que ciertos grupos, temiendo perder sus rentas económicas, impidan la adopción de instituciones o tecnologías económicas beneficiosas. La suposición en este escenario es que estos grupos tienen el poder político para bloquear los cambios socialmente beneficiosos (Acemoglu *et al.*, 2004, p. 45).

Asimismo, Johnson y Lundvall (1994) describen que los procesos de cambio institucional desempeñan un papel importante en el crecimiento y el desarrollo económico. El viejo marco de las instituciones sigue presente por su arraigo en las organizaciones específicas, en las autoridades formales y en la mente de la población. En este punto, se anota que la función de las instituciones, entendidas como regularidades en el comportamiento social, es forjar un ambiente razonablemente estable para el aprendizaje y el cambio. Así pues, el cambio institucional perfila la manera en que la sociedad progresa en el tiempo, y es un aspecto clave para concebir al cambio histórico (North, 1990, citado por DiMaggio y Powell, 1999, p. 10). Los principales planteamientos de North están encaminados a explicar por qué algunos entramados institucionales son eficientes y otros no, de tal forma que promuevan el desarrollo económico en el tiempo.

82

Las instituciones existentes condicionan a las nuevas en aspectos formales e informales, que son culturalmente transmitidos lenta e incrementalmente con el propósito de adaptarse a los procesos de cambio en las dimensiones económicas, políticas y sociales, con miras al mejoramiento en la eficiencia de las estructuras organizativas.

La naturaleza no aparente de la innovación institucional obedece a un aprendizaje supersustitutivo, es decir, cuando un resultado se atribuye a una causa equivocada. No obstante, es más fácil asociar causa y efecto de manera adecuada en el caso de las innovaciones tecnológicas que en las institucionales, lo que aumenta la probabilidad de que se rechace la importación de instituciones, en especial en situaciones de conflicto, cuando se afecta el equilibrio de la influencia y el poder entre diversos grupos (Johnson y Lundvall, 1994).

Por consiguiente, un fortalecimiento institucional permitirá un mejor entramado de estructuras de gobernabilidad y legitimación democrática en las acciones institucionales, principalmente para aquellos grupos de poder. El estudio de las instituciones es relevante respecto a la posibilidad de una reingeniería en la estructura de la administración pública del Estado que haga posible la operación de las nuevas formas operativas de los actores en la gestión eficaz y coordinada dentro de los diferentes niveles del sector público.

Al parecer, en los países está aumentando la conciencia institucional, así como la información sobre la existencia de instituciones de alto desempeño y dinamismo, un incentivo poderoso del aprendizaje institucional. De esta manera, los países no solo deben importar y utilizar tecnologías, sino también instituciones para no rezagarse del crecimiento económico internacional y el proceso de desarrollo. Concretamente, “la importación institucional supone un grado de apertura institucional, así como la disposición y la habilidad para



adaptar, cambiar y renovar el marco institucional” (Johnson y Lundvall, 1994, p. 704). Es posible un mejor entendimiento del aprendizaje institucional si se entienden mejor los sistemas nacionales de innovación (SIN).

Entonces, “los patrones de aprendizaje sectorial y la capacidad nacional general se acoplan de manera dinámica mediante los flujos de insumo-producto y las externalidades específicas de cada entorno” (Cimoli y Dosi, 1994, p. 681).

Por tanto, no todos los países realizan innovaciones de manera similar, debido a diferencias en sus marcos institucionales, lo cual permite establecer un cuestionamiento: ¿se puede derivar algún aprendizaje de tales diferencias? Como se analizó en el apartado de innovación gubernamental, la respuesta es afirmativa en el sentido de que el marco normativo y político importado del exterior es una innovación en el ámbito gubernamental y con cambios también en lo social.

De ahí que “las instituciones son elementos básicos en el proceso de innovación, junto con la inversión en capital físico y humano, el descubrimiento de nuevos recursos y la dinámica demográfica determinan el crecimiento y el desarrollo económico” (Johnson y Lundvall, 1994, p. 700).

Hasta el momento se ha examinado el tipo de innovación en el ámbito gubernamental e institucional, pero en el nivel macro es importante analizar la relación que guardan la ciencia y la tecnología en la atención a problemas de carácter público y prioritario por parte del Estado y su entramado institucional en el combate de la pobreza por insuficiencia alimentaria en México. De suerte que se recuperan algunas aproximaciones del ecosistema de innovación enfocado a la seguridad alimentaria.

Al mismo tiempo, lo que cabe ahora destacar es que la participación en el marco de la innovación social también puede reforzar los derechos y deberes sociales. Los derechos, ayudando a incrementar la equidad y la eficiencia de las decisiones públicas; los deberes, poniendo en movimiento la noción de una ciudadanía políticamente activa y crítica (Ziccardi, 2004).

Se trata de un concepto que contribuye a la despolitización de la participación en torno a demandas de carácter social, y plantea retos desde lo público en la integración de actores de manera más activa, con empoderamiento en acciones para el diseño de políticas públicas, además de la operacionalización de programas que contribuyan al mejoramiento del sector social. Siguiendo con el marco teórico señalado por Buckland y Murillo (2014), se aborda cada una de las cinco categorías de análisis temático aquí presentado.

Impacto social

Para contextualizar el impacto social, es necesario recuperar en primer lugar algunas ideas al respecto. Según Buckland y Murillo (2014, p. 11, citándose a ellos mismos), “el creciente interés por la innovación social va acompañado de una demanda, también cada



vez mayor, de mecanismos para determinar los tipos de enfoques más efectivos, y analizar su impacto y su viabilidad a largo plazo” (Buckland y Murillo, 2013).

En el ámbito político, Hernández-Ascanio *et al.* (2016) señalan:

La tendencia dominante en los trabajos de innovación social es la que adopta el enfoque de las políticas públicas, al conceptualizar a esta como la búsqueda de una redefinición del bien común y la mejora del bienestar de la población. De este modo sería desde la política donde se conformarían las iniciativas o programas marco de innovación social, ejerciéndose un liderazgo público *ad intra* y *ad extra*, que integraría los paradigmas de la administración pública (p. 190).

Entonces, la innovación social se enfocaría a la “satisfacción de necesidades básicas y cambios en las relaciones sociales dentro de procesos de empoderamiento social, refiriéndose a las organizaciones y personas que están afectadas por la privación o falta de calidad en la vida diaria y los servicios” (Moulaert *et al.*, 2010, citados por Hernández-Ascanio *et al.*, 2016, p. 191).

84

En particular, durante los últimos años, la seguridad alimentaria en México se ha deteriorado de manera progresiva: la producción nacional de alimentos no se ha logrado incrementar al equilibrio de la demanda. En el ámbito global, el concepto de seguridad alimentaria nace a mediados de la década de los 70, fruto de la crisis internacional generada por el alza de los precios de los alimentos, que ocasionó problemas de disponibilidad, e incluso después de que se habían estabilizado los precios y la oferta, fue indudable que la disponibilidad suficiente de alimentos no garantizaría la ingesta nutricional apropiada (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval], 2018).

Para buscar revertir este escenario y lograr un grado de seguridad alimentaria aceptable a las necesidades actuales de demanda, se contempla una serie de acciones y metas prioritarias en la agenda del Gobierno y de la propia sociedad, a través de los planes nacionales de desarrollo.

Así pues, en el Sistema Mexicano de Investigación Científica y Tecnológica Agroalimentaria, persisten importantes carencias, tales como infraestructura y equipo, falta de estímulos y problemas de diversa naturaleza. Algunas de las problemáticas identificadas en el incipiente sector, según Carrillo (2013), son:

- Desconexión entre las instituciones y sus investigadores con los tomadores de decisiones en materia de políticas y presupuestos, lo que dificulta armonizar propósitos y consensuar prioridades.
- Limitaciones y deficiencias en cuanto a canales y mecanismos eficaces para efectuar la transferencia tecnológica a los productores agropecuarios, y, en general, a los usuarios finales del conocimiento en los sistemas productivos, de transformación y distribución.



- Limitaciones de recursos financieros en la mayoría de las instituciones, las cuales se traducen en bajos salarios al personal científico, que desestimulan la actividad; asimismo, carencias de infraestructura y equipamiento, que limitan la calidad y productividad de la labor científica (pp. 20-21).

Entonces, bajo el escenario señalado, es necesario identificar el potencial innovador social en el marco institucional de las políticas públicas orientadas al ámbito alimentario, basadas en los diagnósticos del sector alimentario para combatir la pobreza en México. Es de suma importancia el análisis del cambio institucional en el marco del Sistema de Seguridad Alimentaria en México para incorporar capacidades de gestión de los diversos agentes involucrados en atender las necesidades de la sociedad en su conjunto integradamente, con apoyo de la ciencia y la tecnología.

Así pues, el andamiaje institucional producirá la permanencia de la seguridad/inseguridad alimentaria en México a través de la existencia de componentes de innovación social, científica y tecnológica. Particularmente, los cambios en el marco institucional importados del exterior son un componente de innovación en el ámbito gubernamental y social para el sistema. Con el fin de sustentar la postura señalada en el planteamiento anterior, se citan los siguientes esbozos, descritos con mayor profundidad en el marco teórico.

En primer lugar, Dussauge (2012) aborda la innovación como un resultado de procesos de transferencia de políticas en el ámbito global; las soluciones innovadoras utilizadas en un país pueden igualmente aplicarse en otro con resultados similares, mejorando sus procesos de política y gestión pública.

En segundo lugar, Johnson y Lundvall (1994) plantean que “la importación institucional supone un grado de apertura institucional, así como la disposición y la habilidad para adaptar, cambiar y renovar el marco institucional”; “es posible un mejor entendimiento del aprendizaje institucional si se entienden mejor los Sistemas Nacionales de Innovación” (p. 704). También señalan que “las instituciones son factores básicos en el proceso de innovación, junto con la inversión en capital físico y humano, el descubrimiento de nuevos recursos y la dinámica demográfica determinan el crecimiento y el desarrollo económico” (p. 700).

En tercer lugar, North (1993) afirma que “los países son pobres porque son víctimas de una estructura institucional que impide el crecimiento, ¿esa estructura institucional les es impuesta desde fuera o está determinada endógenamente o es una combinación de ambas?” (p. 77).

Finalmente, Acemoglu y Robinson (2012) afirman que “los países necesitan instituciones políticas y económicas inclusivas para romper el ciclo de la pobreza” (p. 294).



Sostenibilidad económica

Por el tipo de análisis que se está realizando, es necesario identificar algunas cifras representativas asignadas a laboratorios, centros de investigación, universidades e instituciones, y organizaciones de innovación tecnológica, social y gubernamental, que se organizan a través de diversos actores, como la sociedad civil o las empresas. Aquí, el Gobierno se han convertido en una importante fuente para la innovación sistémica.

En este tenor, la principal institución pública para la investigación agropecuaria es el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), seguido por el Colegio de Posgraduados (CP) y la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH). En estas tres instituciones se ha concentrado la mayor parte de los recursos humanos y financieros para la investigación en el ámbito agropecuario. En 2011, según cifras de Carrillo (2013), solo estas tres ejercieron el 90,3% del gasto federal en ciencia y tecnología del sector agroalimentario y pesquero. Asimismo, el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados (Cinvestav), del Instituto Politécnico Nacional, y el Tecnológico de Monterrey, con menor cantidad de investigadores, son las dos instituciones más importantes en aspectos de biotecnología y tecnología de punta; el Laboratorio Nacional de Genómica para la Biodiversidad está enfocado en servicios de secuencia y análisis del genoma (logró secuenciar el genoma del maíz).

Por su parte, el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT) opera en México desde 1943 con el propósito del mejoramiento genético de estos dos cultivos; su aportación al mejoramiento de la producción agroalimentaria en México ha sido y es importante en el ámbito mundial. El Instituto Nacional de Pesca (INP) es la institución más importante en investigación pesquera y acuícola, enfocada principalmente a las tecnologías de pesca.

De acuerdo con el ecosistema de investigación en materia agroalimentaria y pesquera, la mayor parte del financiamiento sigue estando a cargo del Gobierno federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). “En 2011 esos recursos sumaron 2,618 millones de pesos, que representaron 4,54% del gasto federal total en ciencia y tecnología” (Carrillo, 2013, p. 20).

Tipo de innovación

La innovación es abierta e incremental; por tanto, en el intervalo de las últimas décadas, el tema particular de la *innovación en el sector público* ha adquirido un lugar predominante, aunado a los proyectos de reforma del Estado y la modernización del mismo. En la agenda política, la innovación gubernamental ha sido impulsada por diversos gobiernos nacionales. Asimismo, el abordaje sobre dicho tema en el sector público en el presente análisis se retoma desde una perspectiva distinta, como un resultado de procesos de transferencia de políticas globales (Dussauge, 2012).



En primer lugar, es necesario señalar la definición de innovación propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), recuperada por Dussauge (2012) en Kattel *et al.* (2011, pp. 61-62) y Ramírez (2010):

Una innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, de un proceso, de un nuevo sistema de mercadeo, o de un nuevo método organizacional en las prácticas de gestión, en el ambiente de trabajo organizacional o en las relaciones externas (p. 54).

Por otro lado, como señala James Iain Gow (1994, pp. 1-2), citado por Dussauge (2012, p. 54), existe otro tipo de innovación igualmente genuino que se relaciona con el proceso mediante el cual una organización “adopta, toma prestada, imita, por completo o en parte, una idea o un instrumento que ha sido inventado en otro lugar” (p. 54).

En segundo lugar, la innovación en el sector público que discute el señalado autor se refiere a la aproximación de transferencia de políticas como un proceso mediante el cual “los gobiernos usan de forma intencional ideas/lecciones acerca del funcionamiento de las políticas e instituciones existentes en otros países para informar el (re)diseño/implementación de sus propias políticas públicas” (Rose, 1991, 1993; Wolman, 2009, citados por Dussauge, 2012, pp. 54-55).

Ambas apreciaciones, al integrarlas en un ámbito gubernamental, tienen como propósito fundamental el argumento de que los gobiernos pueden y deben recurrir a los casos de otros países para innovar, mejorando sus procesos de política y gestión pública; este tipo de innovación de transferencia de las experiencias internacionales también tiene a su vez una serie de limitaciones cognitivas, organizacionales y político-administrativas. El planteamiento de que la transferencia de políticas puede conducir a la innovación gubernamental en el sentido de instrumentarse como un medio para encontrar “soluciones similares para problemas similares”; como una forma de acceder a “decisiones simplificadas”; como un “mecanismo de experimentación gratuita”; o como una “plataforma para el desarrollo” sin importar el país (localidad) del que se trate, en esencia enfrentan problemas similares. Si los gobiernos enfrentan problemas más o menos similares, la hipótesis que sigue el autor es que las soluciones innovadoras utilizadas en un país pueden igualmente aplicarse en otro con resultados similares (Dussauge, 2012).

En síntesis, la transferencia de políticas como medio para la innovación gubernamental puede asociarse a la existencia de intereses legítimos por impulsar el desarrollo de un país; así pues, en busca del desarrollo nacional, transitando del aprendizaje internacional a la imitación y, finalmente, a la innovación en el marco institucional en el ámbito de la seguridad alimentaria; por ejemplo, la incorporación de experiencias del ámbito global sobre el abordaje y administración de la pobreza en México, agregadas por medio de la agenda pública, a través de la política social en programas focalizados para su combate. La



dimensión institucional se vuelve una condición de importancia fundamental en el estudio de cualquier sistema de innovación para entender la dinámica de su funcionamiento.

Colaboración intersectorial y mapeo de los agentes

El Estado mexicano, como los demás Estados nacionales, se encuentra en dilemas sobre las capacidades de atender a las exigencias sociales desde el enfoque de derechos y de la gobernanza, lo que lo han llevado a un proceso de transición y cambio institucional en un sentido amplio de aprendizaje; por ejemplo, los problemas ancestrales en la desigualdad en la distribución de la riqueza. Las transformaciones en el Estado tienen como consecuencia en el sistema jurídico modificaciones o reformas sustantivas en los últimos años como resultado de los cambios en el diseño institucional y como punto de partida de innovaciones en el ámbito público y social global.

Los actores o agentes son individuos o grupos cuya acción colectiva formal e informal tienen una influencia en un proceso de innovación por su acercamiento a los recursos controlados o movilizables, tales como los económicos, sociales y académicos. Los actores identificados en el sistema de innovación social en México y su preponderancia son los siguientes:

Actores estratégicos:

- Representantes de organismos e instituciones internacionales.
- Dependencias de la administración pública federal.
- Organismos e instituciones.

Actores relevantes:

- Centros de investigación.
- Universidades.
- Agencias privadas.

Actores secundarios:

- Beneficiarios sociales.

Hay que mencionar el aspecto de aprendizaje de las organizaciones encargadas de la política social y su acumulación de capacidades tecnológicas en el Sistema de Seguridad Alimentaria enfatizando la coordinación interinstitucional y la necesidad de mejorar la articulación en el campo de las políticas y los programas de los diferentes actores gubernamentales. En la **figura 2** se muestran los agentes público-privados vinculados al objetivo de garantizar el acceso a los programas de alimentación en México y sus diversos programas orientados a satisfacer esta carencia social.

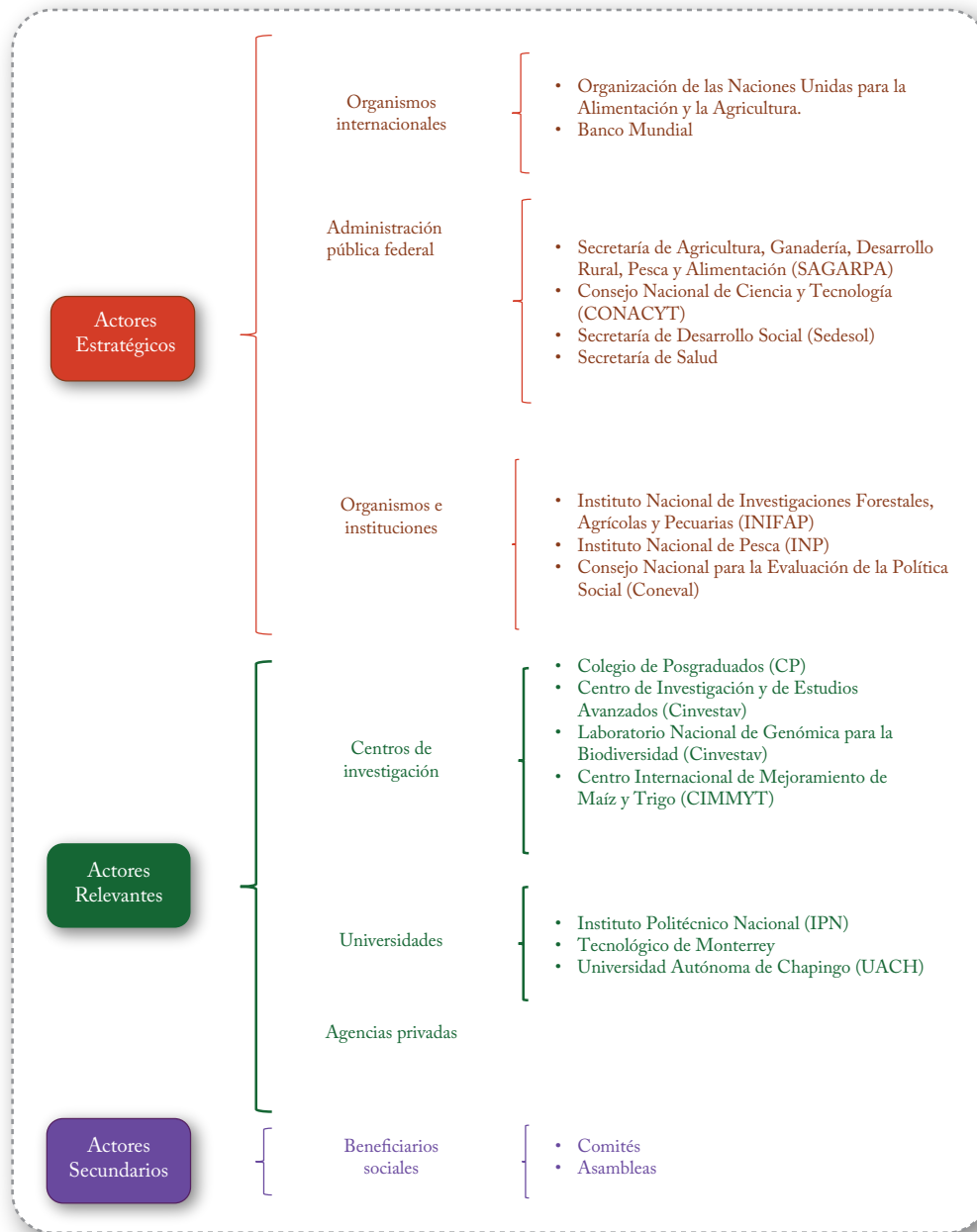
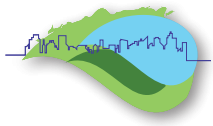


Figura 4-2. Agentes del sistema alimentario en México.

Escalabilidad y replicabilidad

Aunque la política de apoyo alimentario ha persistido en la agenda pública como parte de la estrategia de atención a la pobreza, esta se ha ampliado con innovaciones importantes e incluso se ha mejorado respecto de su consistencia con el problema por tratar. Respecto a los periodos en que fueron surgiendo los ordenamientos legales que delimitan el marco institucional del derecho a la alimentación y para representar el espacio de la seguridad alimentaria, es posible señalar que a partir de la Declaración Universal de los Derechos



Humanos se reconoce el derecho a la alimentación “ligado estrechamente al de un nivel de vida adecuado”.

Igualmente, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, se añade “la obligación expresa de los Estados de realizar las acciones necesarias para asegurar su disfrute a todos los individuos, lo que involucra métodos de producción, mejoramiento de regímenes agrarios, programas de nutrición, distribución equitativa de alimentos” (Contreras *et al.*, 2015, pp. 268-269). En consecuencia, con la aceptación nacional e internacional del derecho a la alimentación, ahora se plantea el discurso de la seguridad alimentaria en el combate contra la pobreza multidimensional; se ha institucionalizado y profesionalizado este campo por medio del propio discurso, prácticas y actores sociales.

En este tenor, la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2015) realiza un estudio sobre la política pública de apoyo alimentario, señalando que el marco institucional plantea una serie de compromisos en el ámbito nacional e internacional; tales ordenamientos legales enmarcan de forma cronológica el cambio institucional y, a su vez, la innovación en las categorizaciones macro y meso acerca de la seguridad alimentaria en México, y también representarían un ejemplo de la forma en que se han ido replicando las innovaciones en el sector a lo largo del tiempo.

La ASF (2015), respecto a la política de apoyo alimentario en México, identificó que la falta de acceso a la alimentación se concibió como parte del problema de pobreza; por ello, los diagnósticos fueron de carácter general y se caracterizaron por describir y cuantificar la pobreza, pero no se profundizó en las particularidades del problema alimentario de acuerdo con los resultados de su análisis.

Por tanto, la inseguridad alimentaria fue adquiriendo la consideración de problema nacional por varios agentes sociales e instituciones preocupadas por el combate contra ella en una de sus carencias de mayor impacto, así como también desde el ámbito de la nutrición: pasó de ser percibida como una consecuencia de la pobreza a ser analizada como un problema específico. Para alcanzar la seguridad alimentaria de la población mexicana, se requiere “un rediseño de política, estrategias tanto productivas como sociales y refuerzo a los mecanismos de gobernanza institucional” (Urquía, 2014, p. 592).

Aportaciones finales

Derivado de lo expuesto en el presente documento, es necesario enfatizar la importancia de la innovación social como pieza fundamental para la configuración de las instituciones hoy en día en cualquier contexto cambiante. Para tales efectos, y como parte de un proceso integrador en la nueva gestión pública de acciones más centralizadas, es necesario consensar una estrategia nacional, con sus convenientes expresiones regionales, en materia de ciencia y tecnología, con la intención de evitar duplicidades y así favorecer eficazmente al logro de los objetivos planeados, siendo la seguridad alimentaria una finalidad prioritaria



ante cualquier contexto, cuya articulación armoniosa entre quienes generan los conocimientos, tecnologías, procesos, medidas de acción y alcance deba estar soportada sólidamente a través de gestiones y técnicas transversales, además de multidimensionales, dando así un atributo más a la misma política pública de carácter social con resultados mucho más palpables y medibles.

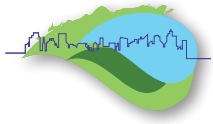
Entonces, en México, para garantizar la cobertura de la seguridad alimentaria en su población como parte de la política pública nacional, se requiere de un rediseño más institucionalizado con visión transversal, así como estrategias tanto productivas como sociales, con un replanteamiento a los mecanismos de gobernanza institucional. Sin duda alguna, para alcanzar lo anterior, será necesario que el Estado diseñe marcos regulatorios horizontales que supondrán la cesión de algunas de sus facultades en el contexto de la globalización, pero que, a su vez, podrán garantizar una atención más inmediata de las necesidades prioritarias (la innovación gubernamental es un elemento importante de este proceso integrador). Lo anterior podríamos denominarlo como una transformación de costo-beneficio

91

Conjuntamente, la transferencia de políticas como medio para la innovación gubernamental permitirá impulsar el desarrollo nacional, transitando del aprendizaje internacional a la imitación y a la innovación, incorporando experiencias globales sobre la administración de la pobreza en México. La dimensión institucional se vuelve una condición de importancia fundamental en el estudio de cualquier sistema de innovación para entender la dinámica de su funcionamiento. Se confirma la relevancia que tienen las instituciones en el desempeño económico, político y social, generando como resultado las diferencias entre países pobres y ricos.

En términos generales, el desafío es desarrollar instituciones que incentiven la organización autónoma de la sociedad, no solo en los derechos sociales, sino también en otros asuntos de interés político o económico; es un mecanismo novedoso que permitirá que se haga viable la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad en la producción de servicios sociales equitativos eficientes, rindiendo cuenta de la diversidad institucional respecto a las necesidades prioritarias que deban atenderse conjuntamente con los agentes sociales para materializar un mejor cambio institucional. Todo lo anterior a través de acciones institucionales materializadas en política pública inclusiva.

Finalmente, hay que destacar que todo proceso institucional necesita innovación gubernamental; la participación de agentes internos (participación ciudadana) y externos (instituciones), con los resultados esperados para atender prioridades ante un contexto determinado, ha de ser entendida como un dinamismo integral; ante todo, se debe hacer notar la dimensión que tienen las estructuras de las instituciones para que dichos alcances definan o direccionen a las políticas públicas en el caso de la seguridad alimentaria, cuyo resultado será comprendido en términos de disminución de la pobreza en nuestro país



o, quizás, en otras expresiones que nos ofrecen las instituciones y que en un futuro serán sujetos de discusión. Es ahí donde el papel de las instituciones ante el cambio actual requiere reconfigurarse desde su esencia y generar nuevas expresiones sociales con atención ciudadana garantizada.

REFERENCIAS

- Acemoglu D. y Robinson J. A. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Por qué fracasan los países*.
- Acemoglu D. y Robinson, J. A. (2004). *Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth* NBER. Working Paper n.º 10481.
- Auditoría Superior de la Federación [ASF]. (2015). *Política Pública de Apoyo Alimentario*. Cámara de Diputados.
- Buckland, H. y Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina, marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social del Esade y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Carrillo, M. (2013). *Seguridad alimentaria*. Academia Mexicana de Ciencias.
- Cimoli, M. y Dosi, G. (1994). Sistemas nacionales de innovación: espacios para la competitividad. *Revista de Comercio Exterior Banco Nacional de Comercio Exterior*, 44(8), agosto.
- Contreras, R., Rodríguez, D., Montalvo, M. y Romero, T. (2015). Ámbitos jurídicos globalizados y gestión administrativa: seguridad global y políticas públicas. En *Crisis del desarrollo global, gobernanza e instituciones*. IV Coloquio Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, Universidad Veracruzana.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval]. (2018). *Diagnóstico sobre alimentación y nutrición, informe ejecutivo* [PDF]. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ECNCH/Documents/Diagnostico_sobre_alimentacion_y_nutricion_270715pdf
- DiMaggio, P. J y Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Dussauge, M. (2012). La transferencia de políticas como fuente de innovación gubernamental: promesas y riesgos. *Revista Chilena de Administración Pública*, (19), 51/79.
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico [FCCyT]. (2016). *Ecosistema de innovación social en México*.
- Hernández Ascanio, J., Tirado Valencia, P. y Ariza Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165-199.
- Johnson, B. y Lundvall, B. (1994). Sistemas nacionales de innovación: espacios para la competitividad. *Revista de Comercio Exterior Banco Nacional de Comercio Exterior*, 44(8), agosto.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Urquía, N. (2014). La seguridad alimentaria en México. *Revista de Salud Pública*, 56, supl. 1, S92-S98.
- Ziccardi, A. (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local. Balance de la participación ciudadana en las políticas sociales, propuesta de un marco analítico*. Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.



CAPÍTULO V

La diversidad de conocimientos locales: un recurso para la innovación social

Aydé Cadena López¹

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es un recurso estratégico fundamental que las empresas tienen para innovar y ser competitivas. A partir de su aplicación, aquellas pueden ofrecer soluciones para resolver los problemas que enfrentan y proponer nuevos productos, procesos o servicios (Colín y Rodríguez, 2011). Sin embargo, el conocimiento no solo es un medio para generar cambios e innovaciones en su interior, sino que también puede ser un recurso importante para que aquellas generen transformaciones sociales positivas (Guadarrama, 2018).

Especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas sociales son las que muestran una preocupación por aplicar sus conocimientos para la generación de un impacto positivo que pueda perdurar y escalarse. En ese sentido, las empresas sociales y sus conocimientos adquieren especial relevancia para competir con las grandes empresas, pero, sobre todo, para fomentar procesos de innovación social, ya que, además de la ganancia económica, también intentan contribuir al mejoramiento social de su entorno y de su comunidad (Alter, 2007).

La innovación social es un concepto en construcción, el cual refiere a un proceso que busca la ganancia empresarial y productiva; aunque principalmente intenta generar un cambio, desarrollo o evolución social. Entonces, las empresas contribuyen a la innovación social al incorporar a sus métodos de gestión enfoques como el de valor compartido, admitiendo

¹ Magíster y doctora en Estudios Organizacionales y licenciada en Ciencia Política y Administración Urbana. Institución de adscripción: Universidad Autónoma de la Ciudad de México. aydecadena@gmail.com



que el mercado no solo se compone de las demandas económicas, sino también de las sociales (Guadarrama y Acosta, 2017; Monge y Allamand, 2016).

No obstante, en varias ocasiones, los conocimientos y las experiencias de las micro, pequeñas y medianas empresas son demasiado informales y desestructurados (Guadarrama y Acosta, 2017). Esto ocurre porque en aquel tipo de empresas, por ejemplo, los conocimientos han pasado de generación en generación de maneras no necesariamente formalizadas. Muestra de ello son las empresas familiares, en las cuales es regular que el conocimiento se transmita verbalmente o con base en las experiencias que desde jóvenes adquieren los integrantes de la familia, sin la necesidad de una formalización procesual.

Así, cada organización cuenta con un conocimiento específico que responde a un proceso continuo de aprendizaje, por medio del cual se justifican las creencias personales y culturales (Nonaka y Takeuchi, 1999). De ahí la importancia de retomar autores que argumentan la necesidad de considerar diversas concepciones de conocimiento que respondan a realidades y localidades particulares (Dussel, 1996; Escobar, 2010; De Sousa, 2006; Leff, 2006).

94

En ese sentido, el objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la relevancia de los diversos conocimientos locales como recurso potencial para la generación de innovación social. Para ello, el documento se encuentra estructurado en cuatro apartados: en el primero se definen ciertos elementos que se rescatan de las diferentes definiciones sobre innovación social. En el segundo, se hace una recopilación de diversas concepciones sobre conocimiento, retomando argumentos que abogan por la necesidad de la deconstrucción de este concepto y proponen el reconocimiento de los diversos saberes locales. En el tercer apartado se argumenta por qué aquellos conocimientos pueden ser un recurso potencial para la generación de innovación social. A partir de ello, en el cuarto apartado se toma como ejemplo el caso de una cooperativa mexicana integrada por pequeños productores chinamperos de Xochimilco. Al final, se presentan algunas conclusiones generales.

De esa forma, el estudio consiste en una primera reflexión derivada de la participación de la autora en dos proyectos relacionados con cooperativas chinamperas. Como parte de ellos, se realizaron varias visitas a la zona de Xochimilco, además de observación directa y entrevistas abiertas a productores chinamperos que integran una de las cooperativas. En aquel trabajo de campo se detectó la importancia de ciertos conocimientos locales de estos productores para generar e implementar iniciativas de innovación social. Ante ello, se buscaron diversas definiciones y concepciones sobre los temas de innovación social y conocimiento, con la intención de construir un marco de referencia que ayudara a explicar y reflexionar lo observado en la praxis.

La innovación social

La innovación social, argumentan Hernández Ascanio *et al.* (2016), es un campo reciente que se encuentra en construcción, por lo cual es difícil lograr un acuerdo académico que



acepte una sola definición. Así, se trata de un concepto que se caracteriza por la diversidad de definiciones y un abordaje desde diferentes disciplinas, lo que ha provocado poca claridad del concepto y un marco de estudio disperso (Van Der Have y Rubalcaba, 2016; Köler y González, 2014). Sin embargo, una característica presente en los distintos enfoques que se hacen sobre este tema es la intención genuina de generar un impacto positivo en la sociedad, lo que debe subyacer al concepto y a cualquier definición de innovación social (Manzano *et al.*, 2018).

En otras palabras, si algo caracteriza a la innovación social y la distingue de otros tipos de innovaciones, como la tecnológica o la organizacional, es su intención final de generar un cambio positivo en la sociedad, el cual ha sido previsto con un largo alcance en el futuro y con base en el logro de metas específicas, consideradas a partir de experiencias anteriores (Howaldt y Schwarz, 2010). En ese sentido, la innovación social hace referencia a la implementación de actividades, productos o servicios innovadores que buscan dar respuesta a una necesidad social específica (Mulgan, 2006).

Asimismo, se le puede definir como un proceso que intenta generar respuestas novedosas a los problemas sociales no resueltos, pero, sobre todo, que aspira a desplegar áreas de oportunidad para establecer nuevas relaciones y colaboraciones sociales; aquí el objetivo es la justicia o la cohesión social, y no solamente la competencia o la ganancia económica (Manzano *et al.*, 2018). En ese sentido, Howaldt (2016) establece que la innovación puede entenderse como “parte de una nueva cultura del empoderamiento [...] central para la creación de un cambio social considerable”, a través de la movilización ciudadana activa en el proceso de innovación (p. 52).

Así, lo que dota de sentido social al proceso de innovación es su intención de provocar un cambio, desarrollo o evolución en el ámbito sociocultural en el que se desarrolla, a partir del involucramiento de la misma sociedad, las empresas y los gobiernos. Entonces, con ella se busca la creación de valor, pero no solo económico, sino también en el sentido social, cultural y ambiental (Guadarrama y Acosta, 2017; Hernández Ascanio *et al.*, 2016).

El concepto de innovación social permite explicar cómo, a partir de la integración de las capacidades y conocimientos de las empresas socialmente responsables, se puede generar innovación y competitividad, provocando un impacto positivo en la industria y en la sociedad. La forma de asegurar la inclusión competitiva, en un entorno cada vez más exigente y cambiante, es apostar a las capacidades y al conocimiento generado por dichas empresas o por grupos sociales; así como a su aplicación para la construcción de una sociedad sostenible e incluyente (Guadarrama, 2018).

Ante ello, Monge y Allamand (2016) consideran que la innovación social requiere de nuevos modelos de gobernanza y políticas públicas apropiadas, los cuales estén basados en ideas o métodos novedosos. Para ello, aseguran los autores, es fundamental la colaboración



entre las empresas y otros actores que ayuden a construir una sociedad con mayor justicia y equidad. A continuación se esbozan diferentes concepciones de conocimiento para, más adelante, argumentar por qué este puede ser un recurso potencial de las empresas para la generación de innovación social.

Del conocimiento organizacional al conocimiento ecológico tradicional

El conocimiento organizacional, establecen Nonaka y Takeuchi (1999), es fundamental para redefinir problemas y soluciones en la organización; con base en este supuesto, ambos autores proponen la teoría de la creación del conocimiento organizacional. Esta teoría plantea, desde una perspectiva ontológica y otra epistemológica, que el conocimiento en la organización es humano y dinámico. Además, los autores afirman que es un medio por el cual se justifican las creencias personales y se busca la verdad a través del uso de información.

Desde la perspectiva epistemológica, se concibe al conocimiento como un proceso de conversión del conocimiento tácito a uno explícito. Aquello refiere a que el conocimiento interno, particular y personal de cada individuo depende de su contexto específico (experiencia, habilidades, técnicas, *know-how*, creencias). En la organización, este transita hacia un conocimiento exteriorizado y codificado que puede transmitirse utilizando un lenguaje formal y sistemático (modelos, teorías, sistemas, etc.). La perspectiva ontológica establece que el conocimiento en una organización es creado por los individuos, y que esta tiene que prever las condiciones necesarias para crear tal conocimiento. Para ello, son necesarias la movilización y conversión del conocimiento tácito a explícito en distintos niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999).

A partir de ello, se conforma lo que dichos autores denominan como *la espiral del conocimiento*. Este es un proceso de aprendizaje de la organización, el cual pasa por cuatro fases: (1) *Socialización*. Los miembros de la organización interactúan y comparten modelos mentales y experiencias. (2) *Exteriorización*. Después del diálogo, la reflexión colectiva, analogías y metáforas, los miembros exteriorizan y enuncian el conocimiento tácito oculto. (3) *Combinación*. Se combinan las redes de conocimiento recién creadas con las ya existentes, dando pie a nuevos productos, sistemas o servicios. (4) *Interiorización*. Los integrantes se apropian del resultado del nuevo conocimiento explícito, esto se da por medio del aprender haciendo (Nonaka y Takeuchi, 1999).

En misma línea, Alvesson y Berg (2002) argumentan que en la creación de conocimiento organizacional el concepto de cultura juega un papel fundamental. Para estos autores, la cultura permea todo: al conocimiento, a la organización y al entorno. Por ello, desde su punto de vista, la cultura es la variable independiente y la organización, junto con el conocimiento organizacional, son las variables dependientes. Así, el conocimiento organizacional dependerá de los juicios y valores idiosincráticos, tradiciones, costumbres, mitos,



conocimientos, etcétera, que se encuentran como reglas y estructuras informales en una sociedad; estas muchas veces tienen mayor influencia que el marco institucional formal.

No obstante, Alvesson y Berg (2002) también mencionan que la cultura no solo refiere a las reglas informales que se desarrollan en una sociedad, sino que también representa el sentido, lógica o racionalidad (o el sin sentido, ilógica e irracionalidad) que adquiere la dinámica existente entre las mismas reglas de carácter informal, aunque también entre estas y las formales.

Retomando la importancia de la cultura para la generación de conocimiento, Choo (1998) enfatiza la trascendencia del conocimiento cultural. Este autor lo define como aquel conocimiento que se fundamenta en las creencias, con base en las cuales se explica la realidad y se asignan significados y valores a la nueva información. Este conocimiento no se transmite de manera codificada, sino que se difunde a través de relaciones y lazos que unen a los integrantes de un grupo. Desde esta perspectiva, el conocimiento es una construcción social que continuamente se reconstruye, a partir de la integración de la visión del mundo que tienen los integrantes de una organización o grupo (Orlikowski, 2002).

En esa línea, varios autores latinoamericanos han argumentado la pertinencia de considerar aquellos conocimientos particulares y propios de cada contexto. Especialmente, los conocimientos pertenecientes a las regiones periféricas, los cuales han sido excluidos de la concepción hegemónica de lo que se acepta por conocimiento (Dussel, 1996; Escobar, 2010; De Sousa, 2006; Leff, 2006).

Al respecto, Dussel (1996) ha sido de los primeros pensadores latinoamericanos en argumentar la necesidad de descolonizar la filosofía y el conocimiento de la visión eurocentrista. Para este filósofo, esta visión ha oprimido el pensamiento de los pueblos originarios periféricos, ante lo cual es necesario comprender y reconocer que existen diversos conocimientos que responden a diferentes realidades y que deben ser situados desde su contexto histórico, cultural y territorial. Ante ello, el autor argumenta que la universalidad del conocimiento debe relacionarse con la particularidad de los diferentes conocimientos.

En este sentido, Escobar (2010) aboga por una deconstrucción del conocimiento y del pensamiento colonial. Para este autor, la concepción de conocimiento en América Latina ha sido impuesta desde una visión eurocéntrica como mecanismo de poder y sometimiento. Dicha concepción no responde ni da una explicación propia de las otredades que ofrecen las regiones latinoamericanas.

De Sousa (2006) establece que la creación de conocimiento debe estar basada en el principio de la sociología de las ausencias. Desde aquella concepción, ni el conocimiento ni la ignorancia son generales, sino que son con relación a un cierto saber, y todo saber es la superación de una ignorancia específica. Al respecto, De Sousa (2006) indica que la creación



de conocimiento debe surgir a partir de un diálogo de diversos saberes, a partir del cual se aporten experiencias de realidades particulares. Aunque ello puede generar la aparición de conflictos, el autor argumenta los beneficios de crear diálogos entre las diferentes formas de conocimiento.

Por su lado, Left (2006) parte de su propuesta de la epistemología ambiental para plantear que el conocimiento es el resultado de los cambios del saber ambiental. Este, a su vez, depende del sujeto, sus culturas, su ética, el deseo de saber y la capacidad de cambiar. Por tal razón, el autor rechaza la universalidad de una única concepción del conocimiento.

En esa misma línea, recientemente se ha conformado el concepto del *traditional ecological knowledge* (TEK), el cual refiere aquel conocimiento que refleja los valores sociales, culturales y simbólicos asignados a los recursos locales de cada contexto. A partir de estos elementos se conforman conocimientos específicos, expresados en prácticas y rituales culturales. A pesar de que por varios años estos conocimientos fueron relegados de lo universalmente concebido como ciencia, diversos autores han argumentado la importancia del TEK para generar impactos positivos en el medioambiente. Por ejemplo, en la conservación de la biodiversidad, en la regulación de las dinámicas de los ecosistemas naturales, en las comunidades resilientes y en el desarrollo sustentable desde el uso sostenible de los recursos naturales (Berkes *et al.*, 2000; Gadgil *et al.*, 1993; Gómez-Baggethun *et al.*, 2012; Ruiz-Mallén y Corbera, 2013, citados por Saylor *et al.*, 2017).

Así, por ejemplo, el conocimiento generado por las comunidades indígenas es sumamente relevante desde el TEK, pues se le reconoce como la base de una gran parte del conocimiento científico que se ha producido. De hecho, se propone que, a partir de los saberes locales tradicionales, se pueden generar modelos de gestión de recursos, desarrollo sustentable y vida sostenible, los cuales respondan a las características particulares de cada localidad y a las necesidades específicas de los habitantes. (Turner *et al.*, 2000). En el siguiente apartado se argumenta por qué estos conocimientos pueden ser recursos para la generación de innovación social.

La importancia de los conocimientos locales para la innovación social

Anteriormente se mencionó que la innovación social es un proceso que de manera necesaria requiere de la participación activa de la sociedad, de las empresas y de los gobiernos (Guadarrama y Acosta, 2017; Hernández Ascanio, *et al.*, 2016). Después, se discutió que los conocimientos locales en varias ocasiones, a pesar de su informalidad y desestructuración, son la base para entender la lógica de una región y para proponer soluciones adecuadas a las necesidades de cada realidad (Dussel, 1996; Escobar, 2010; De Sousa, 2006; Leff, 2006). Ante ello, conceptos como el TEK han cobrado relevancia, ya que intentan rescatar los conocimientos alternativos, especialmente de las comunidades indígenas (Saylor *et al.*, 2017; Turner *et al.*, 2000).



Así, los defensores del TEK afirman que la mayoría de este conocimiento se cristaliza en rutinas, rituales y prácticas sociales. En ese sentido, se puede afirmar que la importancia del conocimiento para generar innovación social está en su institucionalización. En otras palabras, en su arraigamiento compartido entre los integrantes de la comunidad y el establecimiento de patrones consensuados que les permitan forjar nuevas soluciones o propuestas, a partir del conocimiento ya existente (Powell y DiMaggio, 2001; Tolbert y Zucker, 1996).²

Por parte de las empresas sociales, lo que da transcendencia a su conocimiento en cuanto a innovación social es la capacidad que tienen para aplicarlo en métodos novedosos, con la intención de resolver los problemas socioambientales que se enfrentan y mejorar la calidad de vida de la comunidad (Guadarrama y Acosta, 2017). Aquello es de especial importancia para las micro, pequeñas y medianas empresas sociales, ya que estas se encuentran ante varios retos: competir con grandes empresas multinacionales que cuentan con tecnología de punta, enfrentar los problemas ambientales causados principalmente por aquellas empresas, innovar desde sus recursos y conocimientos comúnmente limitados, y generar un impacto positivo en la sociedad (Bucio *et al.*, 2018).

99

En ese sentido, se puede observar que la innovación es un término que se relaciona directamente con el conocimiento (Popadiuk y Choo, 2006). Este puede ser considerado como un recurso fundamental para la innovación porque si una empresa o grupo es capaz de generar nuevo conocimiento, utilizarlo, socializarlo e internalizarlo entre sus integrantes, aquel será un generador potencial de innovación en diversos sentidos (Colín y Rodríguez, 2011). Tanto el conocimiento explícito como el tácito son reconocidos como impulsores de la innovación, pues el conocimiento interno de los trabajadores y su socialización son considerados como partes de un mismo proceso de creación de un nuevo conocimiento. Este sienta las condiciones para que se propongan otros métodos y se propicien nuevos mercados (Popadiuk y Choo, 2006).

En esa línea, Popadiuk y Choo (2006) argumentan que si bien se ha estudiado la relación establecida entre el conocimiento y la innovación, la mayoría de los estudios se concentran en la influencia de aquel para generar innovación tecnológica. Así, se ha privilegiado el estudio sobre el *know-how* en los trabajadores, de la socialización de este y las implicaciones de esto para la generación de innovación tecnológica en la empresa. Sin embargo, pocos son los estudios que han profundizado en la importancia del conocimiento cultural para la generación de innovación.

² La corriente del nuevo institucionalismo ha sido ampliamente estudiada en los estudios organizacionales como un enfoque que permite explicar los aspectos y procesos de la organización relacionados con la interacción entre las estructuras formales y la subjetividad de los individuos. Específicamente, el concepto de proceso de institucionalización, cuyos principales exponentes son Tolbert y Zucker (1996), permitiría analizar el proceso de interiorización del conocimiento y cómo, a pesar del arraigamiento de este entre los integrantes de un grupo, surgen momentos o elementos que dan pie a la innovación. Para Tolbert y Zucker (1996), la institucionalización debe superar distintas etapas para consolidarse: habituación, objetivación y sedimentación; estas etapas son cíclicas y siguen una lógica dialéctica, por lo que en la etapa de habituación es cuando puede surgir la oportunidad para la innovación ante los cambios tecnológicos, de legislación o de las fuerzas de trabajo que se presentan en el entorno, y a los cuales debe dar respuesta la empresa.



Ante ello, específicamente para la innovación social, es necesario considerar aquellos conocimientos alternos, como el cultural o el TEK, ya que conforman cosmovisiones diversas y permiten saber cuáles son las concepciones que definen a cada comunidad. Como señala Dussel (1996), los diversos conocimientos dan cuenta de las heterogeneidades y particularidades que conforman la realidad de cada contexto y cada organización. Cada región, asegura Dussel (1996), cuenta con sistemas de producción, consumo y vida social que resultan alternos, pues están basados en principios colectivos.

Sin embargo, aquellos frecuentemente son ignorados por el discurso hegemónico, a pesar de que ofrecen visiones de la complejidad en las organizaciones y grupos sociales. Dicha complejidad es consecuencia de las características propias de los individuos, las cuales pueden ser diversas inclusive dentro de una misma región. Rescatando esta visión, Köler y González (2014) argumentan que el conocimiento colectivo es fundamental para el proceso de innovación social, pues es la base de la acción social. En esa línea, enseguida se muestra el caso de una cooperativa chinampera mexicana, en la cual los conocimientos locales de sus integrantes han sido elementales para la generación de innovación social.

100

El caso de una cooperativa chinampera

Un caso que puede ilustrar la importancia de los conocimientos locales para la generación de innovación social son los pequeños productores chinamperos de Xochimilco, en México. Esta es una localidad ubicada al sur de la Ciudad de México, caracterizada por sus lagos ancestrales, así como su gran diversidad en flora y fauna. Es considerado el único paisaje agrario precolombino que ha sobrevivido a la urbanización del valle de México (Dufétel, 2008). Su nombre proviene del lenguaje náhuatl y se integra por tres vocablos: *Xōchitl* que significa flor, *milli* que quiere decir campo cultivado y la terminación *co*, que es un locativo. Así, la palabra Xochimilco puede traducirse como “campo de las flores”, “jardín de las flores” o “ciudad de las flores” (Cordero, 2008).

Debido a las características ecológicas e históricas de la zona, las principales actividades laborales y económicas son agrícolas, tales como la siembra y cultivo de hortalizas, frutos, plantas y flores. A dichas labores se suma la producción de algunos lácteos: leche, queso, yogures y postres, además de otros alimentos orgánicos (el pan o la miel de abeja). El comercio de estos productos también es una actividad que produce ingresos económicos, ya sea por distribución a otros comerciantes y restaurantes o por venta directa en el mercado de Xochimilco. Aunado a ello, está el turismo, que es una de las mayores fuentes de ingreso y principal distintivo de la zona por sus tradicionales trajineras, en las cuales los visitantes pueden recorrer los lagos de la región y admirar la belleza del paisaje.

El sistema de agricultura de estos productores se basa en la chinampería, tecnología de tradición milenaria que trata de aprovechar los recursos naturales de los lagos y de la tierra para la siembra de alimentos, plantas y flores (Dufétel, 2008). Así, la chinampa refiere a los terrenos rectangulares construidos por el hombre con troncos o raíces, rodeados y



sostenidos por arboles llamados ahuejotes (González y Torres, 2014). Las propiedades naturales de los lagos y de la chinampa brindan las condiciones perfectas para la siembra y el cultivo, ya que la tierra mantiene su fertilidad gracias al lodo, plantas acuáticas y microorganismos, como el humus, que se encuentran en el agua de los lagos. La humedad del suelo y del clima, propiciados por la misma vegetación del lugar, también favorece la sustentabilidad de este sistema de agricultura (Robles *et al.*, 2018).

Aquellas *islas flotantes* tienen propietarios, la mayoría de ellos pequeños productores originarios de la zona que son conocidos como chinamperos, quienes destinan las chinampas para la siembra, vivienda o, incluso, para la renta de eventos culturales, educativos o sociales. No obstante, ser chinampero va más allá de ser propietario de una chinampa, pues también implica un amor por la tierra y un compromiso con la madre naturaleza. Dichos sentimientos están implícitos en sus conocimientos que conciernen a la chinampería: la forma de riego, la incubación del ajolote, la elaboración de abonos orgánicos, la generación del efecto invernadero para que se logren los sembradíos, entre otros saberes heredados por sus padres y abuelos. Debido a que dichos saberes son aprendidos a través de la oralidad, la mayoría de ellos se encuentran únicamente en la mente y en el corazón de los chinamperos. Aquí Dufétel (2008) argumenta que el chinampero ha creado en Xochimilco un mundo estético, místico y casi sagrado, donde la chinampa es su principal obra de arte.

Sin embargo, aunque Xochimilco y la chinampería sean considerados patrimonio nacional ecológico, los productores chinamperos han tenido que enfrentarse a una dura competencia con los sistemas agrarios de las grandes empresas, las cuales disponen de la más alta tecnología y de mayores facilidades para lograr posicionarse preferentemente en el mercado. Aunado a ello, deben hacer frente a los problemas ambientales, que, en gran parte, son provocados por el uso inconsciente que las grandes empresas y el ser humano en general hacen de los recursos naturales (Narchi y Canabal, 2016). Algunos de esos problemas son la drástica variabilidad climática, la especulación del mercado inmobiliario y, con ello, el aumento de la urbanización; o los asentamientos humanos irregulares que se dan en las áreas de las chinampas. Estos, a su vez, provocan otras problemáticas, como la contaminación del agua, de la vegetación y de los lagos, así como la reducción de los espacios destinados a las actividades agrícolas (Torres-Lima y Cruz-Castillo, 2019).

Actualmente, la maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pequeñas y Medianas Empresas que se imparte en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) realiza el proyecto *Place-making for sustainable development: learning from Xochimilco*, en colaboración con la Universidad de Sheffield. Como parte de sus actividades, se han explorado las prácticas actuales de agricultura en la chinampa, donde se ha podido observar que dadas las condiciones del contexto actual y los problemas a los que se enfrentan, los productores chinamperos están ante una difícil coyuntura: preservar las tradiciones en su sistema de producción y, al mismo tiempo, innovar sus métodos para



poder competir con las grandes empresas. Asimismo, se ha investigado sobre la importancia que han tenido los conocimientos ecológicos que tradicionalmente los productores chinamperos han tenido sobre la agricultura, la flora y la fauna, para poder responder a dicha disyuntiva (Cox *et al.*, 2020).

Los avances realizados en dicho proyecto han dado paso a la conformación de otros dos, en los cuales la autora del presente trabajo ha tenido la oportunidad de participar. El primero es el Proyecto CONACYT³ de Vocaciones Científicas *La preservación de la cultura chinampera como contexto para fomentar vocaciones científicas en HTC en niños de preescolar en zonas suburbanas de la CDMX*. La participación implicó varias visitas a la zona chinampera de Xochimilco, conversaciones con los chinamperos y la asistencia a sesiones de seminarios donde se abordó el tema de la cultura chinampera.

De la misma forma, está el proyecto de estancia posdoctoral que la autora realiza en la maestría antes mencionada y que lleva por título *La institucionalización del conocimiento organizacional: un elemento clave para la innovación social. El caso de las empresas sociales de los pequeños productores chinamperos en Xochimilco*.⁴ Como parte de este, la autora ha hecho diversas entrevistas abiertas a los pequeños productores de una cooperativa, de las cuales se retoman principalmente las realizadas a cinco de ellos.

Los hallazgos encontrados en ambos proyectos permiten concluir que los productores chinamperos han formado pequeñas empresas sociales a manera de cooperativas. Estas buscan generar condiciones materiales para preservar el tradicional sistema de producción basado en la chinampa, aunque también intentan impulsar el desarrollo social, económico y cultural de su comunidad. Ejemplo de ello es la cooperativa Chinampayolo, la cual genera y comercializa sus propios productos agrícolas y lácteos, siguiendo los principios de preservación del medioambiente, sustentabilidad y comercio justo. A partir de esto, se crean autoempleos para los chinamperos de la cooperativa y también se emplea a jóvenes originarios de la zona como ayudantes en las cosechas, en la elaboración de ciertos productos y en la venta directa de estos. La generación de empleo es posible gracias al conocimiento generacional que los productores tienen sobre la chinampa y al compromiso por conservar la cultura chinampera, pues esta es el punto de partida de todas las demás actividades económicas y sociales en Xochimilco.

Los conocimientos que los chinamperos tienen sobre fertilización orgánica de la tierra, descontaminación de lagos, elaboración casera de productos derivados de la leche, preservación de especies, como el ajolote, y protección de los plantíos por medio del efecto invernadero han sido elementales para integrar la cooperativa, generar empleos y lograr un impacto positivo en Xochimilco en los ámbitos ecológico, económico y social. De acuerdo con las definiciones antes esbozadas (Manzano *et al.*, 2018; Howaldt, 2016; Howaldt y

³ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

⁴ Este proyecto cuenta con la Beca de Estancias Posdoctorales Nacionales Vinculadas al Fortalecimiento de la Calidad del Posgrado Nacional 2019 (1) que otorga el CONACYT.



Schwarz, 2010; Mulgan, 2006), esta bien puede considerarse una iniciativa de innovación social, ya que los productores no solo buscan la ganancia económica, sino que muestran un interés genuino por generar un beneficio para su comunidad.

Dicho beneficio consiste en que, además de buscar la producción y venta de sus productos, intentan preservar la tradición del sistema de la chinampa, el mayor símbolo que otorga identidad a la zona. Por ello, los chinamperos evitan introducir tecnologías que alteren el ciclo natural de riego y fertilización de la chinampa, prefiriendo medios orgánicos. Ejemplo de esto es la utilización del suero, que sobra de la misma leche al hacer el queso, como fertilizante para los plantíos. Con esa medida se aprovecha aquel recurso y se evita la contaminación química del agua y la tierra. Cabe mencionar que, para aprender e incorporar más tecnologías orgánicas y naturales, esta cooperativa también realiza proyectos y actividades con universidades y el Gobierno, que les permiten obtener recursos para el mantenimiento e innovación de sus procesos sin perder el toque tradicional y natural.

Aquel intento de los productores chinamperos por no utilizar materiales químicos, y preferir los recursos orgánicos, también pretende contrarrestar problemas ambientales como el deterioro del agua en los acueductos de Xochimilco, el cual repercute negativamente en los cultivos. Sumado esto a otros problemas con los que tienen que lidiar sus habitantes, como los hundimientos del subsuelo, las descargas de residuos domésticos, la destrucción de las riberas, la obstrucción de los canales, la saturada actividad turística en las trajineras y el crecimiento urbano (González y Torres, 2014).

Otro elemento de innovación social es la intención de impulsar el reposicionamiento de Xochimilco no solo como un destino turístico, sino como una zona de preservación cultural y ecológica. A esto se añade el objetivo de propiciar el desarrollo social a través de la integración de jóvenes desempleados como ayudantes de los productores chinamperos. Aunque esto tiene la intención de emplearlos y evitar su migración, también tiene como meta que aquellos jóvenes reciban apoyo de los mismos chinamperos para que, en un futuro, puedan comprar su propia chinampa, convirtiéndose así también en productores que tengan la posibilidad de integrarse a la cooperativa. Entonces, se busca la conformación de una cadena de valor, donde un joven que empezó como ayudante pueda llegar a ser propietario y productor. El fin es que él también tenga las condiciones para incorporar a otros jóvenes desempleados como ayudantes, quienes después tendrán la oportunidad de hacerse de su chinampa y volverse productores.

De ese modo, a través de sus actividades productivas y de servicios, los pequeños productores chinamperos buscan preservar la cultura chinampera y especies como el ajolote, reducir la contaminación del agua y la tierra, generar empleos locales que eviten el desprendimiento de la juventud de sus localidades, mejorar la distribución del ingreso y promover el consumo local. Todos estos beneficios tienen un impacto social que va más allá de las ganancias económicas generadas por su actividad.



Aquellos hallazgos encontrados permiten conjeturar que uno de los retos que tienen los chinamperos de Xochimilco es crear nuevos mecanismos de producción amigables con el ambiente, para poder competir contra las grandes empresas, generando condiciones de posibilidad que les permitan enfrentar los problemas ambientales, sociales y económicos que los aquejan. Sin embargo, al mismo tiempo tienen un compromiso verdadero por generar e impulsar el desarrollo social de su comunidad, así como preservar el conocimiento heredado a través de generaciones.

De esa manera, este caso permite mostrar cómo, a partir de un conocimiento local y característico de la zona de Xochimilco, como es la chinampería, se puede generar e impulsar un proceso de innovación social, ya que existe una preocupación genuina por parte de los productores chinamperos de generar un desarrollo de largo alcance que impacte positivamente a su comunidad. Además, se llevan a cabo acciones concretas desde las cooperativas chinamperas, como Chinampayolo, las cuales van enfocadas a la resolución de ciertos problemas que aquejan a los habitantes.

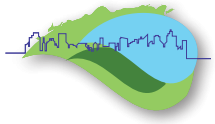
A manera de conclusión

El concepto de *conocimiento* ha estado ligado a la concepción de *innovación* (Popadiuk y Choo, 2006). No obstante, cuando se refiere a innovación social, resulta conveniente considerar las recomendaciones de los diversos actores que abogan por el reconocimiento de los conocimientos locales, los cuales dan cuenta de las particularidades de cada contexto (Dussel, 1996; Escobar, 2010; De Sousa, 2006; Leff, 2006).

La pertinencia de ello se considera con base en el principio de que la innovación social busca crear un impacto positivo en la sociedad, a partir de la participación activa de esta. Esto refiere a que el cambio será propiciado desde la misma comunidad, por lo que resulta conveniente considerar los conocimientos que las comunidades aprecian y valoran, pues basadas en ellos ofrecerán soluciones y propuestas que consideren adecuadas para su entorno (Saylor *et al.*, 2017; Turner *et al.*, 2000).

Aquello también es especialmente importante para las empresas sociales que buscan generar desde sus posibilidades, a veces demasiado limitadas, un impacto positivo en la sociedad. Ejemplo de esto es, como se vio, la cooperativa Chinampayolo, conformada por pequeños productores chinamperos, la cual tiene una preocupación genuina por impulsar la preservación y desarrollo de la zona de Xochimilco. Todo ello teniendo como base el conocimiento conformado e interiorizado, a lo largo de los años, en torno a la chinampa.

En casos como aquel, resulta conveniente considerar el papel que estos conocimientos tradicionales y orales tienen para la generación de innovación social, y los cuales varias veces han sido relegados desde la concepción hegemónica del conocimiento científico y tecnológico. Incluso pueden desarrollarse propuestas de políticas públicas que, de acuerdo con cada contexto o necesidades, estén destinadas a la economía social y a las micro, pequeñas



y medianas empresas sociales. Esto con el objetivo de reconocer el gran aporte que realizan a las economías nacionales, y, principalmente, para contribuir a la consolidación de este sector como una alternativa real para la generación e impulso de iniciativas en innovación social.

REFERENCIAS

- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology *Virtue Ventures LLC*. [PDF]. https://www.globalcubenet/clients/philippson/content/medias/download/SE_typologypdf
- Alvesson, M. y Berg, P. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Gruyter.
- Bucio, S., Solís, J. y Peneque, J. (2018). Innovación social y sustentabilidad: el caso de la Comunidad Ecológica Jardines de la Mintsita, Michoacán. En V. H. Guadarrama, R. Calderón y J. M. Nava (Coords.), *Innovación social: desarrollo teórico y experiencias en México* (pp. 79-92). Colección Innovación Social. Foro Consultivo y Tecnológico, AC, Universidad de Guadalajara.
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press.
- Colín, M. y Rodríguez, R. A. (2011). Competitividad e innovación en la industria manufacturera del estado de Guanajuato. Un estudio comparativo. En C. Gutiérrez, D. C. Caldera y J. A. Martínez (Coords.), *Avatares del estudio de las organizaciones. Tomo 2: Estudios de caso* (pp. 361-378). Colección Argumentos. Fontamara, Universidad de Guanajuato.
- Cordero, S. (2008). El jardín de piedra. Las flores en la arquitectura de Xochimilco. *Artes de México Xochimilco*, (20), 58-61.
- Cox, A. M., Tiago, J. y Rivera, G. (2020). Reassessing the LIS approach to traditional knowledge: learning from Xochimilco, Mexico City. *Journal of Documentation*. <https://doi.org/10.1108/jd-10-2019-0195>
- De Sousa, B. (2006). *Conocer desde el Sur. Para una cultura política emancipatoria*. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, UNMSM, Programa de Estudios sobre Democracia y Transformación Global.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, AC, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Dufétel, D. (2008). El jardín onírico. Pequeña historia de las chinampas y tres sueños. *Artes de México Xochimilco*, (20), 20-29.
- Dussel, E. (1996). *Filosofía de la liberación*. Nueva América.
- Escobar, A. (2010). Mundos y conocimientos de otro modo. *Tabula Rasa*, (1), enero-diciembre, 51-86.
- González, E. y Torres, C. (2014). La sustentabilidad agrícola de las chinampas en el valle de México: caso Xochimilco. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 34, 699-709.
- Guadarrama, V. H. (2018). *Propuestas para el desarrollo de la Innovación social en México*. Colección Innovación Social. Foro Consultivo y Tecnológico, AC.
- Guadarrama, V. H. y Acosta, A. (2017). *Ecosistema de Innovación Social en México*. Foro Consultivo y Tecnológico, AC, CONACYT.
- Hernández Ascanio, J., Tirado Valencia, P. y Ariza Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 164-199. <http://www.redalyc.org/articuloa?id=17449696006>
- Howaldt, J. y Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. IMA/ZLW.



- Howaldt, J. (2016). La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (Eds.), *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 43-70) [PDF]. Gobernación de Cundinamarca, Fundación para la Innovación Social, Corporación Uniminuto. http://sfstu-dortmundde/Publikationen/Innovacion_Social_en_Latinoamericapdf
- Köhler, H. D. y González, S. (2014). Elementos para un concepto sociológico de innovación. *Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (29), 67-88.
- Leff, E. (2006). *Aventuras de la epistemología ambiental. De la articulación de las ciencias al diálogo de saberes*. Siglo XXI Editores.
- Manzano, F., Martínez, N. y Rivera, D. (2018). ¿Qué temas integran la innovación social?: un análisis de la literatura a través de minería de texto. En V. H. Guadarrama, R. Calderón y J. M. Nava (Coords.), *Innovación social: desarrollo teórico y experiencias en México* (pp. 17-26). Colección Innovación Social. Foro Consultivo y Tecnológico, AC, Universidad de Guadalajara.
- Monge, N. y Allamand, A. (2016). Innovación social y valor compartido: el cambio de paradigma de la intervención social empresarial. En D. Domanski, N. Monge, G. Quitiaquez y D. Rocha (Eds.), *Innovación Social en Latinoamérica* (pp. 43-70) [PDF]. Gobernación de Cundinamarca, Fundación para la Innovación Social, Corporación Uniminuto. http://sfstu-dortmundde/Publikationen/Innovacion_Social_en_Latinoamericapdf
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145-162.
- Narchi, N. y Canabal, B. (2016). Percepciones de la degradación ambiental entre vecinos y chinamperos del Lago de Xochimilco. *Sociedad y Ambiente*, (12), 5-29.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), mayo-junio, 249-273.
- Popadiuk, S. y Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26, 302-312.
- Robles, B., Flores, J., Martínez, J. L. y Herrera, P. (2018). The chinampa: an ancient mexican sub-irrigation system. *Irrigation and Drainage*, 64(1), 155-122.
- Saylor, C., Alsharif, K. y Torres, H. (2017). The importance of traditional ecological knowledge in agroecological systems in Peru. *International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management*, 13(1), 150-161.
- Tolbert, S. P. y Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (pp. 175-190). Sage.
- Torres-Lima, P. y Cruz-Castillo, J. P. (2019). Procesos urbanos y sistemas socioecológicos. Trayectorias sustentables de la agricultura de chinampa en Ciudad de México. *Letras Verdes Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, (25), 168-189.
- Turner, N., Ignace, M. B. y Ignace, R. (2000). Traditional Ecological Knowledge and Wisdom of Aboriginal Peoples in British Columbia. *Ecological Applications*, 10(5), 2000, 1275-1287.
- Van Der Have, R. y Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.



CAPÍTULO VI

Los vínculos entre emprendimiento social e innovación social. Una invitación a estudiar ambos conceptos

John Fernando Macías-Prada¹

INTRODUCCIÓN

En respuesta a los acontecimientos que se vienen presentando en todo el mundo en los años recientes, tales como recortes en el gasto público, crisis ambientales, exclusión sistemática de los mercados laborales de amplios sectores de la población, creciente desilusión de la ciudadanía sobre la gestión del Estado y de los modelos de negocio basados en la rentabilidad económica, se está prestando cada vez más atención a las iniciativas de *emprendimiento social* y de *innovación social* como un medio para aliviar los problemas sociales (Alvord *et al.*, 2004; Chell, 2007; Chell *et al.*, 2010; Dees y Anderson, 2006; Nicholls, 2010; Shaw y De Bruin, 2013). El *emprendimiento social* y la *innovación social* se sitúan en un extremo opuesto del interés de la rentabilidad económica del sector privado, propendiendo hacia el diseño y gestión de iniciativas que tengan impactos sociales sobre comunidades específicas y donde estas participen activamente. Allí el objetivo principal no es descartar la rentabilidad económica, sino hacer de ella un medio para el propósito de alcanzar rentabilidad social (Mair *et al.*, 2006; Nicholls, 2006; Yujuico, 2008; Volkman *et al.*, 2012; Lundström *et al.*, 2014).

Si bien las nociones de *emprendimiento social* e *innovación social* no son recientes, su tratamiento en la literatura ha crecido considerablemente en los últimos años precisamente

¹ PhD en Administración, PhD en Estudios Organizacionales, sociólogo y politólogo. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Contacto: jmaciasp@eafit.edu.co



por la inconformidad frente a los vacíos que deja el Estado, la acción de la empresa privada y el mercado en cuanto a la satisfacción de necesidades y libertades de segmentos poblacionales vulnerables (Yujuico, 2008). Autores como Dees y Anderson (2006) y Defoumy y Nyssens (2010) afirman que se trata de dos corrientes de la literatura sobre gestión de empresas, economía y administración que se han desarrollado de manera paralela, pero independiente, por lo cual no existen hasta hoy unos desarrollos consolidados en los que converjan ambos conceptos. Más aún, según esos autores, la investigación actual sobre *emprendimiento social* e *innovación social* se basa en una amplia gama de perspectivas teóricas que no necesariamente convergen. No obstante, es común hallar en las experiencias de implementación de políticas públicas y sectoriales sobre creación, incubación y desarrollo de empresas una combinación retórica de ambos conceptos, a veces de manera indistinta (Phillips *et al.*, 2015).

El balance es que actualmente la comprensión del *emprendimiento social* y la *innovación social* sigue siendo incompleta y fragmentada, por lo cual es necesario clarificar los conceptos y, posteriormente, analizar la forma como se implementan en la práctica.

108

Este trabajo explora las conexiones conceptuales y principales fuentes teóricas de ambos. Para ello, las siguientes preguntas han orientado el desarrollo de la indagación:

- ¿Cuáles son las conexiones entre el *emprendimiento social* y la *innovación social*?
- ¿Son nociones que se refieren a procesos sociales, estrategias, situaciones?
- ¿Se trata de fenómenos interdependientes que ubican los intereses sociales en vínculo directo con los procesos de gestión de iniciativas organizacionales?

A partir de lo anterior, el objetivo del artículo es aproximarse conceptualmente al *emprendimiento social* y a la *innovación social*, con sus relaciones y sus diferencias. Esto puede ser útil no solo para facilitar el camino académico que estos temas reclaman, sino también para proponer, en el mediano y largo plazo, rutas de acción en el escenario organizacional.

El documento está ordenado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta la ruta metodológica desarrollada en la revisión; luego se muestran de manera independiente las definiciones de ambos conceptos a partir de la literatura específica revisada; posteriormente, se exploran las conexiones entre ambas nociones, indicando sus principales relaciones conceptuales; finalmente, el artículo presenta algunos puntos a modo de conclusiones reflexivas, las cuales, antes que dar por cerrado el debate, esperan ser la partida para continuar con la indagación de estos temas. El artículo enfatiza en que no aspira a abordarlos desde una perspectiva empírica, sino conceptual.



La ruta metodológica del artículo

Con el ánimo de iniciar un camino hacia la revisión documental rigurosa, se estableció una aproximación cualitativa a los desarrollos conceptuales del período 2005-2015² en torno a estos temas en diversas publicaciones disponibles en Science Direct, Scopus, Springer Link y Emerald. Dado que no es el propósito del artículo cubrir toda la literatura, el alcance de esta aproximación ha sido la búsqueda de artículos publicados en las fuentes mencionadas que abordaran, de manera conjunta y explícita, ambos conceptos. Se descartaron publicaciones que no tuvieran un carácter conceptual (descripciones empíricas de situaciones o procesos), pero también las que pudieran tener una postura eminentemente epistemológica o teórica, que no desarrollaran una postura de definición; esto implicó privilegiar aquellos trabajos que presentaran definiciones de ambos constructos recopiladas de otras fuentes o elaboradas de forma inédita, independientemente de su enraizamiento teórico. Se acogieron los criterios cualitativos descritos por Miles y Huberman (1994) acerca de la selección de fuentes de revisión conceptual.

Adicionalmente, se priorizaron dos criterios de clasificación específicos: (a) inclusión de todas las áreas del conocimiento que pudieran proporcionar definiciones de estos conceptos y (b) publicaciones internacionales, en la medida de lo posible de todos los países que tuvieran publicaciones sobre estos temas en español o inglés. La **tabla 6-1** sintetiza los criterios aquí descritos.

Tabla 6-1. Criterios de selección de publicaciones.

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
Fuentes consultadas	Palabras claves consultadas	Criterio de filtrado	Horizonte temporal	Tipo de publicación priorizada
Science Direct	“Emprendimiento Social” + “Innovación Social” o “Social Entrepreneurship” + “Social Innovation”	<i>Todas las áreas del conocimiento:</i> Para obtener una amplia visión de la innovación social y el emprendimiento social - no sólo se limitan a un área	Publicaciones realizadas entre 2005 - 2015	<i>Conceptual</i> Publicación que explica gráficamente o en forma narrativa los aspectos principales que definen un concepto: características, factores clave, conceptos o variables, y la presunta relación entre ellos (Miles y Huberman, 1994)
Scopus		<i>Todos los países:</i> Para rastrear todas las definiciones existentes		
Springer Link		<i>Idioma:</i> Español e inglés		
Emerald		<i>Tipo de publicación:</i> Artículo de revista		

En las fuentes de consulta revisadas existen más de 20.000 de publicaciones sobre *emprendimiento social* e *innovación social* como temas separados; aplicando los criterios señalados se redujo a solo 94 artículos publicados entre 2005 y 2015, en inglés o español, y con carácter de definición vinculante o relacional de los dos conceptos, como lo señala la **tabla 6-2**.

² Si bien desde el año 2015 hasta la actualidad se han producido nuevas publicaciones sobre emprendimiento social e innovación social, se ha optado por conservar el período de tiempo de 2005 a 2015, dado que fue el lapso considerado para la elaboración de las reflexiones contenidas en este artículo.

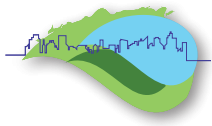


Tabla 6-2. Aplicación de criterios de selección a publicaciones.

Filtro	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5
	Fuentes consultadas	Palabras claves consultadas	Criterio de filtrado	Horizonte temporal	Tipo de publicación priorizada
Número de publicaciones seleccionadas y descripción	10.383 publicaciones ³ con palabra clave principal "Emprendimiento Social" 11.369 publicaciones ³ con palabra clave principal "Innovación Social"	691 publicaciones ³ que contienen menciones a "Emprendimiento Social" + "Innovación Social" ⁴	217 artículos de revista dedicados a estos temas	141 artículos publicados entre 2005 y 2015	49 artículos que desarrollan alguna definición conceptual de "Emprendimiento Social" e "Innovación Social"
Total de publicaciones	217524 ⁵	691	217	141	54

Las revistas que publican sobre *emprendimiento social* e *innovación social* son un buen indicador de las disciplinas de las que estos conceptos se nutren. Las evidencias obtenidas mostraron que predominantemente las publicaciones sobre estos temas se realizan en áreas del conocimiento como administración y gestión, y economía, en inglés y desde países como Estados Unidos, Inglaterra y Australia. Entre las revistas más recurrentes están las siguientes: *Journal of Social Entrepreneurship*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Journal of Business Ethics*, e *International Journal of Technology Management*. Los artículos se clasifican, además, según el país de origen de los estudios de investigación. Como era de esperar, los países de habla inglesa fueron más fuertemente representados, liderados por los Estados Unidos (33 artículos), seguido por el Reino Unido (22), Canadá (13), Australia (6) y España (5). Hubo 20 artículos relacionados con los equipos de investigación internacionales, lo que sugiere que el interés internacional en la innovación y el emprendimiento sociales se ha desarrollado, y ha habido un movimiento hacia el intercambio de conocimientos entre investigadores de diferentes países. El número de artículos procedentes de los Estados Unidos y el Reino Unido fue alto, lo que implica que académicos de estos países han hecho una contribución significativa a los estudios relacionados con el campo de la iniciativa empresarial y la innovación social.

Emprendimiento social

La literatura abordada muestra que el *emprendimiento social* emerge en la década de los 90 como una alternativa al *emprendimiento tradicional*⁶ (Mair *et al.*, 2006; Nicholls, 2006; Yujico, 2008; Volkmann *et al.*, 2012; Lundström *et al.*, 2014), aunque la evidencia del

³ Se refiere a libros, capítulos de libros, informes, manuales, informes de investigación, artículos.

⁴ En inglés, los términos buscados fueron "Social Entrepreneurship" + "Social Innovation".

⁵ Total de publicaciones sin discriminar horizonte temporal, tipo de publicación ni vinculación de los dos conceptos indagados.

⁶ Los emprendimientos comerciales, o tradicionales, focalizan sus operaciones en una misión económica y buscan el impacto económico, por lo que no poseen una misión social explícita más allá de gestionar un negocio rentable explotando oportunidades de mercado (Neck *et al.*, 2009). Los emprendimientos puramente comerciales tienen como misión la creación de valor económico. Sus clientes pagan precios de mercado, su capital proviene del mercado financiero, su fuerza de trabajo recibe sueldos determinados en el mercado laboral y sus proveedores cobran igualmente precios de mercado (Dees y Anderson, 2006). Los emprendedores parecen tener una habilidad excepcional para identificar y aprovechar nuevas oportunidades, el compromiso y la energía necesarias para perseguirlas y una voluntad inquebrantable para asumir los riesgos inherentes (Macías, 2012).



emprendimiento social se remonta a hace más de 100 años (Audretsch, 2004; Dart, 2004); lo característico de su acepción contemporánea es que describe las iniciativas de sujetos sociales y comunidades, así como de redes de voluntarios, organizaciones públicas y privadas, que trabajan para resolver una diversidad de problemas sociales.

El concepto de *emprendimiento social* ha aparecido difuso en la literatura académica,⁷ pero cada vez es menos desconocido. Rodríguez y Ojeda (2013) confirman que no existe una definición única y universal, ni tampoco un único tipo. Para estos autores, lo que tiene en común todo *emprendimiento social* es que incluye tres elementos claves: un objetivo social orientado a la **creación de valor social**,⁸ una **innovación transformadora** y un **modelo de negocios sostenible**. De esto se puede inferir que las iniciativas de los emprendedores sociales requieren ser administradas (desde el punto de vista de su gestión técnica y estratégica) y al mismo tiempo deben resolver asuntos acerca de su funcionamiento dual, ya que funcionan simultáneamente con la lógica de una empresa de negocios, pero también bajo la lógica de su vocación social; por tanto, los emprendedores sociales, para alcanzar sus fines sociales, utilizan mecanismos de mercado y ello los enfrenta a un desafío de gestión que convive con su vocación social (Alter, 2006).

Yujuico (2008) afirma que el emprendimiento social suele desarrollarse exitosamente bajo la forma de iniciativas empresariales en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es inexistente o ineficaz; allí los emprendedores sociales no solo buscan transformar las vidas de los beneficiarios, sino también incidir en la forma de abordar desde el punto de vista de la gestión los problemas sociales y, al mismo tiempo, generar beneficios económicos que dan sostenibilidad al negocio.

Como lo señalan Phillips *et al.* (2015), llama la atención que, no obstante algunos autores reconocen que el *emprendimiento social* implica unos procesos de innovación *transformadora*,⁹ no necesariamente lo vinculan conceptualmente con las tradiciones de *innovación social* que se expondrán en el siguiente apartado. De hecho, para estos autores resulta evidente que se trata de dos tradiciones paralelas que han evolucionado de manera más o menos independiente, pero que, principalmente en los últimos cinco años, se han venido vinculando desde una perspectiva empírica, es decir, a partir de la realización concreta de procesos sociales que vinculan actores, instituciones, redes y mercados diversos. Para Phillips *et al.*

⁷ Es común que el emprendimiento social sea confundido con *responsabilidad social*, con las acciones de las ONG, con el *activismo social* o con la *provisión de servicios sociales*, por lo que parece que el concepto significa diferentes cosas para diferentes personas, investigadores e instituciones (Moreira y Urriolagoitia, 2011). Algunos autores lo asocian exclusivamente con organizaciones no lucrativas que ponen en marcha empresas con fines lucrativos o ingresos salariales. Otros lo utilizan para describir a cualquiera que ponga en marcha una organización sin fines lucrativos, y hay quien lo utiliza para referirse a propietarios de empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones (Cavana, 2013).

⁸ Cuando se habla de creación de valor social, se hace referencia a la generación de acciones que tienen un impacto positivo en un grupo o sociedad. Es decir, se obtiene un valor social para el bien público (Cohen *et al.*, 2008; Mair y Martí, 2006; Tan *et al.*, 2005). En este sentido, es importante indicar la distinción entre la creación de valor económico y la creación de valor social. La primera alude a la generación de riqueza material a partir de la creación de productos que responden a las oportunidades del entorno, donde los beneficiarios o clientes están dispuestos a pagar más que el costo de producción. La segunda, en cambio, apunta a la generación de cambios positivos en la vida de personas y comunidades, al aumento de la calidad de vida (Guzmán y Trujillo, 2008).

⁹ En términos de Christensen *et al.* (2006), podría afirmarse que se trata de un tipo de innovación disruptiva.



(2015), una de las principales diferenciaciones que comienzan a emerger entre emprendimiento social e innovación social estriba en el rol que asumen los actores involucrados, llamados *emprendedores sociales*. Según Zahra *et al.* (2009), estos se caracterizan por ser unos sujetos sociales con fuertes arraigos comunitarios que se preocupan no solamente por su propio bienestar o el de una pequeña élite, sino también por el buen vivir de todos; y, por tanto, se interesan por generar iniciativas empresariales económicamente rentables que produzcan satisfactores básicos y potencien la totalidad de las funcionalidades que constituyen una buena vida humana. La **tabla 6-3** contiene algunas de las más destacadas definiciones de este concepto y de la noción de emprendedor social.

Yunus (2013), uno de los más destacados autores que han conceptualizado y puesto en práctica este tipo de iniciativas,¹⁰ destaca que las actividades de los emprendedores sociales involucran una forma alternativa de iniciativas orientadas al beneficio social (valor social) y promoción del desarrollo humano. También para este autor los emprendedores sociales se encuentran en la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil, lo que permite subrayar la hibridación de los recursos que estos emplean: ingresos de las ventas de su actividad, tarifas cobradas a sus miembros o usuarios, subsidios públicos, donaciones privadas, etc. Se trata, pues, de una actividad productiva autosostenible cuyo objetivo es la optimización de beneficios sociales en la realización de una actividad orientada a mejorar las condiciones de vida y posibilitar el desarrollo económico y humano de colectivos, generalmente en situación o en riesgo de vulnerabilidad social y exclusión.

¹⁰ Muhammad Yunus (Chittagong, 28 de junio de 1940) es un banquero y economista de Bangladesh galardonado con el Premio Nobel de la Paz de 2006 por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo. Ha sido uno de los principales impulsores de las estrategias denominadas Banco de los Pobres, con los microcréditos, y en los últimos años ha realizado aportes a la conceptualización del emprendimiento social.



Tabla 6-3. Definiciones y descripciones de emprendimiento social y emprendedores sociales.

Thake y Zadek (1997)	Los emprendedores sociales son impulsados por un deseo de justicia social. Buscan una relación directa entre sus acciones y la mejora de la calidad de vida de las personas con las que trabajan y las que tratan de servir. Su objetivo es producir soluciones que sean sostenibles. desde los puntos de vista financiero, organizacional, social y ambiental.
Dees (1998)	El emprendedor social desempeña el papel de agente de cambio en el sector social mediante (1) la adopción de la misión de crear y sostener valor social (no sólo privado), (2) el reconocimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades para cumplir su misión, (3) la participación en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, (4) la actuación con valentía sin limitarse por los recursos disponibles y (5) la rendición de cuentas.
Reis (1999)	Los emprendedores sociales crean valor social mediante la innovación y la movilización de recursos financieros, para el desarrollo social, económico y comunitario.
Fowler (2000)	Emprendimiento social es la creación de estructuras socio-económicas viables, relaciones, instituciones, organizaciones y prácticas que producen y mantienen beneficios sociales.
Drayton (2002)	Un agente de cambio importante, concentrado en identificar, abordar y resolver problemas sociales.
Alford, Brown y Letts (2003)	Crea soluciones innovadoras a los problemas sociales inmediatos y moviliza las ideas, capacidades, recursos y arreglos sociales requeridos para las transformaciones sociales.
Mair y Martí (2006)	Un proceso de creación de valor mediante la combinación de recursos de nuevas maneras, destinado principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social al estimular el cambio social o la satisfacción de necesidades sociales.
Martin y Osberg (2007)	El emprendimiento social consiste en (1) identificar un equilibrio estable pero injusto, que excluye, margina o hace sufrir a un grupo que carece de los medios para transformar el equilibrio; (2) identificar la oportunidad de desarrollar un nuevo valor social o propuesta para desafiar el equilibrio; y (3) forjar un nuevo equilibrio estable para aliviar el sufrimiento del grupo objetivo, mediante la creación de un ecosistema estable en tomo al nuevo equilibrio para asegurar un futuro mejor para el grupo y la sociedad.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores con mayor número de citas en fuentes consultadas.

Peredo y Chrisman (2006) ponen de relieve que los emprendedores sociales tienden a integrarse más en los entornos locales que habitan, por lo cual sus iniciativas empresariales tienen un innato arraigo en la estructura social existente. Alvord *et al.* (2004) insisten en que estas iniciativas empresariales de los emprendedores sociales se caracterizan por su arraigo a los territorios, lo cual se analiza como un factor que potencia el papel de ellos como agentes de cambio.

De la revisión realizada por Phillips *et al.* (2015) aparece que el rol del emprendedor social es, pues, el de movilizar los recursos y capacidades que permiten, a partir de su vocación social y orientación hacia el mercado, promover productos, procesos y resultados que pueden ser catalogados como expresión de innovaciones sociales. Esto es lo que permite afirmar, siguiendo autores como Lehner y Kansikas (2012), que en esencia la relación positiva entre el *emprendimiento social* y la *innovación social* está en que los emprendedores sociales ponen en práctica procesos cuyos resultados pueden considerarse socialmente innovadores.

Innovación social

Naturalmente, la idea de *innovación social* proviene del concepto original de *innovación* (Ayestarán, 2001), el cual ha sido abordado desde posturas diversas que han variado significativamente desde mediados del siglo XX hasta la actualidad, pasando por autores como Schumpeter (1943), Hägerstrand (1952), Drucker (1986), Mulgan (2006), Howaldt y Schwarz (2010) y la OCDE (1996, 2002, 2008); en ellas se evidenciaba inicialmente la innovación como sinónimo de *producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las*



*esferas económica y social, de forma que aportara soluciones inéditas a los problemas y permitiera responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.*¹¹

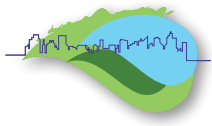
Por tanto, la *innovación social*, básicamente, emerge como una modalidad de la innovación en general. Según Echavarría (2008) y Cajaiba-Santana (2013), la distinción de diversos tipos de valores que la innovación satisface ofrece un marco conceptual para analizar los diversos procesos de innovación, estén orientados o no al mercado y las empresas. Estos autores coinciden con Godin (2013) al plantear que el proceso mediante el cual se ha llegado a la acepción más o menos aceptada en la actualidad de *innovación social* tuvo que transitar, primero, por una idea en la cual era vista bien como una aplicación de la innovación técnica (evidenciando así la importancia de la investigación y los avances científicos), o bien como una actividad con un fuerte carácter caritativo (para ayudar a la sociedad a lograr mejores condiciones de vida luego del afán industrializador y de las dos guerras mundiales en el siglo XX).

De otro lado, Echavarría (2008) señala que la innovación social también tuvo que transitar por una comprensión conectada con la responsabilidad social empresarial (RSE), desarrollada y liderada por las organizaciones de carácter puramente social, entiéndase gobiernos y ONG (lo cual acontece históricamente cuando las primeras acepciones de innovación social fallan en su objetivo *innovador*). Finalmente, en los años recientes, se consolida una tendencia que aborda la *innovación social* desde la sociedad, permitiendo evidenciar la sociedad como fuente misma de innovación (European Commission, 2013).

Justamente, la literatura revisada hace alusión a que una de las primeras referencias a *innovación social*, tal y como se la entiende actualmente, acontece en el año 1998 con la obra de la investigadora Rosabeth Kanter, quien postula que es necesario hacer una diferenciación entre la actividad realizada por organizaciones privadas basadas en la RSE y los procesos de emprendimiento social (Phillips *et al.*, 2015). Según Kanter (citada por Phillips *et al.*, 2015) fue hacia finales de la década de los 90 cuando comenzó a percibirse que las organizaciones debían transitar hacia procesos de *innovación social* que fueran gestionados desde las propias organizaciones, diseñando instrumentos para percibir las oportunidades que brinda en el sector social y su potencialidad para desarrollar ideas y producir innovaciones que no solo sirvieran a nuevos mercados, sino que también proporcionararan beneficios a las comunidades.

Según Phillips *et al.* (2015), la definición más citada de *innovación social* es la de Phillips *et al.* (2008), para quienes consiste en “una solución a un problema social que es más novedosa, eficaz, eficiente o, simplemente, mejor que las soluciones existentes y para las que el valor creado acumula beneficios principalmente para la sociedad como un todo en lugar de para los particulares” (p. 39). A diferencia de las innovaciones empresariales, que son impulsadas

¹¹ Así, por ejemplo, la clasificación de las formas de innovación, según el *Manual de Oslo*, se puede dar a partir de los diversos valores que tienden a satisfacer: económicos, tecnológicos y científicos, y sociales.



por las necesidades del mercado y de los consumidores, las innovaciones sociales tienen un enfoque cultural, que aspira a satisfacer las necesidades humanas y sociales no satisfechas (Lettice y Parekh, 2010). La **tabla 6-4** resume algunas de las definiciones más recurrentemente citadas en la literatura revisada.

Tabla 6-4. Definiciones y descripciones de innovación social.

Autor / Fuente	Definición
Mulgan (2006)	Se refiere a las actividades y servicios innovadores que están determinados con el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son en su mayoría difundidos a través de organizaciones cuyos objetivos principales son sociales.
Christensen; Baumann; Ruggles & Sadtler (2006)	La innovación social puede ser una modalidad de innovación disruptiva catalítica, entendida como “innovaciones no mediadas por medios tradicionales, sino que buscan satisfacer las necesidades de los clientes existentes, así como hacer uso de los productos o servicios disponibles en la actualidad. Se caracteriza por carecer de ciertos recursos o capacidades tradicionales, sin embargo, sus procesos son generalmente más simples, más convenientes y de menor costo, por lo que atraen a nuevos clientes menos exigentes y, lo más importante, ocasiona una transformación social radical”.
Centro de Investigaciones sobre Innovaciones Sociales (CRISES, 2007)	La innovación social representa nuevas prácticas o enfoques, introducidos con el objetivo de: bien mejorar el rendimiento económico y social de las organizaciones públicas o privadas, bien de resolver un problema relevante para los actores sociales, bien de cubrir un déficit en la normativa existente, o incluso en la coordinación social y comunitaria para satisfacer nuevas aspiraciones o necesidades. Esto implica una investigación en el objeto de estudio: La Sociedad, para identificar los problemas que se deben solucionar.
Morales (2008)	Una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (que mejora el bienestar y/o la cohesión social) que a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente a la preexistente) en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados (existen indicadores objetivables del cambio producido) generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas) y que tiene potencial de ser reproducible (tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada).
Phills, Deiglmeier y Miller (2008)	“Una solución novedosa a un problema social que es más eficaz, eficiente, o simplemente que las soluciones existentes y para las que el valor creado acumula principalmente a la sociedad como un todo en lugar de los particulares”.
CEPAL (2008)	“[...] nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios.”
Calderón (2008)	El sujeto que hace innovación social “...Se identificaba fundamentalmente con la sociedad, la invención científica o tecnológica era un instrumento para ayudar a la sociedad, tenía un carácter eruptivo y puntual, se parecía mucho a un descubrimiento, mientras que el innovador, el científico, era más un inventor o descubridor”.
Abreu (2011)	No se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen.

Fuente: elaboración propia basada en *The International Handbook on Social Innovation*, de Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A; *et al.* (2014)

Los vínculos entre emprendimiento social e innovación social

A partir de la literatura revisada, se puede observar que el interés en las áreas de *emprendimiento social* e *innovación social* es cada vez mayor, principalmente después de 2008. En 2012 hubo un aumento notable de estas publicaciones, lo cual refleja el creciente interés académico y práctico relacionado con la búsqueda de alternativas a los modelos tradicionales de empresas con fines de lucro; esto, *grosso modo*, pretende hacer frente a los desequilibrios sociales contemporáneos y, de paso, proponer soluciones innovadoras a los problemas sociales.

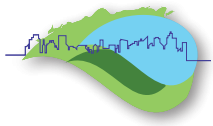


Tanto el *emprendimiento social* como la *innovación social* tienen en común su orientación hacia objetivos sociales (Dawson y Daniel, 2010; Ruvio y Shoham, 2011; Shaw y Carter, 2007). Pero se presentan diferencias esenciales. La visión tradicional del *emprendimiento social* resalta principalmente el rol que desempeña el emprendedor social para llevar a cabo iniciativas empresariales que se ubican entre las metas sociales y los intereses económicos; pero, según autores como Novkovic (2008), esas tradiciones a menudo presentan al emprendedor social como un solitario visionario que trata por todos los medios de lograr el cambio social; esto es, parece privilegiarse una perspectiva según la cual el emprendedor social se ve más como un actor individual que se esfuerza por desarrollar sus iniciativas en una esfera cerrada.

Lo anterior se diferencia de la opinión general sobre la *innovación social*, donde se postula, sin lugar a dudas, que la búsqueda del objetivo social es dependiente de la interacción colectiva y de la dinámica que establecen los diferentes actores con los que se relacionan las instancias que están trabajando juntas para lograr los resultados sociales (Dawson y Daniel, 2010). No obstante, en general, los autores que hablan de innovación social incurren en no especificar a los sujetos sociales que protagonizan los procesos innovadores, centrándose más en describir las instituciones, redes, sistemas, alianzas intersectoriales, y recursos y capacidades que se necesitan para desarrollar exitosamente la innovación social (Phillips, 2015).

Este contraste de los vínculos entre ambos conceptos, sin embargo, no es desconocido por los investigadores que en los últimos años vienen investigando los vínculos entre *emprendimiento social* e *innovación social*. Autores como Zahra *et al.* (2009) son pioneros en reconocer la importancia de concebir unos conceptos amplios integradores que contemplen no solo el papel del emprendedor social como sujeto protagonista, sino también el componente de interacción que proveen las innovaciones sociales. De allí que la noción de *aprendizaje colectivo* propuesta por McElroy (2002) esté en línea con la noción de la innovación como un proceso social, concebida como aprendizaje social, creación de redes y, adicionalmente, como un proceso desarrollado por personas inquietas por los asuntos sociales (los emprendedores sociales).

Por tanto, al intentar combinar *emprendimiento social* con *innovación social*, resulta una definición cercana a la propuesta por Zahra *et al.* (2009): son “las actividades y procesos realizados para descubrir, definir y aprovechar las oportunidades para mejorar la riqueza social mediante la creación de nuevas empresas o la gestión de las organizaciones existentes de una manera socialmente innovadora” (p. 519). Si se vincula esta definición con la de Phillips *et al.* (2008), puede decirse que tanto el *emprendimiento social* como la *innovación social* identifican oportunidades para resolver problemas sociales, si bien lo hacen de distintas formas en cada caso; una visión de conjunto permite revelar algunos aspectos para ampliar y complementar ambos conceptos, entre ellos: el rol del sujeto emprendedor, su misión social, el reconocimiento de oportunidades, las redes y sistemas que este establece para llevar



a cabo sus iniciativas empresariales, las tipologías de iniciativas empresariales resultantes (por ejemplo, empresas sociales¹²), entre otras (Franz *et al.*, 2012; De Bruin y Ferrante, 2011; Korsgaard, 2011; Lehner y Kansikas, 2012; Monllor y Attaran, 2008; Perrini *et al.*, 2010). Algunos de esos temas conexos entre *emprendimiento social e innovación social* en los que se aprecia un auge en las publicaciones son presentados en la **tabla 6-5**.

En síntesis, la revisión conceptual realizada muestra que el *emprendimiento social* y la *innovación social* tienen puntos en común notables: de manera significativa se busca identificar las oportunidades de resolución de problemas para las necesidades sociales insatisfechas. La revisión muestra, además, que el aumento de publicaciones en los últimos años se debe no solo a la insatisfacción con los modelos de negocio con fines de lucro, sino también al creciente reconocimiento de que las iniciativas de RSE no son el único medio para la búsqueda de soluciones a las desigualdades sociales y los problemas sociales urgentes.

Tabla 6-5. Temas recurrentes en literatura revisada sobre emprendimiento social e innovación social.

Tema	N.º de artículos
Rol del emprendedor	3
Misión social	4
Reconocimiento de oportunidades	2
Redes y sistemas	10
Tipología	6
Instituciones	3
Alianzas intersectoriales	4
Comunidad	4
Recursos y capacidades	3
Factores de éxito	2
Cultura	7
Política	1
Creación de valor social	4
Total de artículos	54

El emprendimiento social y la innovación social cada vez más se están posicionando como un medio para superar los mecanismos de mercado que rigen las organizaciones con fines de lucro a través de su reinversión de las utilidades en la obtención de resultados positivos para las comunidades o grupos de interés. En contraste con las empresas que tienen fines de lucro, las iniciativas empresariales que se generan en el marco del emprendimiento social y la innovación social se centran en el doble propósito de obtener rentabilidad tanto económica como socialmente.

¹² La empresa social es una de las formas concretas que adopta el *emprendimiento social* y se sitúa en medio del emprendimiento comercial y el filantrópico. Aunque su misión central es crear valor social, también busca crear valor económico y puede estar orientada a producir innovaciones sociales. Sus clientes y público objetivo se dividen entre aquellos que pagan precios de mercado, precios subvencionados y los que no pagarán; su capital proviene de una combinación de donativos y del mercado de capitales; su fuerza de trabajo se constituye por voluntarios y empleados con sueldos de mercado o por debajo de las tasas de mercado, y sus proveedores cobran precios de mercado, hacen descuentos especiales o donativos en especie (Dees y Anderson, 2006).



Algunas conclusiones

Sin el ánimo de querer presentar conclusiones definitivas, sino, más bien, algunos asuntos que merecen ser profundizados en sucesivos ejercicios de indagación, a continuación algunos de los principales que emergen de esta revisión inicial de literatura:

1. El balance de los discursos sobre *innovación social* indica que es comprendida como proceso social de conocimiento, el cual ocurre en el contexto de prácticas interactivas que vinculan procesos intersectoriales, alianzas estratégicas, recursos y capacidades, así como la búsqueda de factores de éxito que permiten enfrentar problemas sociales, privilegiando intereses colectivos sobre individuales y fortaleciendo las capacidades de diversos actores sociales que actúan desde organizaciones y en organizaciones.
2. El *emprendimiento social*, por su parte, se asume como el proceso de implementación de una iniciativa empresarial con un objetivo orientado a la creación de valor social, la transformación de una comunidad y la consolidación de un modelo de negocios sostenible, lo cual lo convierte en una búsqueda que puede ser valerosa pero solitaria.
3. Si bien es necesario incorporar las nuevas literaturas que se han producido sobre el tema desde 2015, el balance de este trabajo permite apreciar que el interés en estas áreas de estudio se ha incrementado en los años recientes, lo cual se evidencia en la publicación de análisis que enfatizan temas como el papel de los emprendedores sociales, las redes, sistemas, instituciones y formación de alianzas intersectoriales que pueden propender hacia la generación de resultados socialmente innovadores. Algunas de las más recientes revisiones de literatura que el lector puede abordar son las realizadas por Do Adro y Fernandes (2019) en el campo de innovación social y por Dionisio (2019) en el campo del emprendimiento social.
4. La revisión presentada en este trabajo sugiere que estamos hablando de dos campos que surgieron más o menos de manera independiente como agendas de investigación (Phillips *et al.*, 2015). Si bien los dos campos parecen haberse consolidado distanciadamente (desde el punto de vista de la investigación académica), algunos de los textos revisados sugieren que las experiencias de implementación intersectoriales (que ocurren entre agentes sociales y empresariales diversos) viene produciendo un tratamiento cada vez más vinculante de los conceptos en el ámbito práctico.¹³

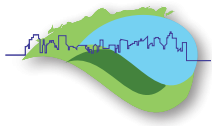
Como se anunciaba en la introducción, el camino de indagación queda abierto para continuar explorando los vínculos entre ambos conceptos, para continuar construyendo las trayectorias de ambos campos de estudio. Una siguiente indagación en la literatura debería considerar las publicaciones más recientes, así como examinar las conexiones de estos conceptos con una perspectiva organizacional y con otros constructos que presentan evidencias de la investigación aplicada del *emprendimiento social* y la *innovación social*, aspectos todos que fueron desestimados en el presente trabajo por razones de extensión.

¹³ Un claro ejemplo de esto se observa con la experiencia de Ruta N que en la ciudad de Medellín viene liderando en los últimos años esfuerzos de convergencia de diferentes actores sociales, empresariales e institucionales para formular una política pública de emprendimiento e innovación social, desde la cual hacen un tratamiento relacionado de ambos conceptos, pero sin desarrollar unas diferencias evidentes conceptualmente.



REFERENCIAS

- Abreu, J. (2011). Innovación social, conceptos y etapas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6(2), 134-148.
- Alford, S. H., Brown, L. D. y Letts, C. W. (2003). *Social entrepreneurship: leadership that facilitates societal transformations Center for Public Leadership*. Working Paper Cambridge, John F Kennedy School of Government, Harvard University.
- Alvord, S. H., Brown, I. D. y Letts, C. W. (2004). Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282.
<https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Alter, S. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. En A. Nicholls (2006), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Audretsch, D. B. (2004). Sustaining innovation and growth: public policy support for entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167-191.
- Ayestarán, I. (2011). Epistemología de la innovación social y de la destrucción creativa. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54), 67-91.
- Cajaiba-Santana, G. (2013). Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Calderón, F. (2008). Una perspectiva social de la innovación. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 4(2), 45-92.
- Cavanna, J. M. (2013). Cuatro apuntes sobre emprendimiento social. *Revista Compromiso Empresarial*, 3, marzo-abril.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25, 5-26.
- Chell, E., Nicolopoulou, K. y Karatas-Ózkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
- Cohen, B., Smith, B. y Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 107-119.
<https://doi.org/10.1002/bse.505>
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R. y Sadtler, T. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12).
- CRISES. (2007). *Centro de Investigaciones sobre Innovaciones Sociales*. <http://www.crisis.uqam.ca/publications/etude-de-cas-dentreprise.html>
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14, 411-424.
- Dawson, P. y Daniel, L. (2010). Understanding social innovation. *International Journal of Technology Management*, 51, 9-21.
- De Bruin, A. M. y Ferrante, F. M. (2011). Bounded opportunity: A knowledgebased approach to opportunity recognition and development. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(4), 1-21.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1).
- Dees, J. G. y Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. En R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* (pp. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3).
- Defoumy, J. y Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53.
- Dionisio, M. (2019). The evolution of social entrepreneurship research: a bibliometric analysis. *Social Enterprise Journal*, 15(1), 22-45.



- Do Adro, F. y Fernandes, C. (2019). Social innovation: a systematic literature review and future agenda research *International [Issue]. Review on Public and Nonprofit Marketing* Issue 1.
<https://www.springerprofessional.de/en/social-innovation-a-systematic-literature-review-and-future-agenda/17505626>
- Drayton, B. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3).
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Norma Bogotá.
- Echavarría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura*, CLXXXIV(732), julio-agosto.
- European Commission. (2013). *Guide to social innovation* [PFG]. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013pdf
- Franz, H., Hochgerner, J. y Howaldt, J. (2012). *Challenge Social Innovation Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer.
- Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or chic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4).
- Godin, B. (2013). *Science, technology and innovation. The idea of innovation*. <http://www.csiicca.com/innovation.html>
- Guzmán, A. y Trujillo, M. A. (2008). Emprendimiento social: revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Hägerstrand, T. (1952). The propagation of innovation waves. *Lund studies in geography: Series B, Human geography*. Royal University of Lund, Dept of Geography.
- Howaldt, J. y Schwab, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. International Monitoring.
- Korsgaard, S. (2011). Opportunity formation in social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5, 265-285.
- Lehner, O. y Kansikas, J. (2012). Opportunity recognition in social entrepreneurship: A thematic meta-analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 21, 25-58.
- Lettice, F. y Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 51, 19-158.
- Lundström, A., Zhou, C., Friedrichs, Y. y Sundin, E. (2014). *Social Entrepreneurship Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions*. Springer.
- McElroy, M. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 30-39.
- Mair, J., Robinson, J. y Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martin, R. y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: a definition. *Stanford Social Innovation Review*.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage.
- Monllor, J. y Attaran, S. (2008). Opportunity recognition of social entrepreneurs: An application of the creativity model. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 6, 54-67.
- Morales, A. (2008a). Claves para comprender la innovación social. *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*, 12(1), 13-38.
- Morales, G. (2008b). Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo. *Revista de Fomento Social*, 63(1), 411-444.
- Moreira, P. y Urriolagoitia, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, enero-abril, 11-16.
- Macías, J. F. (2012). *Ciudadanos emprendedores en Medellín. La formación de ciudadanos orientados al mercado en un escenario neoliberal* [Investigación para obtener el título de magíster en Ciencias Políticas], Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, Medellín.



- Moulaert, F., MacCallum, D. y Mehmood, A. (2014). *The International Handbook on Social Innovation Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 7(1), 145-162.
- Neck, H., Brush, C. y Allen, E. (2009). The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons*, 52, 13-19.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal of Socio-Economics*, 37, 2168-2177.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory & Practice*, julio, 611-633.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2002). *Manual de Oslo*. European Commission.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (1996). *Oslo Manual*. European comisión.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2008). *Manual de Oslo*. European Commission.
- Peredo, A. y Chrisman, J. (2006). Towards a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 309-328.
- Perrini, F., Vurro, C. y Costanzo, L. A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 515-534.
- Phillips, W. A., Lee, H. A., Ghobadian, A. B., O'Regan, N. A. y James, P. A. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic. *Review Group and Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. y Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Reis, T. (1999). *Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: a scan, synthesis and scenario for action*. W. K. Kellogg Foundation.
- Rodríguez, A. y Ojeda, E. (2013). Emprendimiento social: un concepto en busca de sostenibilidad. *Debates IESA*, XVIII(4), octubre-diciembre, 49-52.
- Ruvio, A. A. y Shoham, A. (2011). A multilevel study of nascent social ventures. *International Small Business Journal*, 29, 562-579.
- Shaw, E. y Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 418-434.
- Shaw, E. y De Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal* 31(1), 737-746.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, social and democracy USA*. Routledge Taylor & Francis e-Library.
- Thake, S. y Zadek, S. (1997). *Practical people, noble causes: how to support community based social entrepreneurs*. New Economic Foundation.
- Volkman, C., Tokarski, K. y Ernst, K. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business An Introduction and Discussion with Case Studies*. Springer Gabler.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Yujuico, E. (2008). Connecting the Dots in Social Entrepreneurship through the Capabilities Approach. *Socio-Economic Review*, 6, Issue 3, 493-513.
- Yunus, M. (2013, enero 21). *La revolución del emprendimiento social*. *El Economista*.
- Zahra S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. y Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs, motives, search processes, and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5).



CAPÍTULO VII

Modelo estructural para la medición de la innovación en el emprendimiento social: el caso de tres iniciativas mexicanas

Irene Sánchez Guevara¹
Nayeli Martínez Velázquez²

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social innovador o basado en innovación (ESI) es un fenómeno emergente cada vez más difundido tanto en la literatura como en el discurso político, y, principalmente, en las nuevas prácticas emprendedoras de todo el mundo (Dees, 2012; Conway y Kalakay, 2016). Estas prácticas están guiadas por una misión que busca abordar los problemas sociales resolviendo las necesidades insatisfechas de poblaciones vulnerables y de escasos recursos, que los sectores público y privado no han podido resolver, dando también una alternativa a la falta de recursos financieros de las ONG (Mair y Martí, 2006). De acuerdo con Dees (1998), Alvord *et al.* (2004) y Auvinet y Lloret (2015), la innovación es una de las principales herramientas de estos emprendimientos para lograr soluciones efectivas y sostenibles en contextos poco rentables.

El objetivo de esta investigación fue explorar y analizar la dimensionalidad de la naturaleza de la innovación en los distintos tipos de emprendimiento social innovador (ESI). Para lograrlo se diseñó e implementó una encuesta a 65 emprendedores sociales con iniciativas

¹ Doctora en Estudios Organizacionales, magíster en Investigación de Operaciones y licenciada en Actuaría. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Contacto: isabiro@yahoo.com.mx

² Doctora en Ciencias Sociales con área de concentración en Economía y Gestión de la Innovación, magíster en Economía y Gestión de la Innovación. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel Candidata (México). Institución de adscripción: Universidad de Monterrey. Contacto: nay.martinezv@hotmail.com



en México, miembros de la Red Ashoka. Mediante dicha encuesta se exploraron las características de las innovaciones sociales, así como los actores que se ven involucrados durante el proceso del ESI. Posteriormente, se implementó un modelo estructural para conocer la dimensionalidad de la naturaleza de la innovación en el ESI, es decir, los tipos de innovaciones creados por estos emprendimientos; específicamente, un análisis factorial exploratorio (AFE) y, luego, un análisis factorial confirmatorio (AFC), que representó el modelo teórico de medida de esta investigación.

Con estos análisis se tuvo una aproximación a la medición y conceptualización de dos constructos teóricos que fueron resultado de este trabajo y una contribución original a la literatura: *innovación socioinclusiva* e *innovación tecnoeconómica*

El emprendimiento social: definición y caracterización

Como lo demuestran Austin *et al.* (2006) y Conway y Kalakay (2016), aún no existe un consenso sobre la definición y construcción conceptual del emprendimiento social (ES). A pesar de la heterogeneidad de definiciones y de la diversidad de análisis y disciplinas desde las que se ha estudiado al ES, existen ciertas convergencias en la literatura respecto a una serie de características que están presentes en su conceptualización.

De acuerdo con los diversos planteamientos teóricos y a partir del procesamiento y análisis de 22 definiciones originales, esta investigación encontró una serie de características mínimas de un ES:

1. **Creación de valor social.** Oportunidades o beneficios sociales mediante la solución (total o parcial) de necesidades insatisfechas de poblaciones vulnerables y desfavorecidas (Dees, 1998; Mort *et al.*, 2003; Peredo y McLean, 2006; Austin *et al.*, 2006; Tandon, 2014).
2. **Innovación/innovador.** Implican cambios en las formas de hacer las cosas para dar solución a necesidades poco rentables en términos de mercado. Estas soluciones novedosas van desde el modelo de negocio, formas de organización, inclusión de la población atendida, hasta nuevos productos y servicios (Dees, 1998; Tandon, 2014; Hockerts, 2015).
3. **Orientados por una misión social.** Declaración del beneficio social que se pretende generar; se especifican la población objetivo, la necesidad social por ser atendida y el cómo se atenderá (Dees, 1998; Mort *et al.*, 2003; Robinson, 2006).
4. **Agente emprendedor.** El ES surge a partir de la acción de un agente emprendedor, ya sea un individuo o una organización. Las organizaciones pueden ser formales o informales, así como tomar diversas formas jurídicas con fines de lucro, sin fines de lucro o híbrida (Dees, 1998; Weerawardena y Mort, 2006; Abu-Saifan, 2012).
5. **Buscan la sostenibilidad.** Esta característica es abordada en dos dimensiones: sostenibilidad de la solución a través del tiempo (resultados y beneficios), que conduzca a una transformación en la sociedad (Dees, 1998; Fowler, 2000; Robinson, 2006); y sostenibilidad financiera, para lo cual es deseable que paulatinamente se logre una autosuficiencia económica (Weerawardena y Mort, 2006; Tandon, 2014).



6. **Se basan en distintos modelos de negocios.** El ES no es un fenómeno homogéneo, por lo que puede ser implementado por organizaciones con modelos de negocio distintos. Una de las clasificaciones más aceptadas es la propuesta por Mair y Martí (2006), quienes destacan que “los emprendedores sociales a menudo pretenden crear valor social y económico a través de diferentes modelos y enfoques empresariales” (p. 29), y proponen tres tipos de ES: SFL, CFL e híbridos.
7. **Implica alto riesgo.** Las condiciones económicas y sociales desfavorables de la población atendida por estos emprendimientos implican elevados riesgos, tanto para lograr una adopción efectiva en la población como para lograr la sostenibilidad financiera (Peredo y McLean, 2006).
8. **Múltiples fuentes de financiamiento.** Debido a su naturaleza social y al alto riesgo que implican, el ES recurre a múltiples fuentes de financiamiento, desde contribuciones de los fundadores, subvenciones, donaciones, inversiones de alto riesgo, hasta ventas de sus productos/servicios (Dees, 1998; Austin *et al.*, 2006).
9. **Diversidad de actores involucrados.** La consolidación y difusión de estos emprendimientos no solo requiere de financiamiento externo, sino de otro tipo de apoyo en su gestión, acceso a la población objetivo, trabajo conjunto, autorizaciones legales, reconocimiento, entre otros (Stryjan, 2006; Austin *et al.*, 2006). Esto permite el intercambio de conocimientos diversos en un *ecosistema* de colaboración y aprendizaje interactivo (Tandon, 2014).

Con base en el análisis de las definiciones de ES, este trabajo define al ESI como un conjunto de actividades empresariales con una misión social orientada a resolver problemas o necesidades de comunidades vulnerables mediante soluciones innovadoras, cuyos resultados agreguen valor social y puedan sostenerse en el tiempo y, deseablemente, que sean sustentables ambientalmente. Estas soluciones consisten en nuevas combinaciones de recursos (humanos, materiales, naturales, etc.), llevadas a cabo tanto por individuos como por organizaciones sociales que se basan en diversos modelos de negocio con y/o sin fines lucrativos.

El rol de la innovación en el emprendimiento social

De acuerdo con la literatura revisada y con el análisis de las definiciones, se ubicaron dos formas de visualizar a la innovación bajo el contexto del ES:

1. Como un resultado que no necesariamente se presenta durante el proceso de creación y desarrollo del emprendimiento. Esta literatura sostiene que es suficiente con que un individuo o una organización/empresa inicie una actividad (innovadora o no) que permita generar valor y transformaciones sociales (Leadbeater, 1997; Hockerts, 2015; Seelos y Mair, 2005; Styjan, 2006; Robinson, 2006; Abu-Saifan, 2012). El primer subenfoque se basa en la asistencia social y en la movilización de recursos.
2. Como una característica necesaria para que estos emprendimientos se consoliden como tal. Se observa a la innovación como la principal herramienta para lograr efectivamente dar solución al problema/necesidad social atendida y lograr la sostenibilidad financiera de la empresa social (Dees, 1998; Tandon, 2014; Popoviciu y Popoviciu, 2011; Austin *et al.*, 2006; Weerawardena y Mort, 2006; Peredo y McLean, 2006).



Sin embargo, aún en el segundo cuerpo de literatura, el concepto de innovación ha sido retomado desde la noción *neo-schumpeteriana* como “las nuevas formas de hacer las cosas”, omitiendo que, en el sentido de Schumpeter, la innovación está vinculada a emprendimientos, emprendedores y empresas que buscan satisfacer necesidades en el mercado, cuyo principal objetivo es generar ganancia económica e incrementar su competitividad. Más aún, la innovación es una invención aceptada por el mercado, que resulta de grandes inversiones en investigación y desarrollo (I + D) (Fagerberg, 2009).

Trabajos recientes discuten la postura anterior, aportando evidencia importante sobre las especificidades de la innovación en el ESI (Westall, 2007; Alvord *et al.*, 2004; Tandon, 2014; Auvinet y Lloret, 2015; Martínez y Dutrénit, 2017). Por su parte, Mair y Martí (2006) mencionan que los ESI están incrustados en su medio de operación, por lo que las soluciones (innovaciones) desarrolladas son específicas.

Alvord *et al.* (2004), a partir de la revisión de siete casos de ESI en el mundo, proponen tres *formas de innovación*, de acuerdo con la intensidad de la participación de la población beneficiada y su modelo de negocios: (i) construcción de capacidades locales; (ii) difusión de paquetes de innovaciones, y (iii) formación de movimientos sociales. A pesar de las contribuciones de este trabajo pionero, existe una confusión conceptual entre las *formas de innovación* y las *formas de emprendimiento*, ya que ambos términos son usados indistintamente a lo largo del documento citado, por lo que no queda claro qué es un ESI y cuál/cómo es la innovación creada.

En conclusión, aunque las aportaciones de la literatura reciente brindan ciertas características de las innovaciones creadas a partir de ESI, este trabajo afirma que el conocimiento sobre estas características (de la innovación) y sus determinantes es aún limitado.

DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo estudia al ESI como un fenómeno social complejo en el que se interrelacionan múltiples actores y factores. Interacciones que se insertan en una estructura socioeconómica que va más allá de la dinámica y los fines de mercado. Por lo tanto, el análisis de la naturaleza de la innovación y sus determinantes se realiza desde una perspectiva estructural y holística. El diseño de investigación se basa en la metodología de encuesta (Rodríguez y Valldeoriola, 2009; Anguita *et al.*, 2003), y en el análisis factorial (Hair *et al.*, 2014; Lloret *et al.*, 2014; Domínguez, 2014).

La encuesta se tituló “Emprendimiento social innovador en México, América Latina y el Caribe”, y fue levantada a 65 emprendedores sociales registrados en la Red Ashoka AC.³ Se diseñó a partir de la exploración inicial del estudio de caso múltiple (previo) y en la

³ De acuerdo con el Banco Mundial, Ashoka fue la primera asociación profesional sin fines de lucro de apoyo y fomento al ESI en el mundo. Actualmente está integrada por más de 5000 emprendedores sociales, que han generado un impacto social o ambiental profundo en el ámbito nacional o global. Página web: <https://www.ashoka.org/es>



Survey of Social Enterprises aplicada por el Banco Mundial (World Bank Group Social Enterprise Innovations). Posteriormente, con base en los microdatos de la encuesta, se implementó un modelo estructural multivariado. Específicamente:

1. Un AFE para la descripción y exploración de la estructura de relaciones entre las variables seleccionadas para *observar* y medir la naturaleza de la innovación en el ESI (Lloret *et al.*, 2014; Domínguez, 2014; Frolov *et al.*, 2015).
2. Un AFC, medición de constructos relevantes, válidos, robustos y confiables, tanto empírica como conceptualmente, de las naturalezas diferenciales de la innovación (Hair *et al.*, 2014; Lloret *et al.*, 2014).

El análisis factorial (AF) es un método multivariado que busca explicar, mediante un pequeño número de variables latentes (factores), las relaciones entre un conjunto de variables observadas (Hair *et al.*, 2014). Cada factor verifica empíricamente la asociación (covariación) entre las respuestas a los ítems con una dimensión del comportamiento propuesta para un constructo que, teóricamente, le diera origen (Yela, 1996). El AF es, por lo tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos (Spearman, 1927). Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones (variables latentes) capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. El *software* utilizado (Mplus) permite trabajar con los microdatos, lo que significa una ventaja con relación a otros programas respecto al tratamiento de datos no continuos; los modelos factoriales se representan gráficamente en *diagramas de Wright* o de *senderos* (Wright, 1921).

Los factores F_i juegan el papel de variables explicativas independientes; cada una de las y_i representa las variables explicadas; las λ_i son los coeficientes asociados a cada factor y reciben el nombre de *cargas factoriales*. Por último, los errores se calculan en el modelo como residuos y se denotan con la letra ξ . Las cargas factoriales (λ_i) indican la correlación entre cada variable y el factor correspondiente; así, una variable con mayor carga factorial será más representativa del factor en cuestión, teniendo como restricción la *unicidad*: cada variable solo podrá estar explicada por un solo factor (Hair *et al.*, 2014).

El análisis factorial brinda una herramienta plausible para la exploración de la dimensionalidad innovación en los distintos modelos de ESI propuestos por Mair y Martí (2006) y Seelos y Mair (2005). Adicionalmente, y debido a que no se cuenta con una investigación similar previa, ni con una teoría suficientemente rigurosa, este trabajo implementa en primer lugar un AFE con el fin de asegurar que hay evidencia empírica suficiente de la existencia de naturalezas diferenciales. Una vez logrado esto, se realiza un AFC para validar el modelo o teoría de medida.

De acuerdo con algunos autores, como Domínguez (2014) y Lloret *et al.* (2014), si se trabaja con variables categóricas, o una combinación de ellas, se requiere el cálculo de



*correlaciones tetracóricas*⁴ y estadísticos de estimación asociados al método de mínimos cuadrados o a la estadística bayesiana, los cuales son robustos a violaciones de los supuestos de normalidad y multicolinealidad (Lloret *et al.*, 2014; Muthén *et al.*, 2015). En esta investigación se construyeron y seleccionaron 17 variables binarias para el modelo implementado.

Un modelo estructural para la medición de la innovación social y tecnológica

Análisis factorial exploratorio: diseño y resultados

El AFE es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de escalas o cuestionarios, ya que permite explorar el conjunto de variables latentes (factores comunes) que explican las respuestas a los ítems del cuestionario. Es decir, el AFE analiza de forma exploratoria la estructura de correlaciones entre las variables observadas (Lloret *et al.*, 2014), asumiendo que estas son manifestaciones de ciertos constructos subyacentes (Hair *et al.*, 2014).

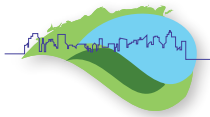
Con el fin de medir las naturalezas o innovaciones diferenciales de la innovación, se llevaron a cabo transformaciones en la escala de las variables observadas, pasando de categóricas a dicotómicas. Esto tras cumplir los requerimientos de medición del análisis factorial en cuanto al número de variables observadas por factor y al número de observaciones por variable incorporada (Hair *et al.*, 2014), lo que implicó una recodificación de la escala (**tabla 7-1**).

⁴ Para una explicación más amplia sobre el tema, puede consultar Lloret *et al.* (2014) y Domínguez (2014).



Tabla 7-1. Recodificación de los ítems: las variables del modelo.

Concepto general	Categoría	Descripción de la transformación de escala	No	Nueva variable de medida	Etiqueta	Descripción	Escala recodificada
Naturaleza de la Innovación	Innovación principal	Las innovaciones de proceso, organizacionales y de comercialización fueron agrupadas en una nueva variable "modelo operativo"	1	Producto/servicio	i_producto	La innovación principal es de producto	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			2	Modelo de negocios	i_negocio	La innovación principal es en el modelo de negocios del ESI	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			3	Modelo operativo	i_mopera	La innovación principal es organizacional o comercial	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
	Componente tecnológico	La escala Likert (del 0 al 5) fue reducida de seis categorías a sólo tres: Alto = 4 y 5; Medio = 2 y 3; y Bajo = 0 y 1	4	Alto	tech_alto	Alto componente tecnológico incorporado en la innovación principal	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			5	Medio	tech_medio	Componente tecnológico medio en la innovación principal	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			6	Bajo	tech_bajo	Bajo componente tecnológico incorporado en la innovación principal	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
	Nivel protección	La escala Likert se redujo de cuatro a dos intervalos respecto al número de derechos de propiedad: Medio-alto = más de 11; y Nulo-bajo = de 0 a 10	7	Medio-alto	prot_alto	El ESI cuenta con más de once derechos de propiedad	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			8	Nulo-bajo	prot_bajo	El ESI cuenta como máximo con diez derechos de propiedad	Dicotómica 1 = Sí 0 = No



Concepto general	Categoría	Descripción de la transformación de escala	No	Nueva variable de medida	Etiqueta	Descripción	Escala recondificada
Naturaleza de la Innovación	Impacto social	La escala Likert (de 0 a 5) fue reducida a tres grupos: Alto = 4 y 5; Medio = 3; y Bajo = 0, 1 y 2	9	Alto	soc_alto	La solución de la necesidad social y su adopción en la población se basa fundamentalmente en la innovación	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			10	Medio	soc_medio	La solución de la necesidad social y su adopción en la población está relacionada a la innovación	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			11	Bajo	soc_bajo	La solución de la necesidad social y su adopción en la población no está basada en la innovación	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
	Impacto económico	La escala Likert (de 0 a 5) fue reducida a dos grupos: Alto = 3 y 4; y Bajo = 0,1 y	12	Alto	eco_alto ¹	La innovación contribuye altamente a la generación de ganancias y a la reducción de costos	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			13	Bajo	eco_bajo ¹	La innovación contribuye marginalmente en la generación de ganancias y en la reducción de costos	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
	Grado de novedad (innovación principal)	Las 4 categorías se agruparon en sólo dos: Alto = nuevo para el país y para el mundo; y Bajo = mejora y nuevo para la empresa	14	Alto	novo_alto	Las innovaciones han sido novedosas a nivel mundial y/o nacional	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
15			Bajo	novo_alto	Las innovaciones han sido novedosas sólo a nivel de la organización, o mejoras	Dicotómica 1 = Sí 0 = No	
Naturaleza de la Innovación	Grado de inclusión social	La escala de Likert (de 0 a 5) fue reducida a dos grupos: Alto = 5; y Medio = 2, 3 y 4	16	Alto	inc_alto ¹²	La creación de innovaciones se basa fundamentalmente en la participación de la población	Dicotómica 1 = Sí 0 = No
			17	Medio	inc_alto ¹²	La participación de la población es importante para la creación de innovaciones	Dicotómica 1 = Sí 0 = No

Fuente: Elaboración propia con base en los microdatos de la encuesta “Emprendimiento social innovador en México, América Latina y el Caribe” (Martínez y Dutrénit, 2017)

Notas: (1) No se tuvieron respuestas “0” en la escala Likert original. (2) Solamente se obtuvo una respuesta con valoración de “1” en la escala Likert original.



Por lo tanto, para el AFE se seleccionaron un total de 17 variables binarias dicotómicas en función de los elementos centrales (o categorías analíticas) para conocer la naturaleza de una innovación (Schulz, 2008; Lall, 1992), a saber: el tipo de innovación, su componente tecnológico, el grado de novedad, el tipo y nivel de protección industrial y su impacto o resultados generados. En conjunto, fueron representativas de las dos dimensiones (factores teóricos) resultantes: *innovación socioinclusiva* y *tecnoeconómica*.

Tras el cálculo e inspección de la matriz de correlaciones tetracóricas y su determinante ($103E-22$), hay evidencia de una estructura bifactorial *fuerte* subyacente a los datos. Más aún, de acuerdo con el gráfico de sedimentación (**figura 7-1**), se corrobora que el número óptimo de factores por retener es de dos, donde hay un cambio en la pendiente del gráfico de sedimentación, mismo que relaciona el número de factores con su correspondiente valor propio (*eigenvalue*). Cabe señalar que, aunque este gráfico presenta un segundo corte en el quinto factor, esta solución no tendría ningún sentido, ya que el conjunto (relativamente pequeño) de ítems queda totalmente disperso y sin una estructura empíricamente relevante.

130

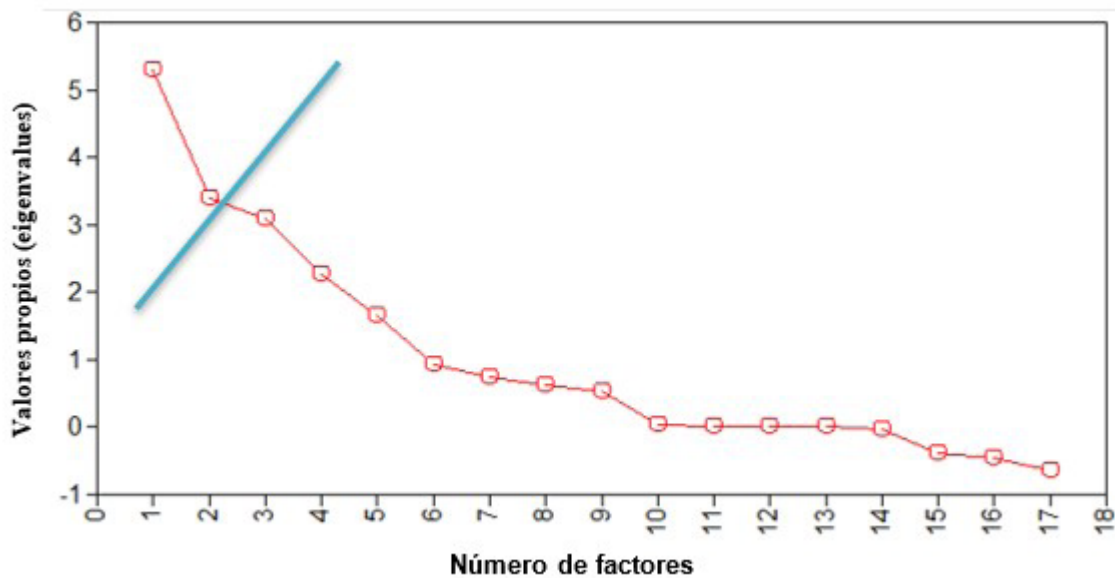


Figura 7-1. Diagrama de sedimentación (*scree plot*).

Fuente: Gráfico obtenido en el AFE, con la opción PLOT2. Estimaciones realizadas con Mplus 74.

De acuerdo con la estimación WLSMV, en la **tabla 7-2** se observan los valores propios y la varianza explicada de las soluciones factoriales (desde un solo factor y hasta 17 factores). Estos valores muestran la relevancia empírica de cada factor o constructo teórico en la solución.

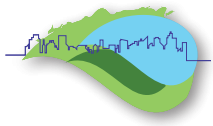


Tabla 7-2. Valores propios y porcentaje de la varianza explicada por factor.

Factor	Valor propio	% de la varianza explicada	% Acumulado
1	529	3112%	3112%
2	34	2000%	5112%
3	309	1818%	6929%
4	226	1329%	8259%
5	165	971%	9229%
6	092	541%	9771%
7	074	435%	10.206%
8	061	359%	10.565%
9	054	318%	10.882%
10	004	024%	10.906%
11	000	000%	10.906%
12	000	000%	10.906%
13	000	000%	10.906%
14	-003	-018%	10.888%
15	-04	-235%	10.653%
16	-045	-265%	10.388%
17	-066	-388%	10.000%

Fuente: Elaboración propia con base en los microdatos de la encuesta “Emprendimiento social innovador en México, América Latina y el Caribe” (Martínez y Dutrénit, 2017). Estimaciones realizadas con Mplus 74.

Nota: El cálculo del porcentaje de la varianza explicada (por cada factor) se realiza mediante una relación del valor propio de cada factor respecto a la suma total de los valores propios (en este caso 17, que representa el número de variables utilizadas en el modelo), expresado en porcentaje.

Análisis factorial confirmatorio: diseño, ajuste, resultados y validez

El AFE, a través de la matriz tetracórica, el gráfico de sedimentación y el porcentaje de la varianza explicada, fue la justificación para implementar el AFC. El AFC, al estar diseñado para validar teorías, requiere la especificación *ex ante* del número factores/constructos teóricos, así como de la relación de cada constructo con las variables de medida observadas. El modelo o teoría de medida propuso las siguientes dos hipótesis:

H1: La variable latente denominada naturaleza socioinclusiva de la innovación explica la relación de asociación existente entre los ítems 9 al 15.

H2: La variable latente denominada naturaleza tecnoeconómica de la innovación explica la relación de asociación existente entre los ítems 1 al 8.

Estas hipótesis tienen una base teórico-conceptual, así como el fundamento empírico. La racionalidad detrás del modelo de medida que justifica la hipótesis 2 (H2) está relacionada con el hecho de que las variables observadas y_1 - y_8 (ítems 1 a 8) miden características específicas que son indicadores de una naturaleza de la innovación de base tecnológica, que facilita la generación de rendimientos económicos (*naturaleza tecnoeconómica*). Paralelamente,



la racionalidad del modelo que justifica la hipótesis 1 (H1) se asocia al hecho de que las variables y_9 - y_{15} (ítems 9 al 15) miden atributos conceptuales que son indicadores específicos de una naturaleza de la innovación basada en la elevada inclusión social y cuyo fin social está por encima de cualquier otro objetivo (*naturaleza socioinclusiva*).

Por lo tanto, se definieron conceptualmente los dos constructos de interés como:

1. **Naturaleza tecnoeconómica.** Composición estructural de las innovaciones orientadas a solucionar problemas sociales comunes, cuya base tecnológica es alta y son fácilmente comercializables en términos de mercado. Estas innovaciones tienden a ser protegidas legalmente y permiten la rentabilidad o la generación de ingresos (propios) del ESI. Sin embargo, al tener un alcance geográfico amplio y al estar basadas en tecnología avanzada, la participación de la población atendida en los procesos de innovación se dificulta o es baja.
2. **Naturaleza socioinclusiva.** Composición estructural de las innovaciones orientadas a solucionar problemas sociales localizados, donde la relación con la población atendida es muy cercana. Estas innovaciones implican la creación de capacidades y movilizan los activos sociales existentes en la población. Sin embargo, su componente tecnológico es bajo, ya que generalmente son innovaciones intangibles, por lo que presentan mayor dificultad para difundirse vía el mercado, así como para ser rentables económicamente.

Una vez que se especificó el modelo de medida por validar, se formaliza en su notación matemática y se representa gráficamente. La siguiente ecuación representa formalmente el modelo propuesto:

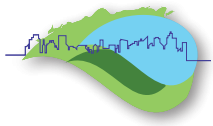
$$y_i^* = \lambda_{ik} F_k + \xi_i$$

Donde:

y_i^* es un vector p dimensional de variables de respuesta latente, con $p = 15$. Es decir, en el análisis factorial se supone que para cada variable observada y_j (con $j = 1, 2, 3, \dots, 15$) existe una variable (continua) de respuesta latente y_j^* , tal que:

$$y_{ij}^* = \begin{cases} 0 & \text{si } y_{ij}^* \leq \tau_1 \\ 1 & \text{si } y_{ij}^* > \tau_1 \end{cases} \quad \text{Con } j = 1, 2, 3, \dots, 15 \text{ e } i = 1, 2, 3, \dots, 65 \text{ observaciones.}$$

F es el vector aleatorio de las variables latentes, factores o constructos (puntuaciones factoriales). Vector k dimensional, con media cero y $k < p$. En este trabajo $k = 2$, es decir, los elementos del vector F son *naturaleza socioinclusiva* y *naturaleza tecnoeconómica* de la innovación. Además, los constructos son estandarizados, por lo que presentan media cero y varianza uno [$E(F) = 0$; $\text{Var}(F) = 1$].



ξ es un vector aleatorio p dimensional de los residuos o errores de medición, es decir, de las varianzas residuales de y^* (no explicadas por el factor común latente F_j), con media cero y matriz de covarianza θ , con $p = 15$ (matriz de 15×15). Además, se asume que los residuos están incorrelacionados entre sí [$\text{Cov}(\xi_i, \xi_j) = 0$, si $i \neq j$; ($i, j = 1, \dots, p$)], y respecto a F [$\text{Cov}(F_j, \xi_j) = 0$, con $i = 1, \dots, k$; y $j = 1, \dots, p$].

λ es una matriz $p \times k$ de las cargas factoriales (parámetros de pendiente de medida), con $p = 15$ y $k = 2$.

En la **figura 7-2** se muestra el diagrama de senderos que representa el modelo de medida que se pone a prueba en este trabajo. Ahora bien, a diferencia del AFE, el AFC contempla la restricción de *unicidad*. Esto es, en dicho análisis las variables de medida observadas sólo pueden estar explicadas por una única variable/factor latente, por lo que no están permitidas las cargas factoriales cruzadas (se restringen y fijan en cero dichas cargas), aunque sí son posibles las correlaciones entre los factores latentes:

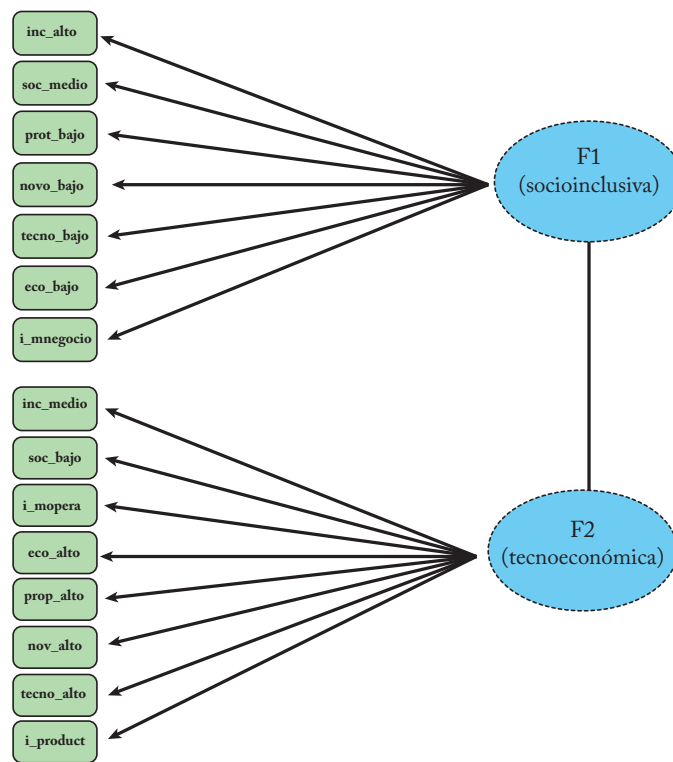
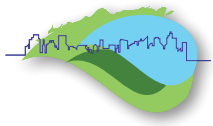


Figura 7-2. Diagrama de senderos: modelo bifactorial de medida sobre las naturalezas diferenciales de la innovación en el ESI.

Fuente: Elaboración propia. Diagrama proporcionado por el modelo de medida estimado en el programa Mplus 74.

El modelo arrojó estimaciones confiables y representativas de los valores poblacionales (en este caso, de los ESI de la red Ashoka-México); esto de acuerdo con su bondad de ajuste. Además, se llevaron a cabo rigurosas pruebas para corroborar su *validez aparente*, *validez individual*, *validez convergente*, *validez discriminante*, *validez nomológica*.



La **tabla 7-3** muestra la solución estandarizada de la estimación del modelo de medida bifactorial planteado; además de proporcionar la significancia de las cargas factoriales, la solución estandarizada, permite analizar la dirección y la magnitud de las relaciones entre las variables de medida y los constructos latentes. Tal como se aprecia en dicha tabla, todas las cargas factoriales (estandarizadas) son positivas y significativas estadísticamente.

Tabla 7-3. Solución del modelo de medida: resultados del AFC estandarizados, estimación bayesiana.

Solución estandarizada (estandarización STD)						
Parameter	Estimate	Posterior SD	One-Tailed P-Value	95% CI		Significance
				Lower 25%	Upper 25%	
NATU_1 BY						
I_MNEG	0531	0116	0000	0361	0819	*
ECO_BAJO	0927	0116	0000	0361	0819	*
TEC_BAJO	0779	0412	0010	0199	0594	*
NOV_BAJO	0878	0724	0000	0328	0894	*
PROT_BAJO	0537	0821	0004	0183	0871	*
SOC_MED	0426	0228	0012	0296	0594	*
INC_ALTO	0547	0211	0009	0039	0607	*
NATU_2 BY						
I_PRODUCT	0494	0250	0000	0284	1000	*
TEC_ALTO	0586	0220	0006	0104	0874	*
NOV_ALTO	0834	0218	0000	0484	0939	*
PROT_ALTO	0555	0270	0004	0162	0838	*
ECO_ALTO	0934	0463	0000	0296	1000	*
I_MOPERA	0310	0359	0005	0137	0857	*
SOC_BAJO	0458	0483	0003	0176	0513	*
INC_MED	0422	0257	0015	0082	0611	*

Fuente: Elaboración propia con base en los microdatos de la encuesta “Emprendimiento social innovador en México, América Latina y el Caribe” (UAM-Ashoka, 2017). Estimaciones realizadas con Mplus 74.

Nota: indican que las cargas factoriales rotadas son estadísticamente significativas al 95% ($\alpha = 5\%$). La solución completamente estandarizada implica fijar (estandarizar) la varianza de las variables latentes en 1.

Desde el punto de vista de los errores de medición, **la tabla 7-4** enlista y relaciona el estadístico R^2 de las regresiones estimadas (de y_j^* sobre F), la varianza residual de los ítems (o variables indicadoras) y el constructo o variable latente al que están asociados dichos parámetros. En este sentido, el error de medición representa la varianza no explicada de los ítems (y_j^*) por el constructo o variable latente. Como se puede observar en dicha tabla, en cuanto a los errores de medición de las regresiones estimadas de y_j^* , existe evidencia que muestra la validez individual de los constructos.

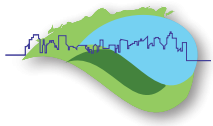


Tabla 7-4. Representatividad de los ítems en los constructos latentes: R-Cuadrado y varianza residual.

Variables observadas	R ²	Varianza residual*	Constructo asociado
i_product	0487	0513	Naturaleza tecnoeconómica
tec_alto	0481	0519	Naturaleza tecnoeconómica
nov_alto	0744	0256	Naturaleza tecnoeconómica
prot_alto	0335	0665	Naturaleza tecnoeconómica
eco_alto	0466	0534	Naturaleza tecnoeconómica
i_mopera	0453	0547	Naturaleza tecnoeconómica
soc_bajo	0453	0547	Naturaleza tecnoeconómica
inc_med	0351	0649	Naturaleza tecnoeconómica
i_mneg	0320	0680	Naturaleza socioinclusiva
eco_bajo	0591	0409	Naturaleza socioinclusiva
tec_bajo	0478	0522	Naturaleza socioinclusiva
nov_bajo	0917	0083	Naturaleza socioinclusiva
prot_bajo	0524	0476	Naturaleza socioinclusiva
soc_med	0419	0581	Naturaleza socioinclusiva
inc_alto	0451	0549	Naturaleza socioinclusiva

Fuente: Elaboración propia con base en los microdatos de la encuesta. Estimaciones realizadas con Mplus 74.

Nota: Debido a que el estadístico R-Cuadrado representa la varianza explicada por cada ítem en la varianza total del modelo, entonces 1- R² proporciona la varianza residual del ítem en cuestión.

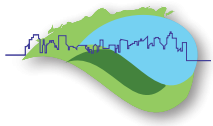
El orden de los ítems fue invertido por el mismo programa al arrojar los resultados de salida.

Además, la evidencia sugirió que la *naturaleza socioinclusiva* de la innovación es distinta y discrimina al fenómeno medido por el constructo *naturaleza tecnoeconómica* de la innovación; esto es, el modelo de medida que se propone tiene validez discriminante (correlación significativa y negativa entre los constructos).

Ejemplo de tres empresas sociales mexicanas: Isla Urbana, Biobolsa y Reinserta

Los casos revisados representan, teóricamente, *casos polares* de ESI respecto al modelo de negocios en el que se basa cada empresa social. Esto siguiendo la tipología de Mair y Martí (2006) y los hallazgos de Wulleman y Hudon (2015) para el caso específico de México. La finalidad de presentar estos casos es ejemplificar los resultados arrojados por el modelo estructural, mediante casos paradigmáticos (Yin, 2003):

- Cumplieran las características necesarias de un ESI expuestas en la sección 1.
- Estuvieran basados en modelos de negocio diferenciados (SFL, CFL e híbrido) para atender a necesidades sociales y a poblaciones distintas mediante soluciones/innovaciones diversas (servicio, producto, modelo de negocio, organizacional o comercial).
- Tuvieran un fuerte componente innovador.
- Fueran casos de éxito en cuanto a su impacto social y a su alcance nacional e internacional.



Los casos de estudio son:

Sistema de captación de agua pluvial. Este ESI lo lleva a cabo la empresa social Isla Urbana. Atiende principalmente a comunidades marginadas y en situación de pobreza en México, sin acceso (o difícil acceso) al sistema nacional de abasto de agua. Isla Urbana mantiene un modelo de negocio híbrido y sus sistemas de cosecha de agua se están difundiendo en todo el país y en todos los estratos sociales, así como en organizaciones y empresas del sector gubernamental y privado.

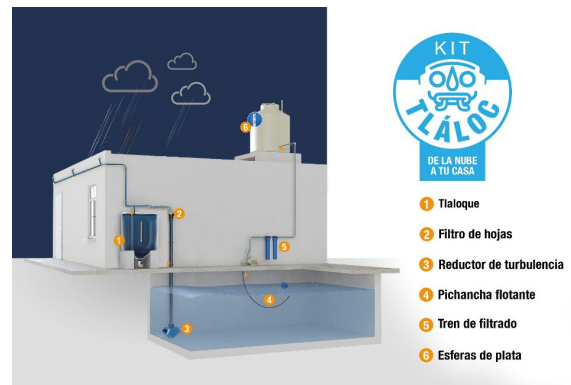


Figura 7-3. Sistema de captación de agua de lluvia de Isla Urbana.

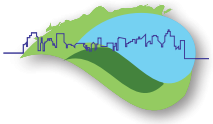
Fuente: Ilustración tomada del sitio oficial de Isla Urbana, islaurbana.org

Modelo integral de atención, justicia y dignificación penitenciaria. Este modelo es implementado por la asociación civil Reinserta, la cual tiene un modelo de negocio SFL totalmente dependiente del financiamiento externo (donaciones, premios, becas, etc.). Se enfocan en la educación integral y en la dignificación de los niños que viven en la cárcel con sus madres, en la reinserción de adolescentes en conflicto con la ley (por delitos graves), así como en el empoderamiento y educación civil de mujeres presas.



Figura 7-4. Programas del modelo integral de Reinserta.

Fuente: Sitio oficial de Reinserta, reinserta.org



Sistema biodigestor. La empresa social que lleva a cabo este ESI es Biobolsa S. A. de C. V. Sus sistemas se basan en una tecnología de procesamiento (natural) bacteriano del estiércol animal para la creación de biogás y biocomposta. El modelo de negocio es CFL y actualmente está catalogada como una empresa social autosostenible. Es un proyecto fundamentalmente orientado a los pequeños productores rurales en situación de pobreza en México, los cuales no tienen acceso a tecnologías limpias para mejorar sus procesos productivos.

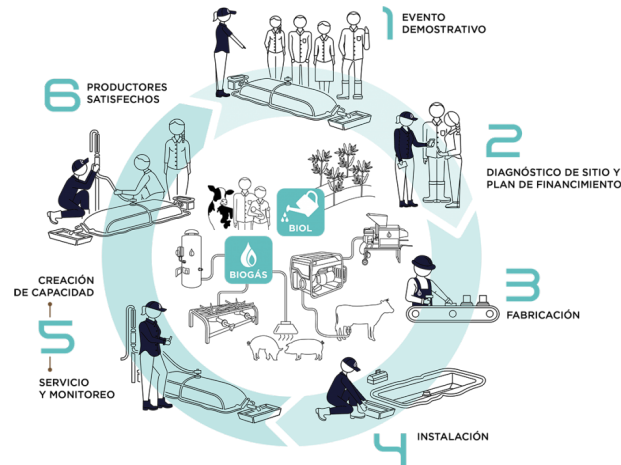


Figura 7-5. Diagrama del proceso de diagnóstico, instalación y seguimiento del sistema biodigestor.

Fuente: Sitio oficial, sistema.bio

Estos casos sugieren que tanto el modelo de negocios como las características de sus innovaciones están relacionados no solo con la experiencia (personal y profesional) de los fundadores, sino con las especificidades de la población atendida (condición socioeconómica o de vulnerabilidad, necesidad atendida, etc.), así como con el modelo de financiamiento de la organización y los actores con los que esta se relaciona.

Se encontró que la principal diferencia en cuanto a las innovaciones creadas por las tres empresas sociales radica en su base tecnológica y en la forma de interacción con la población atendida. Mientras que Reinserta se basa en un modelo SFL de reinserción completamente nuevo sin una base tecnológica tangible, Biobolsa e Isla Urbana basan sus innovaciones en I + D, las cuales presentan un alto grado tecnológico. Siguiendo a Alvord *et al.* (2004), la **tabla 7-5** describe las principales características de las innovaciones identificadas en los tres casos.

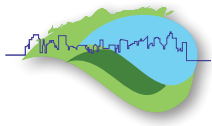


Tabla 7-5. Características de las innovaciones y su impacto en la transformación social.

Caso	Innovación principal	Innovaciones secundarias	Movilización de activos y capacidades	Estrategia de ampliación de escala	Apalancamiento de la innovación y transformación	Novedad (innovación principal)	Nivel de impacto
Reinserta	Modelo de negocios (orientada por y hacia la inclusión).	*Servicio *Procesos	<u>Alto</u> : Educa y empodera a las mujeres y adolescentes para ser agentes de cambio y emprendedores de pequeños negocios.	*Diversificación de fuentes de financiamiento. *Expansión de la organización y difusión, nacional e internacional, de su impacto.	<u>Social</u> : Desarrollo de capacidades y herramientas para una efectiva educación y reinserción. <u>Económico</u> : Fomenta oportunidades para que mujeres y adolescentes emprendan negocios.	<u>Alta</u> : Nuevo para el mundo.	* <u>Social y cultural</u> : Alto. * <u>Económico</u> : Bajo. * <u>Ambiental</u> : Nulo.
Biobolsa	Producto (basada en tecnología).	*Comercialización	<u>Medio</u> : Transfiere tecnología y conocimiento para su uso adecuado; realiza mejoras/ adaptaciones mediante la retroalimentación de la población.	*Diversificación y adaptación de sus sistemas a poblaciones específicas. *Microfinanciamiento.	<u>Social</u> : Provee de una fuente de energía renovable. <u>Económico</u> : Reduce gastos por consumo energético y daños a la salud; otorga microcréditos.	<u>Media</u> : Mejora de una tecnología existente.	* <u>Social</u> : Medio. * <u>Económico</u> : Alto. * <u>Ambiental</u> : Alto.
Isla Urbana	Producto (basada en tecnología).	*Organizacional *Comercialización	<u>Medio</u> : transferencia tecnológica, al tiempo que capacita/educa; promueve la participación de la población en la instalación de los sistemas; genera fuentes de empleo.	*Desarrollar un modelo de negocios autosustentable. *Desarrollo de indicadores de medición de resultados/impactos.	<u>Social</u> : permite el acceso a un bien vital; elimina consumo de tiempo en acarreo y desarrolla una cultura del cuidado del agua <u>Económico</u> : reduce gastos de compra de agua potable	<u>Alta</u> : Nuevo para el país.	* <u>Social</u> : Medio. * <u>Económico</u> : Medio. * <u>Ambiental</u> : Alto.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

CONCLUSIONES

Existe una amplia literatura que argumenta que la innovación es la herramienta principal del emprendimiento social para lograr soluciones efectivas y sostenibles a los grandes problemas sociales (Dees, 1998; Alvord *et al.*, 2004; Austin *et al.*, 2006). Sin embargo, la innovación, como unidad de análisis, ha sido apenas estudiada por unos pocos trabajos empíricos. Esta literatura retoma el planteamiento schumpeteriano de la innovación (“nuevas formas de hacer las cosas”), pero omite el efecto que tiene la *misión social* de estos emprendimientos en las innovaciones que realizan.

Este trabajo afirma que, al estar orientadas por una misión social, las innovaciones creadas por ESI son soluciones que no pueden presentar las mismas características constitutivas que aquellas que se derivan de emprendimientos empresariales (fundamentalmente orientados a un objetivo económico de mercado). En este sentido, los estudios teóricos



y empíricos existentes no han explorado a profundidad las características estructurales de las innovaciones en el ESI, es decir, su naturaleza y dimensionalidad: en qué medida dicha naturaleza

La presente investigación se insertó precisamente en esas lagunas de conocimiento. El diseño metodológico pasado en una encuesta original y en el análisis factorial permitió aportar evidencia nueva sobre la innovación social y tecnológica en emprendimientos orientados a solucionar necesidades de poblaciones vulnerables. Se mostró que dicho análisis fue riguroso, así como válido y confiable. El diseño de dicho análisis fue original y relevante conceptualmente por las aportaciones de sus resultados al conocimiento (sobre las naturalezas diferenciales de la innovación en el ESI en México y sus determinantes).

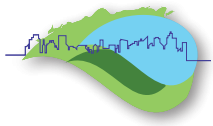
Con base en la teoría existente, en los hallazgos de investigaciones pasadas y en los resultados de este trabajo, se obtuvo evidencia confiable que sugirió la existencia de dos tipos de innovación; la construcción conceptual fue la siguiente: (i) *innovaciones tecnoeconómicas*, orientadas a solucionar problemas sociales comunes, cuya base tecnológica es alta y son fácilmente comercializables en términos de mercado. Estas innovaciones tienden a ser protegidas legalmente y permiten la rentabilidad o la generación de ingresos (propios) del ESI. Sin embargo, al tener un alcance geográfico amplio y al estar basadas en tecnología avanzada, la participación de la población atendida en los procesos de innovación se dificulta o es baja.

(ii) *Innovaciones socioinclusivas*, orientadas a solucionar problemas sociales localizados, donde la relación con la población atendida es muy cercana. Estas innovaciones implican la creación de capacidades y movilizan los activos sociales existentes en la población. No obstante, su componente tecnológico es bajo, ya que generalmente son innovaciones intangibles, por lo que presentan mayor dificultad para ser difundidas vía el mercado, así como para ser rentables económicamente.



REFERENCIAS

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22-27.
- Alvord, S., Brown, D. y Letts, C. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation. An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. doi:101177/0021886304266847
- Anguita, J. C., Labrador, J. R. y Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Atención Primaria*, 31(8), 527-538.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Auvinet, C. y Lloret, A. (2015). Understanding social change through catalytic innovation: Empirical findings in Mexican social entrepreneurship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 238-25.
- Conway, M. y Kalakay, D. (2016). The winding road of social entrepreneurship definitions: a systematic literature review. *Social Enterprise Journal*, 12(2).
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership [PDF]. <https://csistggsbstanfordedu/sites/csistggsbstanfordedu/files/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-334.
- Domínguez, S. (2014). ¿Matrices policóricas/tetracóricas o matrices Pearson? *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 6(1), 39-48
- Fagerberg, J. (2009). *A Guide to Schumpeter*. https://www.researchgate.net/publication/270794018_A_Guide_to_Schumpeter
- Frolov, A. A., Húsek, D. y Polyakov, P. Y. (2015). Comparison of seven methods for boolean factor analysis and their evaluation by information gain. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, 27(3), 538-550.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hockerts, K. (2015). The Social Entrepreneurial Antecedents Scale (SEAS): A validation study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 260-280.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos.
- Lloret, S., Ferreres, A., Hernández, A. y Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Martínez, N. y Dutrénit, G. (2017). *El emprendimiento social innovador en México, América Latina y el Caribe: características y tendencias*. ASHOKA.
- Mort, G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76-88.
- Muthén, B. O., Muthén, L. K. y Asparouhov, T. (2015). Estimator choices with categorical outcomes. *Mplus and Mplus 2015*.
- Peredo, A. y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 4(1), 56-65.
- Popoviciu, I. y Popoviciu, S. (2011). Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. *Review of Research and Social Intervention*, 33, 44-55.
- Robinson, J. (2006). Nacomiavigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. En *Social entrepreneurship* (pp. 95-120). PalgraveMacmillan UK
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). Metodologías cuantitativas. *Metodología de la Investigación*, 31-45.



- Schulz, K. P. (2008). *The nature of innovation and implications on innovation Insightful Encounters - Regional Development and Practice-Based*. Learning Porvoo-Borgå.
- Seelos, C. y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- Spearman, C. (1927). *The Abilities of Man: Their Nature and Measurement*. Macmillan.
- Stryjan, Y. (2006). *2 The practice of social entrepreneurship: notes towards a resource-perspective*. Edward Elgar.
- Tandon, A. (2014). Investigating learning in social enterprises: a boundary perspective. *Social Enterprise Journal*, 10(2), 155-172.
- Weerawardena, J. y Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Westall, A. (2007). *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled. A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector*. Cabinet Office, Office of the Third Sector.
- Wright, S. (1921). Correlation and causation. *Journal of Agricultural Research*, 20: 557-585.



CAPÍTULO VIII

Proceso transparente y objetivo para ejercer el recurso público en México

Ivone Edith Ochoa Medina¹
María Magdalena Villa Carbajal²
Isabel García Moreno³

INTRODUCCIÓN

En la administración pública de México, la gestión presupuestal representa uno de los procesos importantes en la toma de decisiones, debido a que por medio de esta se refleja una parte fundamental de la política económica, mostrando prioridades y objetivos del gobierno por medio de la especificación de los montos destinados a sus ingresos y gastos.

Sin embargo, la colusión y la manipulación de la información en los procesos de licitación han generado problemas en el país, por lo que la Comisión Federal de Competencia (CFC), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugieren a los organismos públicos y gobiernos estatales de México que revisen sus procedimientos de contratación y los igualen con base en mejores prácticas internacionales.

Las instituciones gubernamentales desarrollan su proceso de presupuestación con base en proyectos, durante los cuales se toman decisiones complejas, marcadas por la incertidumbre

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, y magíster en Administración. Institución de adscripción: Universidad de Sonora. Contacto: Ivone.ochoa@unison.mx

² Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, y licenciada en Administración. Institución de adscripción: Universidad de Sonora. Contacto: María.villa@unison.mx

³ Licenciada y doctora en Ciencias Químicas. Institución de adscripción: Universidad de Sonora. Contacto: isabel.garcia@unison.mx



del entorno en el que se desarrollan, por la trascendencia de las propias decisiones, de las responsabilidades que ello implica, por los agentes involucrados, por los procesos y normatividad que las rigen, por los diferentes criterios y por los puntos de vista que hay que tener en cuenta, y que a menudo están en conflicto. (Schilirò, 2011), Tal situación demanda que las organizaciones desarrollen herramientas para evaluar y seleccionar sus alternativas de acción.

El presente trabajo muestra los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación de las ofertas para la proveeduría de bienes y servicios públicos de los diversos niveles educativos del estado de Sonora, a través del modelado de evaluación multicriterio y por medio del PAJ, desde las diferentes modalidades de contratación que utilizan las instituciones para la adquisición o arrendamiento de servicios de bienes muebles e inmuebles.

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

La colusión en los procesos de licitación ha generado un problema en México, de tal forma que el Gobierno mexicano se ha visto forzado a firmar acuerdos de colaboración internacional para atacar este problema involucrando a sus tres niveles.

Asimismo, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) encontró diferencias significativas en la calidad de las leyes estatales sobre contratación pública, y sugirió que si cada estado mejoraba su legislación hasta alcanzar el rango de la ley federal, se ahorrarían entre 6000 y 12.000 millones de pesos (Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2011).

Es evidente que la administración pública debe alcanzar los niveles de modernización que le permitan lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de los servicios que le corresponde prestar a la sociedad, optimizando los escasos recursos (Santies y Meza, 2011).

Un aspecto necesario por desarrollar en este trabajo de investigación es conocer los procesos y herramientas que utiliza la administración pública para la evaluación y la selección de alternativas en la toma de decisiones para el ejercicio del presupuesto, debido a que aquella no cuenta con modelos para la determinación de las prioridades de los criterios de evaluación en la selección de las alternativas dentro del ejercicio del recurso presupuestal, lo cual origina que este no sea ejecutado con base en los lineamientos económicos prevalentes en el mundo: globalización, racionalización económica, optimización de recursos, transparencia, entre otros.

Ante este problema se determinó como objetivo general el diseñar un modelo de gestión integral para el ejercicio del gasto público, a través de estandarización de criterios y de la metodología de evaluación y selección para la óptima y transparente toma de decisiones. Esto hace necesario satisfacer como objetivos específicos: analizar los procesos de



evaluación y selección del modelo de gestión para proveer de bienes y servicios públicos en México; estudiar la toma de decisiones y sus metodologías para identificar el modelo que más se adapte a los procesos de evaluación y selección de las propuestas oferentes para ejercer el presupuesto público mexicano; y aplicar la metodología de evaluación multicriterio como modelo de evaluación y selección para proveer bienes y servicios públicos en México.

Hay que definir, entonces, la administración pública, su sistema presupuestario, la toma de decisión en el contexto gubernamental, para concluir con el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

A las instituciones y organizaciones formales identificadas como gubernamentales o dependientes de algún órgano de Gobierno se les puede calificar como administración pública. García (2014) la define como el conjunto de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin, a través de los servicios públicos (que es el medio de que dispone la administración pública para lograr el bienestar general), regulada en su estructura y funcionamiento normalmente por el derecho administrativo.

144

El sistema presupuestario en México se basa en principios que orientan la vigilancia de los procedimientos para la presupuestación y el ejercicio, pero carece de elementos que permitan mejorar la evaluación del gasto. A pesar de que cada país tiene sus propios retos en cuanto a los factores políticos, un primer paso consiste en transparentar y hacer más eficientes los procesos de asignación y, en especial, los esquemas de control y rendición de cuentas del presupuesto (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2008).

Para llevar a cabo cualquier procedimiento que represente parte del ejercicio del presupuesto público, es primordial saber, en principio, cuál es el origen de los recursos (federal o estatal) con los que se comprará el bien o se contratará un servicio, pues de ello depende la normatividad por utilizar. En el ámbito local, cada gobierno estatal se rige por sus propias leyes de adquisiciones; sin embargo, es importante que los funcionarios estatales también conozcan otros ordenamientos, principalmente la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP), la Ley Federal de Competencia Económica (LFC), así como las respectivas leyes estatales de Procedimiento Administrativo y de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Las dependencias y entidades de la administración pública de México, para efectos del ejercicio presupuestal, deben registrarse por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, relacionados con bienes muebles de la administración pública estatal. Dicha ley regula las acciones relativas a la presupuestación y control, y asimismo los actos y contratos que efectúan las instituciones gubernamentales. Así, emergen entre sus funciones la de regular la operatividad del gasto y las acciones que puede realizar (Congreso del Estado Libre y Soberano de Sonora [CES], 2013).



El sector público cuenta con tres procedimientos de contratación, que deberán de seleccionar de acuerdo con la naturaleza de la acción que asegure las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes: licitación pública; invitación a cuando menos tres personas, o adjudicación directa (Secretaría de la Función Pública [SFP], 2008). Con el objeto de que la evaluación de las propuestas oferentes se realice a través de algunas de las tres metodologías que el Gobierno mexicano utiliza, dichos modelos de evaluación pueden ser la evaluación binaria, el análisis de costos-beneficios y los métodos de calificación por puntos y porcentajes.

En las metodologías de evaluación que utiliza el Gobierno mexicano para sus proyectos o programas de inversión pública no se agota toda la información disponible sobre los problemas o necesidades que estos pretenden solucionar con la recopilación de información solamente económica; es decir, no aporta la solución más óptima por las limitaciones del método, debido a que es cuantitativo. Sin embargo, este tipo de comparaciones solo se pueden realizar con escalas de medición de números absolutos o de proporción que utilizan otros métodos, tales como el proceso analítico jerárquico (PAJ).

145

La toma de decisión resulta un proceso habitual en la vida cotidiana del ser humano; en diversas ocasiones nos encontramos ante diferentes alternativas entre las que debemos seleccionar la que, a nuestro juicio, nos parece mejor, la que satisface el mayor número de necesidades requeridas; el ámbito laboral no es una excepción. Según León (2001), estas se pueden caracterizar por observar intereses contrapuestos; por tener elementos de incertidumbre; por involucrar más de un agente decisor; y por poseer elementos fácil y difícilmente valorables. Se entiende, por tanto, que una decisión ha sido buena si se ha tomado con el mejor procedimiento disponible. En cambio, no se puede calificar una decisión como buena si ha dado buenos resultados, pero no se conoce cómo se procedió en su adopción (García Cascales, 2009).

En las organizaciones públicas, el proceso de toma de decisiones normalmente se apoya en la experiencia del decisor o en la semejanza a decisiones anteriormente tomadas que llevaron a buenos resultados, y raras veces se basa en un método sistemático o en herramientas de apoyo a la resolución de tal disyuntiva.

Para Contreras y Pacheco (2008), toda organización crece, prospera o falla como resultado de las decisiones de sus ejecutivos. Mientras que Ley (2009) considera que las decisiones impactan fuertemente en el futuro de las personas y las organizaciones, así como la creciente variedad y complejidad de esas decisiones, por lo que tomar unas buenas es lo suficientemente importante y difícil para justificar el hecho de aprender formalmente al respecto.

La búsqueda de la eficiencia, la productividad, la competitividad, entre otros esfuerzos, está contribuyendo a la introducción de una cultura de evaluación y de metodologías racionales de toma de decisiones.



En este contexto, Rheault (1987) y Salinas y Jalil (2014) afirman que las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. Para el caso del ambiente de certidumbre, se conoce con certeza lo que ocurrirá con esa toma de decisiones (Schilirò, 2011), mientras que en el ambiente de riesgo está el tipo de problemas que surgen más a menudo en la administración de las organizaciones; y en ambientes de incertidumbre se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza para esa toma de decisión. Por tanto, el carácter de la incertidumbre está asociado con el hecho de que somos incapaces para estimar las probabilidades asociadas con cada uno de los estados de la naturaleza. Sin embargo, para la toma de decisiones en cualquier tipo de condición, se presentan los modelos de toma de decisiones multicriterio.

La toma de decisiones multicriterio es comúnmente utilizada para analizar problemas complejos; para lograr su solución es necesario considerar múltiples criterios y alternativas. En esos casos, la decisión de un solo agente decisor puede resultar insuficiente, por lo que es relevante proporcionar los medios para generar la discusión e intercambio entre los actores que por su experiencia y conocimiento puedan estructurar el problema y evaluar las posibles soluciones.

El análisis de decisión multicriterio (ADMC) aparece a finales del siglo XIX e inicios del XX en el campo de la economía; se ha convertido en un campo importante y de rápido crecimiento en el área de toma de decisiones, constituyéndose como opción innovadora, que a través de diferentes métodos y técnicas, establece la mejor opción, con el objetivo de constituir un consenso entre puntos de vista en conflicto de cada uno de los agentes interesados en el problema (Morales, 2011).

Asimismo, el ADMC permite abordar problemas de decisión con información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones en cualquier entorno, y ayuda a estructurar el problema y conduce a decisiones valoradas, sustentables y con un mayor nivel de justificación (Rodríguez y Cortés, 2012). Las técnicas de toma de decisiones multicriterio han sido materia de investigación desde los años 50.

Entre los principales métodos de evaluación y decisión multicriterio se pueden mencionar: programación lineal, utilidad multicriterio, proceso análisis jerárquico y los de relaciones de superación, el Electree y el Promethee (Martínez, 1997). Asimismo, los métodos de Arrow-Raynaud, el de red analítica jerárquica (ANP, por sus siglas en inglés) (Ramírez Revilla, 2012).

Dentro de este contexto de ASMC se encuentra el método denominado proceso analítico jerárquico (PAJ), desarrollado por Thomas Saaty en los años 70 (Saaty, 1990), el cual brinda un marco racional para estructurar el problema de decisión, representar y cuantificar los criterios, y evaluar alternativas de solución. Este método ayuda a encontrar la solución que



mejor se ajusta a las necesidades y a la comprensión del problema por parte de los decisores (Rodríguez y Cortés, 2012).

El PAJ se basa en la idea de que la complejidad inherente a un problema de toma de decisiones con criterios múltiples se puede resolver mediante la jerarquización de los problemas planteados. Su contribución es importante en niveles operativos, tácticos y estratégicos, al servir para mejorar el proceso de decisión debido a la gran información que aporta y a la mejora en el conocimiento del problema, y también se puede entender como una técnica, una teoría o una filosofía (García Cascales, 2009).

Con base en la importancia que tiene el proceso de toma de decisiones en el ámbito del ejercicio del presupuesto público, se puede recomendar como herramienta para la evaluación y selección de las propuestas al PAJ.

De todos los métodos de ADMC, el PAJ es el recomendable porque es estructurado, puede documentarse y replicarse, se puede aplicar a situaciones que involucren variables cualitativas y cuantitativas, tiene consistencia en sus medidas de comparación, puede ser utilizado en toma de decisiones en lo individual y en grupo; además, demuestra superioridad sobre los otros medios de evaluación multicriterio y cumple con las propiedades exigidas por los MADM en cuanto a interacción, ponderación, dominancia y escalamiento (Rositas y Mendoza, 2012).

El PAJ ha sido aplicado con éxito en una variedad de entornos de toma de decisiones y aceptado por expertos como Zahedi (1986), Cheng (1999), Chi y Kuo (2001), Murtaza (2003), Lee (2006), quienes han expresado que el método resuelve problemas complejos recurriendo a los siguiente seis pasos (Lee, 2009).

1. Definir el problema que en un principio carece de estructura (declarar y anotar claramente los objetivos y logros buscados).
2. Desagregar el problema e integrarlo dentro de una estructura jerárquica con elementos de decisión (objetivo, criterios y alternativas); es decir, consiste en modelar el problema de decisión que se pretende resolver como una jerarquía. En este paso se recomienda que los atributos de decisión tengan las propiedades de completitud, descomponibilidad, no redundancia y minimalidad.
3. Formar matrices de comparación y aplicar comparaciones apareadas entre los elementos de decisión. El objetivo es construir un vector de prioridades o pesos que evalúa la importancia relativa que la unidad decisora otorga a cada criterio. Saaty (1990) propone la utilización de su escala fundamental para la asignación del valor numérico a cada criterio, con base en la preferencia del decisor de un criterio frente a otro.
4. Usar el método de valores propios para estimar los pesos o ponderaciones relativas de los elementos de decisión mediante la estrategia de asignación directa o asignación de pesos, donde el decisor realiza una valoración sobre la importancia del criterio verbalizada en términos



- cuantitativos y después acude a la escala previamente establecida para obtener los valores numéricos que corresponden con dicha valoración.
5. Verificar la consistencia de las matrices para asegurar la consistencia en los juicios de los elementos de decisión. La consistencia de los juicios emitidos se mide mediante el índice de consistencia: $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$, el cual puede ser utilizado para mejorar dicha consistencia comparándolo con el valor que corresponda del índice de consistencia aleatorio (RI), cuyo valor es función de la dimensión de la matriz A y viene dado en tablas obtenidas por medio de la simulación de matrices generadas aleatoriamente utilizando la escala de Saaty. El cociente entre ambos índices proporciona el ratio de consistencia, donde $CR = CI / RI$. Si $CR \leq 010$ expresa que la matriz A es consistente y el vector de pesos (w) se acepta; de lo contrario, los juicios quizás deban ser revisados (Saaty, 2006, p. 85). El valor de RI está en función de la dimensión de la matriz A y viene dado en tablas obtenidas mediante simulación de matrices generadas aleatoriamente con la escala de Saaty.
 6. Agregar las ponderaciones relativas de los elementos de decisión para obtener el ordenamiento o jerarquización global de las alternativas. Una vez obtenida la ponderación de los criterios y subcriterios, se procede a la valoración de las alternativas para así poder calcular las prioridades locales correspondientes, y luego computar el total de los resultados de cada síntesis de jerarquía por la integración de la asignación de pesos de los criterios; el resultado final es determinado en orden para desarrollar el proceso total de evaluación.

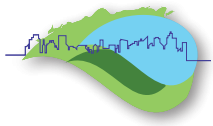
Sin embargo, es necesario realizar posteriormente el análisis de sensibilidad (AS) para confirmar que realmente los resultados obtenidos son robustos y no fruto del azar.

El PAJ, por trabajar con criterios tangibles, hace que tenga cierto grado de inconsistencia no mayor que el 10%, la cual surge de la necesidad de la redundancia, aunque la redundancia mejora la validez acerca del mundo real. Sin embargo, la inconsistencia que permite es lo suficientemente pequeña para mantener ese valor.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental y transeccional; la recolección de los datos fue en un solo momento y los sujetos fueron observados en su ambiente natural, donde se analizó su nivel de preferencia y ponderación de los criterios de evaluación que cada participante otorga al proceso de evaluación. Se observó el nivel de importancia de los criterios en las matrices de pares de criterios, lo que permitió construir el modelo propuesto de una manera deductiva y descriptiva para su posterior implementación y verificación de su resultado.

Los sujetos de estudio fueron los altos mandos del sistema educativo del estado de Sonora y los actores involucrados en el proceso para proveeduría de bienes y servicios públicos de los diversos niveles de educación en dicho Estado. Entonces, se diseñaron dos instrumentos



debido a las características propias de cada uno y del tipo de información que se requería como fuente primaria.

El diseño de la guía de validación de los instrumentos se efectuó con base en el esquema del proceso de validación por juicios de expertos de García y Cabero (2011).

La recogida de información se llevó a cabo a través de entrevistas individuales y un *focus group* donde se aplicaron las generalidades de la metodología del PAJ. Se operativizó el modelo propuesto de gestión a través del uso de aquel.

RESULTADOS

Se determinó el modelo de gestión actual bajo el cual solo se evalúan las propuestas oferentes de la administración pública mexicana (figura 8-1). Asimismo, se diseñó el nuevo modelo, el cual incluye los procesos de evaluación y selección de las propuestas, sin ninguna restricción de montos por ejercer ni de bienes o servicios por proveer; por lo que se puede deducir que este modelo integra una sola técnica que permite realizar los procesos de evaluación y selección de las alternativas (figura 8-2).

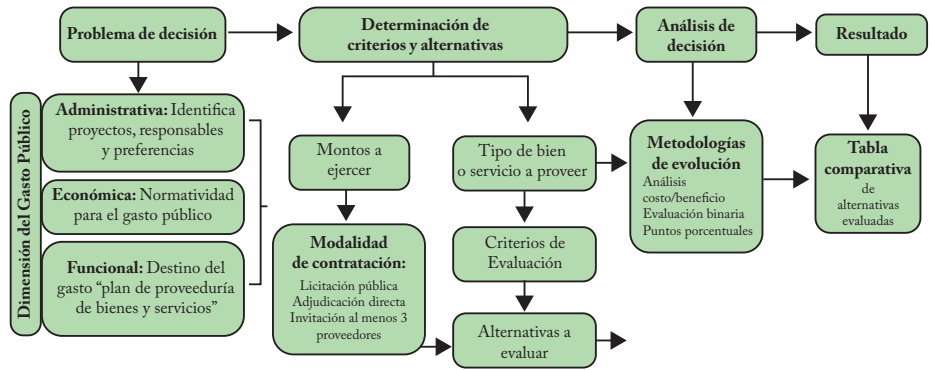


Figura 8-1. Modelo de gestión para evaluar propuestas de proveedores del Gobierno mexicano.

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Contratos y Servicios de la administración pública federal y estatal de México.

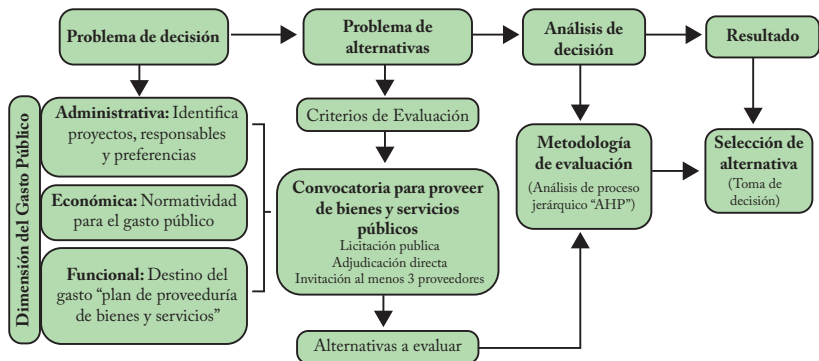
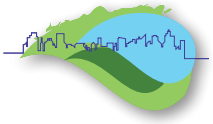


Figura 8-2. Propuesta de modelo de gestión integral para el ejercicio del presupuesto público.



Respecto a la operativización del modelo en la práctica de esta investigación, se realizó el proceso de la evaluación y selección de las diversas propuestas oferentes que hacen las dependencias gubernamentales con base en la determinación de la estructuración del problema planteado; los participantes involucrados en el proceso determinaron los criterios, los subcriterios y las alternativas por evaluar. Surgió la **figura 8-3**, cuyo primer nivel de estructura jerárquica se orienta al logro de los objetivos institucionales, y se considera como objetivo a cada requisito o necesidad por proveer en el proceso de evaluación del plan de proveeduría de bienes y servicios públicos. El segundo nivel corresponde a la opinión de los agentes decisores participantes en el proceso, debido a que las evaluaciones de estos deben integrarse en una evaluación global para obtener las prioridades de cada criterio de selección, que se encuentran en el tercer nivel; a su vez, los criterios tienen anidados otros criterios (subcriterios), mismos que se muestran en los niveles cuarto y quinto de la estructura, y son estos indispensables para evaluar las alternativas que se hallan en el sexto.

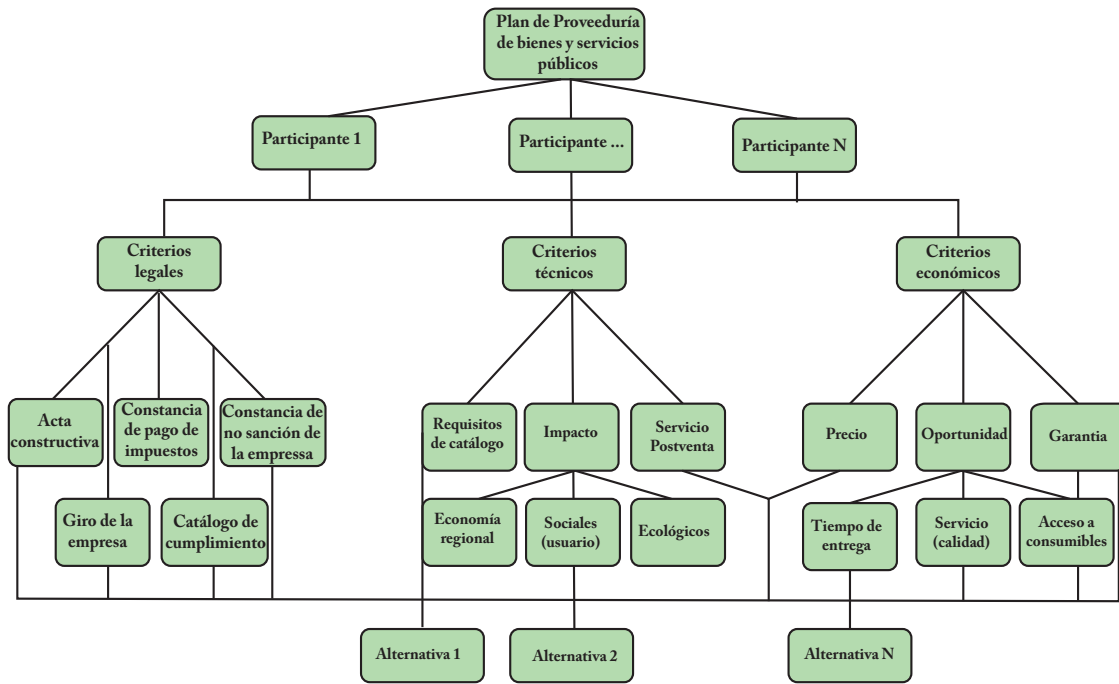


Figura 8-3. Estructura jerárquica para la evaluación de propuestas para proveer bienes y servicios públicos de los diversos niveles de educación del estado de Sonora.

Los participantes del proceso son los que se señalan en el manual de integración y funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obras Públicas y Políticas, además de las bases, lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras públicas de los diversos niveles de educación del estado de Sonora, mismos que se identifican en la **tabla 8-1**.

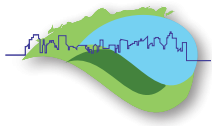


Tabla 8-1. Integrantes del comité y comisiones de adquisiciones, arrendamientos y servicios de los diversos niveles de educación del estado de Sonora.

Miembro del comité	Cargo en la institución	Tipo de asistencia	Tipo de participación	Acción	Observaciones
Presidente	Director General	Obligatorio	Voz y voto		Para que tenga validez el proceso, debe realizarse ante la participación del presidente del comité o en su caso el secretario ejecutivo y al menos deben de votar el 50% más uno de los miembros del comité que tiene voz y voto
Secretario Ejecutivo	Director de Administración y Finanzas	Obligatorio	Voz y voto		
Vocales	Director Académico	Obligatorio	Voz y voto		
	Director de Planeación	Obligatorio	Voz y voto		
	Subdirector de Finanzas	Obligatorio	Voz y voto		
	Subdirector de Administración	Obligatorio	Voz y voto		
	Representante de la Secretaría de Hacienda	Obligatorio	Voz y voto		
Asesores	Titular del Órgano de Control y Desarrollo Administrativo		Voz		
	Titular de la Unidad de Asuntos Jurídicos		Voz	Dictamen legal	
Invitados	Comisario Público Ciudadano	Observador del proceso	Voz		
Solicitante del bien o servicio	Representante del área involucrada en el proceso de contratación de adquisición de bienes, de arrendamientos y servicios o ejecución de la obra que se vayan a tratar por el Comité y/o el representante del área que se estime necesaria su asistencia	Obligatorio	Voz	Dictamen técnico	
Operativo del proceso	Departamento de adquisiciones y proveeduría	Obligatorio	Evaluación de propuestas, desarrolla tabla comparativa		

Fuente: Elaboración propia con base en normatividad en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública tanto federal como del estado de Sonora.

Para la etapa de selección y priorización de criterios se utilizaron, a su vez, los criterios y subcriterios especificados en la Ley de Adquisiciones federal y estatal, mismos que fueron validados por los actores involucrados en los procesos durante la recopilación de datos en las entrevistas individuales y en el *focus group*. Resultaron como criterios principales los legales, los técnicos y los económicos, donde anidan los subcriterios, tal como se puede observar en la **tabla 8-2**. Para el caso de este estudio, los subcriterios por evaluar se describen y definen en la siguiente tabla, donde se puede observar el nivel de anidación y dependencia; es necesaria su evaluación, en virtud de que, a través de ellos, se mide el impacto que este tiene hacia el objetivo o meta por lograr.

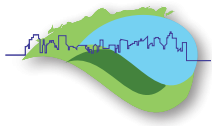


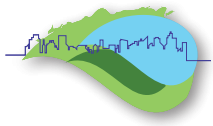
Tabla 8-2. Criterios y subcriterios para la evaluación de propuestas para proveer bienes y servicios públicos.

Criterios y Subcriterios		Definición	
Legales	Acta constitutiva	Es el documento necesario y obligatorio para la formación legal de una organización o sociedad, que debe estar redactada y contener datos fundamentales según algunos parámetros comunes, y debidamente firmada por quienes serán integrantes de la sociedad	
	Giro del proveedor	Descripción sobre la clasificación de la empresa, tamaño, el objeto u ocupación principal y el origen del capital	
	Constancia de no sanción	Documento que permite identificar si la empresa o negocio que proveerá el bien o servicio público está inhabilitado o no para ser contratado por la institución pública	
	Pago de impuestos	Documento que ampara a la empresa participante en el proceso de proveeduría pública, si está al corriente con el pago de impuestos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
	Catálogo de cumplimiento	Otras especificaciones que debe de cumplir la empresa participante en el proceso para la proveeduría de bienes y servicios públicos, acordes a los objetivos o metas, es decir, dependiendo si es bien mueble o bien inmueble	
Técnicos	Catálogo	Son las especificaciones técnicas del bien o servicio público que deben de cubrir en base a los requerimientos solicitados a proveer	
	Servicio	Es una necesidad que debe de cubrir a las instituciones públicas como el caso del COBACH, del servicio de postventa, es decir, que incluya la entrega del bien o servicio en el domicilio de la solicitud a proveer	
	Impacto	Economía	Este criterio lo norma la Secretaría de Economía del Estado de Sonora, donde especifica la importancia de contratar a empresas pequeñas, medianas y regionales que puedan brindar el servicio, para que la derrama económica y la oferta laboral se vea reflejada en la región
		Sociales	Este criterio se refiere al cumplimiento satisfactorio de la solicitud de usuario de proveeduría, para que este pueda cumplir cabalmente con su función dentro de la institución pública, y que su trabajo impacte hacia los usuarios que atiende
Ecológicos		Se considera este criterio como parte del desarrollo sustentable, que la adquisición de bienes y servicios contratados no impacten negativamente en el medio ambiente	
Económicos	Precio	Se considera como el costo monetario o financiero de contratación del bien o servicio público a proveer	
	Garantía	Son las condiciones bajo las cuales se garantiza el bien o servicio público a contratar en cuanto tiempo y soporte técnico que ofrece la propuesta	
	Oportunidad	Tiempo de entrega	Criterio donde se especifica en número de días que tardará el proveedor para surtir o brindar el servicio o el bien público a la institución en caso de contratarse
		Servicio / Calidad	A través de este criterio se evalúa la calidad en cuanto al desempeño del servicio o bien que ofrece el proveedor a dicha convocatoria concursante
Acceso consumibles		Las instituciones públicas consideran este criterio, por la importancia que este tiene para el mantenimiento y el uso posterior a los accesorios y requerimientos de dicho bien o servicio, ya una vez proveído este.	

Fuente: Elaboración propia con base en la normatividad vigente del Gobierno mexicano.

Por ende, la estructura jerárquica muestra seis niveles, los cuales definen la intensidad y la relación que cada uno tiene con la evaluación de las propuestas para el cumplimiento del objetivo.

Estas intensidades permiten facilitar y adecuar la emisión de los juicios a un valor numérico predeterminado en la escala propuesta por Saaty (1990) para el análisis PAJ; de esta manera, una vez que los juicios se encuentren medidos bajo una misma escala, la síntesis será más rápida y entendible, y más fácil de interpretar el resultado final para la selección de la alternativa.



Se determinaron las preferencias y los juicios de valor en los criterios, evaluando estos con base en las prioridades y la ponderación que los actores involucrados consideran para la realización del proceso de toma de decisión; posteriormente se sintetizó de manera global el resultado:

Tabla 8-3. Matriz de comparación de pares de criterios.

Objetivo		Criterios		
		Legales	Técnicos	Económicos
Criterios	Legales	1	3	7
	Técnicos	03333	1	5
	Económicos	01429	02000	1
Sumatorias		14762	42000	130000

Las comparaciones de pares de criterios se llevaron a cabo con base en la escala de Saaty (1990); fue necesario describir a los participantes para evitar confusiones en su interpretación en el momento de evaluar. Fue importante, asimismo, evitar al máximo valoraciones subjetivas, por lo cual se usó como indicador concreto el objetivo; esto implicó hacer comparaciones binarias a través de una matriz criterio versus criterio, respecto al objetivo, y subcriterio versus subcriterio, y así sucesivamente: entre más criterios o subcriterios haya anidados, se obtienen más prioridades locales y globales de cada elemento de la estructura jerárquica. Todo ello respecto a un criterio superior, con un valor numérico asignado según la importancia de los mismos frente al objetivo general.

Los criterios ponderados resultaron tal como se observa en la **tabla 8-4**.

Tabla 8-4. Ponderación de los criterios desde entrevista individual y focus group.

Criterios/ Miembro	Presidente	Secretario Ejecutivo	Subdirector de Finanzas	Subdirector de Admón.	Unidad Asuntos Jurídicos	Depto. Adquisiciones	Unidad solicitante	Grupo		
									Legales	Acta constitutiva
	Giro del proveedor	0,1633	0,0925	0,0935	0,0931	0,1162	0,1011	0,0331	0,1093	
	Constancia de no sanción	0,0986	0,0556	0,0413	0,1294	0,1562	0,0611	0,0511	0,0796	
	Pago de impuestos	0,0580	0,0556	0,0413	0,0486	0,0424	0,0175	0,0169	0,0406	
	Catalogo de cumplimiento	0,0303	0,2039	0,0523	0,0669	0,1393	0,0354	0,0341	0,1656	
Técnicos	Catalogo	0,1212	0,1501	0,1116	0,0679	0,1650	0,2300	0,1496	0,1791	
	Servicio	0,0404	0,0206	0,0372	0,0277	0,0679	0,0551	0,1496	0,0737	
	Impacto	Economía	0,0234	0,0192	0,0201	0,0308	0,0044	0,0250	0,1820	0,0063
		Sociales	0,0877	0,0962	0,0835	0,1081	0,0181	0,1488	0,2153	0,0206
		Ecológicos	0,0101	0,0085	0,0080	0,0260	0,0052	0,0206	0,0516	0,0031



Criterios/ Miembro		Presidente	Secretario Ejecutivo	Subdirector de Finanzas	Subdirector de Admón.	Unidad Asuntos Jurídicos	Depto. Adquisiciones	Unidad solicitante	Grupo	
Económicos	Precio	0,0078	0,0060	0,0113	0,0113	0,0113	0,0215	0,0076	0,0054	
	Garantía	0,0192	0,0148	0,0277	0,0277	0,0277	0,0181	0,0186	0,0209	
	Oportunidad	Tiempo de entrega	0,0200	0,0172	0,0273	0,0426	0,0175	0,0080	0,0183	0,0203
		Servicio / Calidad	0,0200	0,0146	0,0322	0,0175	0,0426	0,0196	0,0217	0,0203
	Acceso consumibles	0,0067	0,0041	0,0077	0,0071	0,0071	0,0477	0,0052	0,0068	
		0,0738	0,0567	0,1062	0,1062	0,1062	0,1150	0,0714	0,0738	

Una vez establecidos los juicios de valor en las matrices de comparación de criterios por nivel de criterios, se requiere normalizar cada una de las matrices para evaluar que los datos proporcionados en el proceso sean congruentes en la toma de decisiones y el logro del objetivo. Tal procedimiento se realiza por medio del cálculo del índice de consistencia (tabla 8-5).

Tabla 8-5. Matriz normalizada de la comparación de pares de criterios.

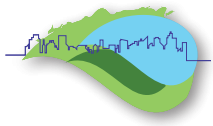
Objetivo	Criterios			Prioridad relativa	
	Legales	Técnicos	Económicos		
Criterios	Legales	06774	07143	05385	06334
	Técnicos	02258	02381	03846	02828
	Económicos	00968	00476	00769	00738
Sumatorias		10000	10000	10000	10000

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el índice de consistencia (IC) se requiere considerar el índice de consistencia aleatoria. Y para que una matriz sea congruente, el IC no debe exceder al valor de 0,10 (Saaty, 1990). El valor del índice de consistencia aleatoria varía según el número de elementos que se comparan. Además, según la literatura consultada, se reflejan distintos valores para este índice; sin embargo, en este trabajo se utilizó el índice aleatorio de consistencia de Saaty.

Por otro lado, se calculó el índice de consistencia aleatoria para determinar la razón de consistencia (CR), donde los resultados obtenidos al realizar el cociente pueden ser $CR \leq 0,10$ o $CR > 0,10$. Cuando el resultado es mayor que 0,10, significa que los juicios establecidos en la matriz de comparaciones pareadas son inconsistentes, por lo que las prioridades obtenidas no son válidas para tomar una decisión y el decisor o grupo de decisores debe reconsiderar los juicios establecidos.

Para valores de CR iguales o menores que 0,10 se considera que la consistencia de las comparaciones es aceptable, por lo que las prioridades obtenidas son válidas y justificadas para tomar una decisión. Una vez generadas las matrices de pares de criterios evaluadas,



normalizadas y consistentes, se hace concentrado por alternativa, sumando para cada una los valores obtenidos con cada criterio. El conjunto de resultados permite ordenar las alternativas y determinar el *ranking*, y a través de este se da el proceso de selección en el modelo (tabla 8-6).

Tabla 8-6. Concentrado de evaluación para adquisición de bienes muebles.

Criterios		Proveedores			
		Ford	Dodge	Chevrolet	
Legales	Acta constitutiva	0,3333	0,3333	0,3333	
	Giro del proveedor	0,3333	0,3333	0,3333	
	Constancia de no sanción	0,3333	0,3333	0,3333	
	Constancia de pago de impuestos	0,3333	0,3333	0,3333	
	Catálogo de cumplimiento	0,4286	0,1429	0,4286	
Técnicos	Catálogo de requisitos	0,1429	0,1429	0,7143	
	Servicio postventa	0,3333	0,3333	0,3333	
	Impacto	Economía	0,7143	0,1429	0,1429
		Social	0,1429	0,1429	0,7143
		Ecológico	0,2000	0,2000	0,6000
Económicos	Precio	0,1203	0,5973	0,2824	
	Garantía	0,1062	0,6333	0,2605	
	Oportunidad	Tiempo de entrega	0,4286	0,4286	0,1429
		Calidad / Servicio	0,4286	0,1429	0,4286
		Acceso a consumibles	0,3333	0,3333	0,3333
	Sumatorias		4,7121	4,5735	5,7144
Ranking		2	3	1	

Para la resolución del problema y para agilizar los cálculos del análisis correspondiente, se utilizó la hoja electrónica de Microsoft Excel. Se evaluó todo tipo de modalidades de contratación para los diversos tipos de bienes y servicios que se pueden proveer, incluyendo obras públicas (por motivos de limitaciones de publicación no se plasmaron en este artículo).

CONCLUSIONES

El proceso actual que utiliza la administración pública en México para evaluar las propuestas oferentes se limita a realizar el cuadro comparativo de las opciones, mientras que el nuevo modelo determina la opción óptima; es decir, incluye como resultado el proceso de toma de decisiones.

Como resultado se obtuvo un modelo simple con criterios estandarizados, adaptado al proceso de evaluación y selección de proveedores con base en la normatividad que los rige, así como al proceso de toma de decisiones organizacional ante su entorno, con transparencia, objetividad y optimización del recurso público; esto refleja desempeño en las dimensiones



de gestión estratégica y operativa desde la provisión de bienes o servicios públicos a la institución.

Es una propuesta de mejoramiento al procedimiento de evaluación y selección de proveedores, la cual sirve como herramienta para la percepción de transparencia y de administración del recurso público en los procesos de selección. Esta responde a las tendencias tanto del Gobierno mexicano como de los lineamientos internacionales respecto a las restricciones sociales universales definidas por criterios de eficiencia, transparencia y optimización.

La rigurosidad científica de la aplicación del modelo tiene su fundamento en las aplicaciones del PAJ, método que ha sido ampliamente utilizado en diversos campos, tanto en organizaciones públicas como en privadas, entre sus usos para el desarrollo social o en proyectos con impacto social, en trabajos para jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisiones, en aplicaciones relacionadas con el desempeño organizacional desde diversos enfoques y áreas. Sus usos han servido para la asignación, para la formulación, para la priorización de programas y proyectos, para la planeación, para la evaluación de proyectos de inversión pública, para la selección, entre otras. Todos los estudiosos del PAJ han mencionado que su uso resta impacto a la subjetividad y manipulación de los datos, confiando así confianza a los resultados.

El modelo resultante permitió determinar los criterios y subcriterios de evaluación, y los actores involucrados definen los pesos de valor con los que los criterios y subcriterios participan en el proceso, ya que la aplicación varía según la prioridad con los que estos operan en el sector gubernamental.

El modelo es una herramienta fácil y ágil para aplicar en cualquier organización, por cuanto la información requerida se obtiene directamente de la normatividad que regula el proceso de gestión de los proveedores, independientemente del monto, del bien o servicio por contratar y de la modalidad de convocatoria.

La utilización de este modelo ha permitido a instituciones de educación pública en México elegir sus proveedores y reducir problemas de corrupción, debido a que considera los procesos de evaluación y selección, dejando de lado la discreción en la toma de decisiones.

Esta propuesta puede ser aplicada en otros campos o sectores gubernamentales; sin embargo, es necesario determinar, a través de entrevistas o *focus group*, los pesos de valor con los cuales los criterios y subcriterios participarán en dicho sector.

Resultaría interesante estudiar posibles campos de aplicación de la metodología aportada en esta investigación, específicamente el proceso de selección de proveedores en otros sectores del Gobierno mexicano, y en todo su contexto y procesos de presupuesto: selección de las variables prioritarias, planeación y asignación de recursos en el plan de proveeduría



de bienes y servicios públicos; es decir, podría extenderse para todos los sectores gubernamentales, tales como educación, salud, desarrollo social, turismo, seguridad pública y demás. Esto concluiría con una herramienta de gestión estándar gubernamental desde la asignación del recurso hasta el ejercicio del mismo.

REFERENCIAS

- Romero, M. (1979). *Teoría general del derecho administrativo*. Editorial Porrúa.
- Romero, M. (1988). *Teoría general del derecho administrativo*. Editorial Porrúa.
- Agudelo E., Niebles, L. y Gallón M. (2005). La gestión tecnológica como herramienta de planeación estratégica y operativa para las unidades de información. *Revista Iberoamericana de Bibliotecología*, 89-114.
- Aguiar González, F. Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y predictivos. *EMPIRIA*, 139-160.
- Alhama Belamaric, R. (2004). *Nuevas formas organizativas*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- Almaraz Hernández, I. (2007). *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones*. Centro Universitario Santiago.
- Alvarado Valencia, J. y García, J. (2013). Selección y utilización de niveles de desagregación adecuados en pronósticos de series temporales: Caso de estudio en una empresa de suscripción utilizando el AHP. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 45-64.
- Colegio de Bachilleres. (2010). Colegio de Bachilleres.
<http://www.cbachilleres.edu.mx/cbportal/index.php/component/content/article/278>
- CES. (2013). *Congreso del Estado libre y soberano de Sonora*.
http://www.congresoson.gob.mx/Leyes_Archivos/doc_23pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2008). *Manual [PDF]*.
<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/6/34576/manual58pdf>
- Contreras, E. (2007). *Sin título*. <http://www.diiuchile.cl/~ceges/publicaciones/92%20ceges%20ECpdf>
- García Cascales, M. (2009). *Sin título*. Universidad Politécnica de Cartagena.
<http://repositoriobibupctes/dspace/bitstream/10317/1022/msgc.pdf>
- García López, E. y Cabero Almenara, J. (2011). Diseño y validación de un cuestionario dirigido a describir la evaluación en procesos de educación a distancia *EDUTECH*, 1-26
- J. (2014). Estructura de la administración pública en México [PDF]. Administración y Políticas Públicas.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n49/v16n49a3.pdf>
- IMCO. (2011). *Competencia en las compras [PDF]*.
[http://imcoorgmx/wp-content/uploads/2013/6/Competencia_en_las_compras_p%C3%BAAblicas12sept2011_documento_\(final\)_pdf](http://imcoorgmx/wp-content/uploads/2013/6/Competencia_en_las_compras_p%C3%BAAblicas12sept2011_documento_(final)_pdf)
- IMCO. (2012). Guía de compras públicas [PDF].
http://imcoorgmx/wp-content/uploads/2013/7/Guia_de_compras_publicas_011012pdf
- León López, L. (2014). *Desarrollo de modelos para determinar los atributos que influyen en la intención de compra de alimentos orgánicos no procesados de la pobreza extrema en Hermosillo, Sonora, México* [Tesis doctoral]. Puebla, UPAEP
- Ley Borrás, R. (2009) *Análisis de decisiones integral*. Consultoría en decisiones
- Martínez, E. (2007). *Sin título*.
[http://www.rcumariacristinacom/wp-content/uploads/2010/12/Martínez, R. \(2000\). Las finanzas del sistema federal mexicano. INAP.](http://www.rcumariacristinacom/wp-content/uploads/2010/12/Martínez,_R._(2000)._Las_finanzas_del_sistema_federal_mexicano._INAP)



- Morales, F. (2011). *Sin título*. Universidad Politécnica de Madrid.
http://oaupmes/9793/1/FranciscoMorales_TesisDoctoralpdf
- OCDE. (2012). *Sin título*. <http://www.oecd.org/mexico/49363879pdf>
- Ramírez Revilla, G. (2012). *Aplicación del Proceso Jerárquico Analítico (AHP) para la clasificación de cliente y proveedores en la cadena de suministro*. UPAEP.
- Rheault, J. P. (1987). *Introducción a la Teoría de las Decisiones con aplicaciones a la administración*. Limusa.
- Rodríguez, R. y Cortés Aldana, F. (2012). *Selección de una plataforma de inteligencia de negocios: un análisis multicriterio innovador*. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 237-253.
- Rositas, J. y Mendoza, J. (2012). *Métodos innovadores para la investigación y la toma de decisiones en las organizaciones*. Elsa G de Lazcano SA de CV.
- Saaty, Th. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 9-26.
- Salinas Esteban, F. y Jalil Barney, M. (2014). Herramientas teórico conceptuales para el análisis de la toma de decisiones en comités de economía pública. *Democracia*, 165-190.
- Sánchez González, J. (2014). Estructura de la administración pública en México [PDF]. *Administración y Políticas Públicas*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n49/v16n49a3.pdf>
- Santies, M. E. y Meza, M. D. (2011). La administración pública en México frente al siglo XXI; retos y oportunidades. *Revista de Alta Tecnología y la Sociedad*, 50-55.
- SFP. (2008). *Sin título*. Secretaría de la Función Pública.
http://www.funcionpublicagobmx/unaopspf/doctos/adquisiciones/guia_pbl5pdf
- Schilirò, D. (2011). *Sin título*. *Università Degli Studi di Messina*. <http://mpraubuni-muenchende/29477/>



CAPÍTULO IX

Redes de política pública y gobernanza: caso aplicado al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes

María del Mar Osorio Arias¹
Ricardo Adrián González Muñoz²

El problema de la política de administración de justicia en adolescentes: problematización y justificación

En Colombia, el desarrollo normativo de las políticas públicas orientadas a la adolescencia ha trasegado por un cambio permanente de paradigmas y nociones sobre el sujeto de la política, la perspectiva y el enfoque. Desde una perspectiva sociológica, la adolescencia es reconocida como un estado de moratoria y de inmersión en la juventud, precuela de la adultez, que implica también la posibilidad de asumir un rol económico-productivo en las sociedades, el cual no necesariamente supone el desarrollo del juicio moral en los individuos; es decir, se plantea el cuestionamiento frente a la capacidad de ser juzgados como adultos:

La juventud no es la infancia. Hay en las naciones como en los hombres un período de juventud, o si se quiere, de madurez. Es preciso esperar antes de someterlos a la ley; pero ese periodo de madurez en un pueblo, no es siempre fácil de reconocer, y si se le anticipa, la labor es inútil (Rousseau, 1762, p. 41).

¹ Psicóloga, magíster en Políticas Públicas. Institución de adscripción: Fundación Universitaria de Popayán. Contacto: maria.osorio@docente.fup.edu.co

² Psicólogo, (C)PhD en Filosofía, magíster en Psicoanálisis y Teoría de la Cultura, magíster en Asilo, Refugio y Relaciones Intercomunitarias, beneficiario de Beca 860-2019 para estudios de doctorado en el exterior del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Institución de adscripción: Corporación Universitaria Comfacauca (Unicomfacauca). Contacto: ricardgo@ucm.es



Actualmente, desde el enfoque de derechos humanos, rectores del actual Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA) y del Estatuto de Ciudadanía Juvenil, se reconocen como actores capaces de asumir responsabilidad frente a sí mismos, de transformar las decisiones de política e incidir en las agendas públicas de sus territorios. Como parte de las políticas sociales, el tema de juventud logra visibilizarse en un ejercicio de lucha por el reconocimiento y la definición de un horizonte concreto para la acción pública en aras de generar mayores niveles de bienestar. Al respecto, Krauskopf (2012) señala que de no desarrollarse políticas de juventud, las sociedades tendrán que encarar mayores dificultades de *integración y gobernabilidad*, inclusive en la incorporación de los mercados globales. La mirada sociológica y de asistencia social permiten reconocer que la visión que se tiene frente al *sujeto de la política* influye notoriamente en el desarrollo técnico y normativo de los instrumentos de gestión pública gestados para comprender sus realidades, intervenirlos y cambiar sus situaciones, campo del que forman parte las políticas públicas y que exige la puesta en marcha de recursos organizacionales para su gestión.

La juventud y lo juvenil en el contexto colombiano

La inversión en juventud forma parte de las estrategias orientadas al fortalecimiento del *ciclo vital*. De acuerdo con la Política Nacional de Juventud, entre 1990 y 2015, el porcentaje de jóvenes entre 10 a 29 años disminuiría en 9. En Colombia nacen y sobreviven más niños que niñas, pero en la adolescencia la tasa de mortalidad de los hombres aumenta y, por ello, tiende a equilibrarse la población entre los dos sexos: “Después de los 25 años, las mujeres son la mayoría y se mantienen así hasta los escalones elevados de las pirámides poblacionales” (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2003). La tasa de natalidad medida por quinquenios entre 1990 y 2015 pasa de 26,97% en el período 1990-1995 a 19,25% entre 2010 y 2015 (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2003), lo cual indica que las mujeres de las generaciones jóvenes tienen proporcionalmente menos hijos que sus antepasados, siendo su esperanza de vida superior en seis años (75,7 años) frente a la de los hombres.

Los datos concluyen que para Colombia el efecto de la violencia recae principalmente sobre los hombres jóvenes. Aunque actualmente no se cuentan con datos consolidados sobre la participación de menores de edad en estructuras criminales en el orden nacional,³ se reconoce que la administración de justicia para adolescentes en conflicto con la ley representa un reto que se materializa en la implementación del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes y su incursión en la *justicia restaurativa*, elementos asociados directamente con la vulneración de derechos humanos. Otra noción de *lo juvenil* ha configurado para el Gobierno nacional una lectura de *delitos, territorios y actores* que reconocen una mayor participación de los jóvenes en las lógicas de violencia que envuelven a las ciudades.

³ Los balances anuales consolidados por el Instituto Nacional de Medicina Legal, Forense, no presentan rastreos estadísticos de menores vinculados a bandas criminales o accionar delictivo asumido por el conflicto urbano. Esta situación permanece también para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.



Violencia homicida de menores de edad en Palmira

En Palmira, la fuente oficial de información reposa en el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana. Al analizar los homicidios de menores ocurridos entre 2005 y 2015, se identificó que 230 menores de 18 años perdieron la vida en hechos violentos. Con relación a los años comparados, existen tres períodos en los que se presentaron incrementos: el primero correspondió a los años 2005 a 2007; entre estos la participación de niños, niñas y adolescentes fue de 6,9% en 2005, 7% en 2006 y 8,3% en 2007. El segundo período correspondió a 2009 y 2011, pasando de 4,8% en 2009 a 7,7% en 2010, hasta llegar a 11,4% en 2011.

El tercer período se presentó entre 2013 y 2015: en 2013 con 7,5%, en 2014 se incrementó a 12%, hasta finalmente alcanzar un alarmante 14% en 2015. De acuerdo con el Observatorio, lo ocurrido en el último año representó un incremento de 76% en la victimización de homicidios en niños, niñas y adolescentes, la participación más alta de los últimos 10 años. El 20% obedeció a ajustes de cuentas, el 6,1% a venganzas personales, el 5,6% a enfrentamientos entre bandas y el 4,7% a riñas. De los 230 homicidios, el 92% se encontraban entre 14 y 17 años, el 35% tenía 17 años, el 30% 16 años, el 20% 15 años y el 7% 14 años. El 33% de las víctimas presentaban conductas de riesgo asociadas a consumo de sustancias psicoactivas, participación en grupos delincuenciales o comportamientos delictivos.

En las políticas de administración de justicia en adolescentes converge una visión del desarrollo individual que debe sostener diálogo con las políticas sociales-poblacionales y las de seguridad ciudadana; esto representa un reto para los gobiernos locales en materia de coordinación de esfuerzos, siendo imperativo que se trascienda la disputa por categorizar a estos jóvenes como víctimas o victimarios del fenómeno de la violencia urbana. Además, invita a indagar sobre las formas particulares de su implementación y el impacto que ha tenido en el municipio tras completar nueve años de su puesta en marcha como circuito judicial en Palmira. Así las cosas, la investigación planteó como pregunta ¿cómo ha operado la red de política pública que implementó el Sistema de *Responsabilidad Penal para Adolescentes en el municipio de Palmira durante el período 2012-2018?*

Para ello, se establecieron como objetivos específicos, primero, sistematizar las interpretaciones comprensivas de los *agentes* participantes de la red respecto al *comportamiento de la delincuencia juvenil y el proceso de implementación* del sistema. Segundo, reconocer las *instancias* en las que convergen los actores intervinientes en la política y, finalmente, caracterizar los *instrumentos de gestión pública* que permitieron la implementación del sistema durante el 2012 al 2018.



ANTECEDENTES

Evaluación Nacional del Sistema

Reglamentado por el artículo 110 de la Ley 1453 de 2011, se estableció la necesidad de realizar la primera evaluación del SRPA en Colombia, luego de su implementación progresiva desde el año 2007. Esta evaluación tuvo como propósito “verificar si el sistema cumple con la finalidad pedagógica, específica y diferenciada y si en efecto asegura la justicia restaurativa, la verdad y la reparación del daño” (p. 4). Los objetivos fueron evaluar el proceso que soporta el sistema, identificar los aspectos críticos de su aplicación y operación, los vacíos de articulación, y proponer recomendaciones pertinentes para su mejoramiento. Los instrumentos jurídicos generados tardaron 14 años de debate en ajustar el Código del Menor a los mandatos de la Convención de los Derechos del Niño (artículos 37 y 40), el Pacto de Derechos Civiles y Políticos (artículo 10) y las sentencias de la Corte Constitucional C-839 de 2001 y C-203 de 2005, que declaran que los menores de 18 años son responsables penalmente, pero también son sujetos de especial protección constitucional, de manera que su juzgamiento debe ser diferenciado y el tipo de sanciones deben ser *pedagógicas, especializadas y específicas*, para lo cual se estableció un ente rector a cargo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el cual conformó un comité nacional del sistema que tendría la responsabilidad de brindar lineamientos técnicos a todos los circuitos judiciales del país. Posteriormente, gran parte de las acciones de prevención del delito de esta política social fueron incorporadas a la Política Nacional de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

Estudios sociojurídicos

Acuña *et al.* (2010) reconocen que el cambio del paradigma orientador, es decir, el cambio de la *situación irregular al paradigma de la protección integral*, incide de manera directa en el logro de los alcances, finalidades y procesos propuestos por el sistema. Como consecuencia, documentan que las sanciones aplicables a los adolescentes a quienes se les haya declarado su responsabilidad penal serán la amonestación, la imposición de reglas de conducta, la prestación de servicios a la comunidad, la libertad asistida, la internación en medio semicerrado y la privación de la libertad en centro de atención especializado; y deben cumplirse en programas de atención especializados del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Sobre la pedagogía, los autores señalan que “no existe una aproximación conceptual en el código, la jurisprudencia, la doctrina, ni en los propios lineamientos técnicos del ICBF” (Acuña *et al.*, 2010, p. 9). Respecto a la sanción, reconocen que debe cumplir un carácter *de protectora, educativa y restaurativa*, siendo entonces que la “sanción en el SRPA es una consecuencia jurídica sobre un sujeto de derechos prevalente, que se encuentra en conflicto con la ley” (p. 28). Deben aplicarse bajo los principios de *proporcionalidad y ponderación*, regidos por los instrumentos internacionales contemplados en las Reglas de Beijing, orientando acciones concretas a la materialización de la *justicia restaurativa*. En su disertación, cobra vital importancia el concepto de *pedagogía social y medida socioeducativa*:



... lo pedagógico debe estar de cara a la socialización, que consiste en ofrecer herramientas que le permita concretar un camino más digno y humano para la vida; que no sea una aceptación dócil del orden establecido, sino la posibilidad humana y el desarrollo de un ciudadano pleno (Acuña *et al.*, p. 35).

En esta misma línea, Acuña *et al.* (2011) presentaron un segundo informe aplicado al distrito judicial de Soacha. Realizaron seguimiento a las medidas pedagógicas impuestas y hallaron la presencia de violencia intrafamiliar, pobreza, consumo de drogas, rechazo al sistema educativo, desnutrición, familias desestructuradas, reclutamiento forzado, falta de oportunidades y carencia de actividades recreativas. Entre sus conclusiones se reconoce la inexistencia de diagnósticos claros respecto al estado de derechos de infancia y adolescencia, así como la falta de un sistema de información confiable que permita la toma de decisiones en materia de política de juventud. De manera contundente, los autores señalan la desarticulación entre las instituciones que conforman el SRPA, además de la confusión constante de roles y competencias, en razón de lo cual la ruta de atención termina incumpliendo con sus propósitos.

163

Acuña y López (2013) amplían la investigación a los distritos judiciales de Cundinamarca y Leticia; resaltan la necesidad de capacitar a los funcionarios, por cuanto se identifican fallas en la comprensión de los propósitos del sistema, lo que influye en la aplicación y operación de los lineamientos técnicos; concluyen con los siguientes interrogantes: “El Sistema debe evaluar la situación de los adolescentes que ingresan al Sistema, considerando el porqué la mayoría de ellos provienen de estratos socioeconómicos niveles 1 y 2: ¿es posible que la causa de este fenómeno sea más social que criminal?, ¿qué se criminaliza, el delito o la extracción social?” (p. 60).

Estudios locales en el Valle del Cauca

Urquiza (2017) analizó los programas y proyectos dirigidos a la resocialización de adolescentes vinculados al SRPA desarrollados en Cali durante 2012 a 2015. Entre sus hallazgos, identifica que presentan “escasos e inefectivos resultados” (p 46). Las principales fallas identificadas por los jueces se concentran en los procesos de “rehabilitación, reeducación, ejecución de la sanción, seguimiento y monitoreo de las sanciones” (p. 47).

Por su parte, Betancourt (2017) propuso un análisis de la implementación del Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana a partir de los lineamientos de la Política Nacional de Seguridad y Convivencia en Palmira durante 2012 a 2015. Entre los principales hallazgos se encuentra la caracterización de indicadores de violencia, la descripción de la operación de instancias como los consejos de seguridad, los comités de orden público y la articulación público-privada generada como parte de la implementación del plan. En términos de la violencia homicida de menores de edad, Betancourt (2017) establece que durante la implementación del plan “la victimización de menores tuvo su incidencia más baja en 2013, con una tasa por cien mil habitantes de 17,5” (p. 104).



Una de las conclusiones de la gestión territorial para la implementación del plan a la que llega el autor es que se produjo desmotivación de los actores de la red al no lograr la financiación por parte del Gobierno nacional, lo que causó inasistencia a los comités y debilitamiento de la red misma; sin embargo, la parcial implementación con recursos propios permitió documentar la experiencia en un ejercicio de buenas prácticas respecto a tres ejes: proceso técnico implementado para la priorización de delitos, proceso de definición de barrios priorizados y articulación de actores. Entre las acciones reconocidas como exitosas se identificó la emisión de decretos asociados a la restricción de circulación de niños, niñas y adolescentes en horarios nocturnos, limitación de tránsito de motocicletas en horarios de mayor comisión de delitos, prohibición del parrillero hombre, restricciones de horarios a establecimientos de comercio nocturno, fechas especiales y restricciones de porte de armas de fuego, la intervención focalizada en barrios priorizados, el incremento de pie de fuerza con el plan cuadrantes, de operatividad policial evidenciado en capturas, controles, incautaciones, allanamientos, contravenciones y cierre de establecimientos públicos; el mejoramiento de las cámaras de seguridad, el Plan Especial de Inclusión Social (PEIS), donde los adolescentes infractores generaron emprendimientos, la recuperación de parques y zonas de consumo, la vinculación de la empresa privada y el *Manual de convivencia y cultura ciudadana* mediante la recuperación de parques y la promoción del acceso a la justicia en temas relacionados con violencia intrafamiliar y basada en género.

Los antecedentes documentados permiten identificar que las problemáticas asociadas a la política de juventud, especialmente aquellas relacionadas con comisiones de delitos, han sido abordadas como situaciones asociadas a las políticas de seguridad ciudadana e intervenidas principalmente desde la lógica de la *vigilancia y el control*, con gran preponderancia de las acciones policivas. A ello se agrega el fallo sistemático en el cumplimiento de los fines diferencial, reeducativo y resocializador propuestos como objetivos del sistema y las deficiencias en el abordaje clínico-social de adolescentes que delinquen y reinciden en sus comportamientos.

MARCO TEÓRICO

El modelo de redes: marco interpretativo de la gestión organizacional en políticas públicas

Entre los enfoques para el análisis de las políticas públicas, se reconoce el *secuencial* (Lasswell, 1951; Jones, 1970), criticado por De Leon (1994) y Roth (2007), pero vigente en la actualidad; regido principalmente por una lógica deductiva de *arriba-abajo*, positivista, tecnocrática y racional (Sabatier y Jenkins-Smith 1993), señalado como carente de “capacidad explicativa” ante la pregunta “¿por qué cambian las políticas públicas?” (Roht, 2010, p. 29).

Al respecto, Majone (1997, citado por Roht, 2007) documenta las falencias de la aparente supremacía fáctica de los análisis costo-beneficio con los que usualmente se orienta el diseño de políticas públicas y los procesos de toma de decisiones, introduciendo una mirada



crítica respecto a los procesos argumentativos y retóricos presentes entre los diversos actores de la política, y centrando su mirada en las formas de participación y deliberación presentes en los ejercicios contemporáneos de democracia radical, deliberativa y participativa (Fischer, 2003).

Respecto al enfoque de redes, Roth (2017) describe que surge en la década de los 70 como respuesta a la insatisfacción a los modelos tradicionales, propios de los 50, entre ellos el secuencial. En este contexto, el neocorporativismo y la nueva gerencia pública centran su análisis en los intercambios entre gobiernos, administraciones y grupos de interés (Roth, 2010), conformándose redes de controversia y relaciones más informales, descentralizadas y horizontales de cogestión de lo público (Hecló y Wildavsky, 1978).

El giro paradigmático respondió también al *zeitgeist* de la época respecto al vuelco argumentativo positivista, lo que permitió depositar la mirada en otras formas de construcción y reconstrucción de la(s) realidad(es). En esta vía, el estatuto de la objetividad, la causalidad, la predicción y la explicación, medible-cuantificable, se vio cuestionado por las teorías construccionistas que conciben a la realidad como un proceso-producto construido intersubjetivamente, dependiente de los sujetos que la perciben (Berger y Luckmann, 1986). Es decir, el posicionamiento de *la subjetividad* como paradigma introducido en las ciencias sociales y humanas impactó también en el estudio de las políticas públicas, siendo que la sociedad se reconfigura y actualiza “mediante la interacción de individuos que intercambian información y otros recursos” (Roth, 2007, p. 39).

A ello se suma la inclusión de nuevos problemas sociales; los crecientes, interdependientes y autónomos procesos de organización de la sociedad civil que favorecieron formas descentralizadas de gobernanza (Marín y Mayntz, 1991, p. 26; Mayntz, 1982) y control social a la gestión pública, lo que favoreció la consolidación de redes de política, es decir, “una nueva forma de gobierno (la gobernanza) que refleja el cambio de naturaleza en las relaciones entre Estado y sociedad” (Kenis y Schneider, 1991, p. 41, citados por Roth, 2007, p. 40),

La dinámica de una red de política pública es única porque obedece a una historia común e irrepetible que involucra racionalidades y valores colectivos en los procesos de priorización de problemas por resolver en las agendas públicas, manifiestas en la interacción de *agentes*, quienes movilizan recursos y procesos discursivos para que sus intereses sean priorizados; dinámica que se ve orientada por los principios de la teoría del actor racional, en la que se busca maximizar las utilidades, disminuir los costos y lograr ventajas en los procesos de toma de decisiones. Roth (2010) documenta dos formas particulares de operación de una red: los *issue networks*, donde se promueve la autonomía en lógica de competencia abierta entre actores, y las *policy communities*,⁴ con vinculaciones mucho más estrechas, consoli-

⁴ Una comunidad de política es “el conjunto de actores, personas provenientes de varias organizaciones tanto públicas como privadas (...) que comparten una serie de valores y de creencias acerca de algún problema y que se coordinan en su actividad y en el tiempo para alcanzar sus objetivos” (Sabatier, 1988, citado por Roth, 2010, p. 43).



dadas, cogestadas y corporativas. Las redes de política concretan, entonces, un enfoque que “trasciende la distinción tradicional entre agente y estructura (...), entre las visiones socio-céntricas y Estado-céntricas, gracias a un concepto flexible diseñado para capturar el complejo juego entre actor e institución en el proceso de elaboración de políticas sectoriales” (Zurbriggen, 2004, p. 183, citado por Roht, 2010, p. 41).

Respecto de la red y sus implicaciones en los procesos de gobernanza, Wayne (2017) centra su atención en la vinculación de los procesos de interacción entre personas e instituciones, desligándose de la visión de la teoría racional, que se concentra en el tomador de decisión como actor protagónico, hipótesis apoyada por Scharpf (1978), Thompson (1967) y Alarcón (2005). Por su parte, Zornoza (2010) establece:

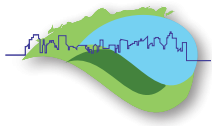
Las políticas emanan hoy de una pluralidad de organizaciones públicas y privadas, lo que implica que el enfoque de redes no sea una perspectiva analítica nueva, sino una señal de un cambio real en la elaboración de políticas, que representa una solución a los problemas de coordinación social, a través de la agrupación y movilización de recursos (p. 25).

166

El enfoque de redes se apoyó también en las teorías de las relaciones interorganizacionales, intergubernamentales y la perspectiva de juegos propuesta por Klijn (1998), quien define las redes de política como “patrones más o menos estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma en torno a problemas y/o programas políticos” (p. 180); de donde surge la necesidad de coordinar acciones técnicas, presupuestales y programáticas entre actores que, identificando sus diferencias, se reconocen interdependientes en sus propósitos; estos aspectos van definiendo reglas y la posibilidad de regulación compartida.

Roht (2017) propone la red de política como “mecanismos de movilización de recursos políticos en situaciones en las cuales la capacidad de tomar decisiones, formular o implementar programas es ampliamente distribuida o dispersa entre distintos actores públicos o privados” (p. 26).

El recorrido planteado permite reconocer que los procesos de toma de decisiones en el marco de la dinámica de una red son el resultado de ejercicios de deliberación entre actores públicos y privados, quienes se han unido por intereses comunes o diversos, que pueden o no ser negociados, y han dispuesto recursos, información y capacidades en la búsqueda de logros compartidos. El modelo de redes descentraliza al Estado como absoluto concentrador del poder y permite identificar tres elementos fundamentales en su dinámica: primero los *agentes y sus recursos*; segundo, las *instancias* en las que coinciden estos agentes, y, tercero, los *instrumentos de gestión pública*, como planes, programas o proyectos que llenan de contenido y concretan las políticas, aspectos que, en conjunto, representan los objetivos de la investigación desarrollada.



METODOLOGÍA

La investigación se realizó en tres fases. En la primera, *definición del problema*, se identificaron fuentes de información confiable, y se accedió al OSCCC y sus bases de datos sobre homicidios, y al Sisbén, para establecer la prevalencia de muertes violentas en menores de edad desagregando variables sociodemográficas y el comportamiento en términos de tiempo, modo y lugar.

En la segunda fase, denominada *diálogo con los actores*, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales con las autoridades de gobierno, justicia y los entes responsables de la operación del sistema; se participó en las instancias decisorias, técnicas y consultivas vinculadas. Mediante análisis de contenido, se identificaron factores psicosociales asociados a la comisión y reincidencia delictiva, se documentaron sus formas de interacción, los recursos que dispusieron y el proceso de toma de decisiones. En la tercera fase se analizó el impacto de los *instrumentos* como planes, proyectos y decretos que involucraron a los jóvenes del sistema.

Tabla 9-1. Ficha metodológica.

Rasgo	Descripción
Enfoque	Cualitativo
Método	Estudio de caso
Alcance	Exploratorio-descriptivo
Tipo	Sincrónico o transversal
Fuentes	Informes del OSCCC y bases de datos sobre homicidios Base de datos Sisbén Estadísticas del centro zonal Palmira del ICBF Decretos municipales
Software	Epidata, Atlas ti y Arcgis
Técnicas	Grupos focales, entrevistas semiestructuradas y observación no participante
Participantes	1. Psicóloga Corporación Caminos. Operador ICBF 2. Psicólogo. Enlace municipal SRPA ICBF 3. Trabajadora social FUNOF. Operador ICBF 4. Sociólogo, abogado, especialista en Derecho Internacional Humanitario, magíster en Políticas Públicas. Coordinador OSCCC. Asesor Secretaría de Seguridad 5. Trabajador social. Enlace municipal de juventudes. Secretaría de Integración Social 6. Abogada. Fiscal 71. Centro Especializado de Servicios Jurídicos para Adolescentes 7. Defensor de Familia ICBF 8. Adolescentes infractores
Instancias	1. Consejo de Política Social. 2. Consejo de Juventud. 3. Comité técnico OSCCC. 4. Comité de Coordinación SRPA

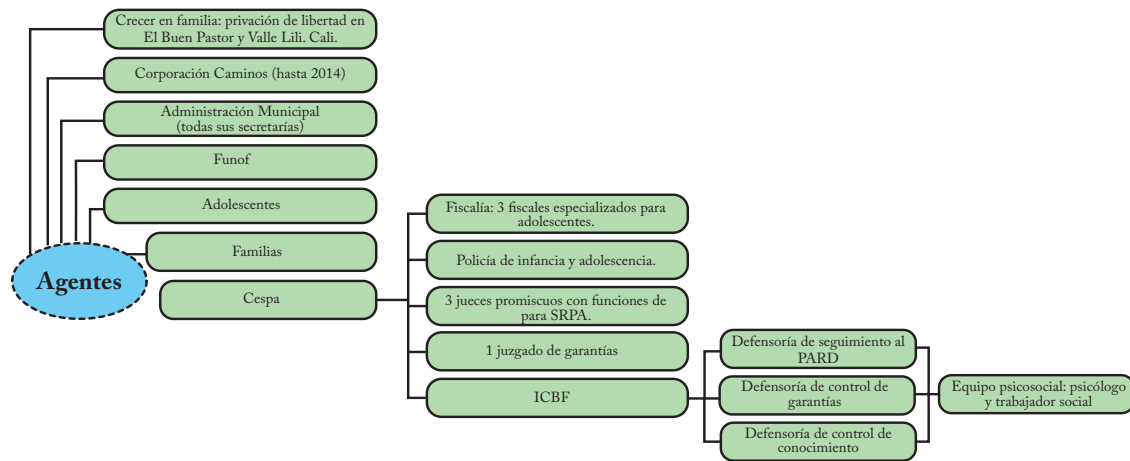


RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La red de política pública: un relato polifónico entre agentes, instancias e instrumentos de gestión pública

La operación en red permite reconocer las diferentes voces e interpretaciones de los agentes que participan en los ejercicios dialógicos de construcción de la política pública. Para el caso de Palmira, los agentes participantes en el proceso de implementación del sistema durante el período 2012-2018 pueden agruparse así:

Figura 9-1. Mapa de agentes participantes en la implementación del SRPA Palmira, 2019.



Los comités de articulación técnica permitieron triangular información estadística y de seguimiento a los programas sociales que trabajan con los adolescentes infractores; se identificó que Palmira es el mayor aportante de adolescentes infractores que ingresan al circuito judicial. En 2012, el 61% eran de Palmira, en 2013 el 60%, en 2014 el 57%, en 2015 el 67%, en 2016 el 66% y en 2017 el 68%. Para el 2017 se identificó un incremento de 2,5% respecto a 2016, mientras que en 2018 se presentó una disminución del 20,2%. Respecto a delitos de mayor impacto en el sistema, están el tráfico de estupefacientes, el hurto, el porte de armas de fuego, la violencia intrafamiliar, la violencia a servidor público y los homicidios. El incremento del 2015 se relaciona con el aumento de los operativos en calle, considerando que más del 80% de las modalidades de ingreso al sistema se realizaron por aprehensiones en flagrancia durante el período 2012-2015.

Los agentes interpretan que el crecimiento de los ingresos de adolescentes al sistema en los últimos años se relaciona con el incremento de los operativos policiales, elemento que también conserva vínculo con los hallazgos presentados por Betancourt (2017). Sin embargo, se cuestiona la valoración positiva que recibió el incremento de ingresos, indicador percibido como factor de éxito de la operatividad policial, siendo que ello generó, indirectamente, un efecto negativo en los índices de congestión fiscal y el vencimiento de términos de los casos, acentuándose también la reincidencia juvenil en la comisión de delitos.



Estos elementos permiten cuestionar el cumplimiento de los fines *pedagógico, diferencial y restaurativo* que orientan el sistema, y poner la mirada sobre la noción de joven infractor que tienen algunos de los agentes que forman parte de la red, quienes los ubican como parte del *paradigma de la situación irregular* que orientó el antiguo Código del Menor; son poco representativos los agentes que defienden o dinamizan una política social orientada en la perspectiva del *sujeto de derechos prevalente* que motiva la Ley 1098 de 2006.

En 2018 se conformó la Secretaría de Seguridad y Convivencia, cuya política de gestión se centró en el fortalecimiento de los recursos técnicos, humanos y financieros para el mejoramiento de los indicadores y la percepción de la seguridad ciudadana. Como estrategias de gestión se identificaron intenciones comunes a las dos administraciones, entre ellas la microfocalización territorial y el incremento paulatino del pie de fuerza en los barrios identificados con concentración histórica de violencia homicida de menores de edad y delitos asociados al microtráfico de estupefacientes, como se observa en el siguiente mapa:

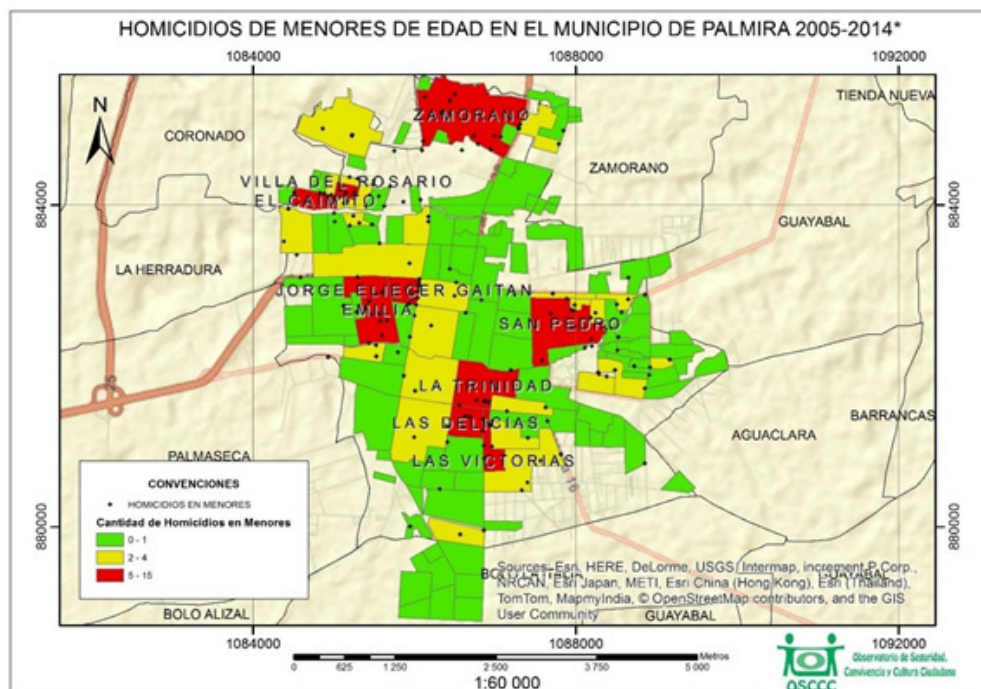


Figura 9-2. Georreferenciación de homicidios contra niños, niñas y adolescentes menores de 18 años ocurridos en el municipio de Palmira entre el 2005 y el 2014.

Fuente: Elaboración propia con información del Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

Estas decisiones de política de seguridad ciudadana dejan entrever la manera en que el modelo del panóptico de Foucault (1975) es puesto en marcha a partir de los ejercicios de poder que cumplen las instituciones como *dispositivo de control* mediante las estrategias orientadas al fortalecimiento de la vigilancia y el castigo, representadas por la *función simbólica* que llevan a cabo las instituciones sobre la modelación de los comportamientos de los adolescentes. El fortalecimiento de las estrategias de vigilancia en barrios de concentración



histórica de violencia surtió efectos funcionales en términos del señalamiento social obtenido y el fortalecimiento de la imagen positiva de las instituciones desde la percepción ciudadana sobre operatividad y sensación de seguridad.

Estas acciones posicionaron a la administración en la regla reconocida por Foucault sobre la *certividad absoluta*, esto es, administrar la ilusión de que existe un gran *otro* (omnipresente, omnisapiente), que observa, conoce y controla las actuaciones de los individuos y promete castigo frente a la trasgresión de la ley, lo que surte un efecto preventivo en función de favorecer un aprendizaje social, caracterizado por el temor a ser aprehendido y consecuentemente sancionado.

La *regla de la certeza absoluta*, dinamizadora del modelo del panóptico, también puede ser analizada en función del pedido de los agentes de la política pública por la *ocupación del tiempo libre* de los adolescentes, tanto infractores como aquellos que se encuentran en riesgo social, en actividades orientadas fundamentalmente al goce efectivo de los derechos como deporte, cultura y recreación. Esta posibilidad permite tener un conocimiento en tiempo real de la ocupación y las actividades de los adolescentes, es decir, la extensión del panóptico sobre los escenarios de la vida cotidiana.

Otro aspecto importante respecto a los recursos a los que apelan los agentes para el fortalecimiento de la *regla de certeza absoluta* se relaciona con el concepto foucaulteano “tecnologías de gobierno” (Foucault, 1999); esto es, la configuración de recursos humanos, técnicos y decisionales que garanticen o favorezcan la perpetuación de las condiciones de poder instituido, aspectos que logran manifestarse en el caso de Palmira en el tipo de decretos emitidos, las intervenciones hechas a los parques y calles identificados como corredores de estupefacientes, el mejoramiento de luminarias, el cambio de uso de espacios públicos orientados al favorecimiento de la vigilancia natural y la sanción social frente a las situaciones de consumo de sustancias psicoactivas.

Sin embargo, al comparar los efectos del *panóptico* respecto al comportamiento de la reincidencia delictiva de los casos que ingresan al sistema, se identifican incrementos y decrecimientos constantes en los años evaluados: en 2012 el porcentaje de reincidencia fue de 44%, en 2013 de 28%, en 2014 de 34%, en 2015 y 2016 de 29%, en 2017 de 38% y, finalmente, en 2018 de 39%. El porcentaje de reincidencia presenta correlaciones con variables sociodemográficas como el sexo y la edad de los adolescentes. En promedio, 8 de cada 10 adolescentes que ingresaron al sistema son hombres de 16 y 17 años.

Sobre la participación mayoritaria de hombres, existen interpretaciones, ligadas a sesgos de género relacionados con los protocolos para la realización de operativos y requisas en calle, que afectan más a hombres que a mujeres. El 88% de quienes ingresaron al sistema lo hicieron por flagrancia, siendo menor el porcentaje de la denuncia ciudadana.



Una de las explicaciones ofrecidas frente al fenómeno tiene que ver con el incremento en el número de operativos, la efectividad policial mediante el sistema 123 y la desconfianza de los ciudadanos sobre la denuncia, elemento asociado a los tiempos excesivos para dictar sentencias por cuenta de la congestión fiscal y la falta de recursos técnicos y humanos para apoyar el total de las investigaciones que tienen a su cargo los fiscales. En relación con el sexo, las edades y los altos porcentajes de reincidencia, los agentes de la red señalan la mayor vinculación de hombres a los estereotipos de género construidos alrededor de la masculinidad, favorecidos desde el escenario familiar y fortalecidos por las dinámicas culturales vividas en los barrios, la definición de modelos de lo femenino asociado al dinero fácil, la legitimación de la cultura de la ilegalidad y el irrespeto a la norma, aspectos promovidos también por los contenidos de las narconovelas que se ven en las familias.

El análisis de contenido realizado a las entrevistas arrojó la identificación de algunos factores psicológicos y sociales que favorecen la reincidencia; estos aspectos se ordenaron según la frecuencia con que fueron mencionados (utilizando como apoyo el *software* Atlas ti) y el énfasis o valor atribuido por los agentes en la explicación de las razones posibles por las cuales reinciden los adolescentes. Los factores identificados se agrupan en tres categorías: la tipología familiar, características barriales y rasgos de personalidad; respecto del primer factor, se obtiene:

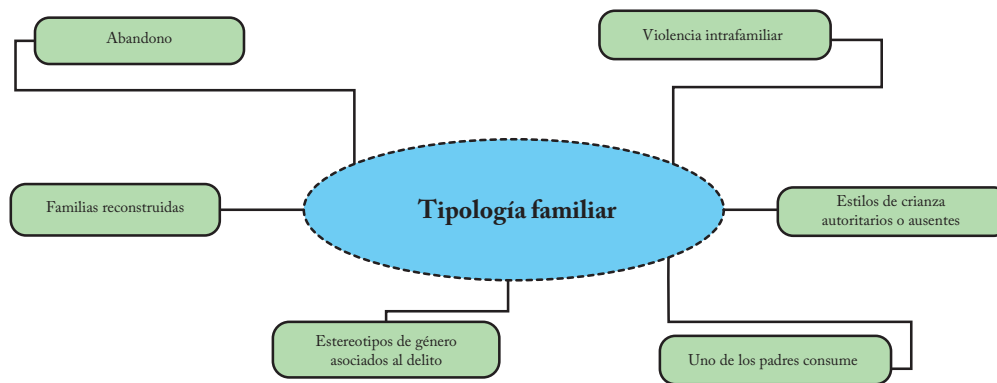


Figura 9-3. Tipología familiar de adolescentes infractores y reincidentes.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los aspectos favorecidos por la dinámica familiar y reforzados también por las lógicas del barrio, están la legitimación del dinero fácil y el menor esfuerzo (se valora el logro rápido y la adquisición de dinero como un ideal promovido y deseado). A todos estos elementos se integra también el policonsumo de sustancias psicoactivas, reconocido por los agentes como una problemática de salud pública que aqueja permanentemente a las comunas y lugares de residencia de los adolescentes. Los factores identificados fueron:

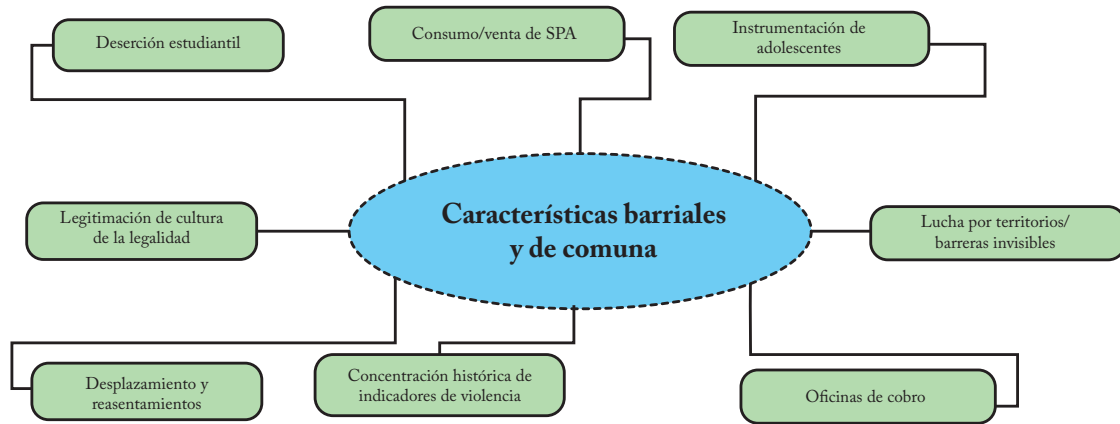


Figura 9-4. Características barriales y de las comunas de residencia de adolescentes reincidentes.

Los agentes reconocen que en las historias de vida de los adolescentes, especialmente de aquellos que han reincidido en conductas delictivas, existe un incremento paulatino de la gravedad de los delitos cometidos: un tránsito de delitos de menor a mayor impacto que pueden llegar al homicidio. Señalan que los adolescentes pierden paulatinamente el temor al castigo y aprenden que el sistema favorecerá su protección, idea fortalecida por los constantes ingresos y salidas del sistema por capturas en flagrancia por estupefacientes que superan por poco la cantidad mínima de dosis personal legalizada. Al indagar sobre las razones que motivan la reincidencia, los agentes indican distintos motivos; algunos de ellos se relacionan con la experimentación de placer o adrenalina al cometer delitos, la necesidad de reconocimiento social, estatus y pertenencia a las dinámicas grupales que van transformando sus estéticas corporales, todo lo cual se manifiesta en su forma de vestir, los tatuajes y los discursos asumidos.

El grupo se constituye en un entorno protector para los reincidentes, quienes, usualmente, establecen enfrentamientos con bandas de otros barrios por el control de zonas de expansión del microtráfico; ni la familia ni el Estado garantiza para ellos la posibilidad de protección y cuidado que ofrece el grupo. Sobre las relaciones de noviazgo, algunos adolescentes manifiestan deseos tempranos de ser padres o madres, idealizando el anhelo de conformar familias lejos de la de origen. Un aspecto fundamental que incide en el desencadenamiento de la conducta delictiva tiene que ver con el consumo de sustancias psicoactivas; los agentes identifican que, en su mayoría, los adolescentes delinquen para proveerse de las dosis para su consumo, y que, frente a los síntomas de abstinencia desatados por la falta de ingesta, se genera una favorabilidad frente a la comisión de delitos. En un mapa semántico es posible establecer la siguiente relación:

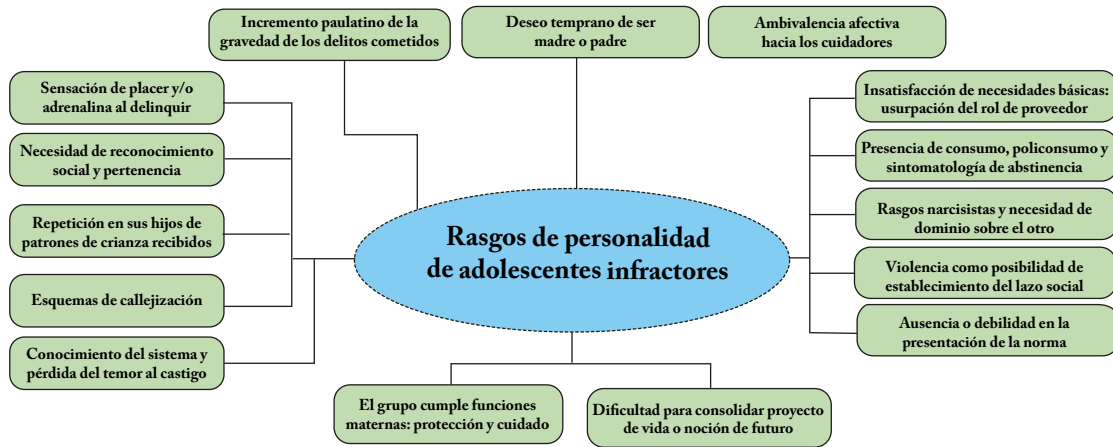
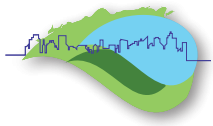
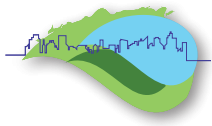


Figura 9-5. Rasgos de personalidad de los adolescentes reincidentes.

Sobre las características de personalidad identificadas por los profesionales en psicología, se halla, aunque poco, presencia de trastornos, estructuras psicóticas o rasgos psicopáticos que pueden favorecer la reincidencia; así, se ve una relación directa en los desencadenamientos de los cuadros psicóticos con el uso de psicotrópicos. Los participantes de la investigación señalan como una debilidad del sistema la falta de atención de médicos psiquiatras para remitir casos que necesiten seguimiento psicológico.

En los años analizados, los agentes tomaron decisiones en función de los aprendizajes adquiridos sobre la delincuencia juvenil, su comportamiento y los recursos técnicos, financieros y humanos que desplegaron para intervenirla, logrando así altos niveles de confianza, cohesión y control fiscal. Agruparon sus metas de gobierno en ejes comunes, microfocalizaron en barrios con índices históricos de violencia y designaron presupuesto público para la gestión de proyectos que fueron incluidos, en su mayoría, en el Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana; asimismo, gestionaron recursos en el nivel departamental y nacional, aunque obtuvieron poca respuesta, lo que desestimuló su gestión local.

La red se orientó por el principio racional de mutuo utilitarismo y la búsqueda de *gana-gana*, y pudo integrar la política de seguridad ciudadana y la de juventud. Uno de los factores de éxito estuvo relacionado con la participación de algunos agentes en tres tipos de instancias: *consultivas*, *técnicas* y *decisorias*, lo que permitió agilizar procesos burocráticos para obtener resultados en menor tiempo. No obstante, la dinámica de red se vio afectada por el cambio de administración municipal, que llevó a la salida de agentes y al posicionamiento de principios distintos de gobierno.



CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo orientado a las interpretaciones comprensivas de los agentes de la red frente al comportamiento de los indicadores del sistema, se construyó un mapa de actores conformado por la ONG Crecer en Familia, que opera las medidas de privación de libertad en las instituciones El Buen Pastor y Valle de Lili, ubicadas en Santiago de Cali; la Corporación Caminos, que operó las medidas hasta 2014 en Palmira; la Fundación para la Orientación Familiar, que opera desde 2016 hasta la fecha el resto de medidas; el Centro Especializado de Servicios Jurídicos para Adolescentes, conformado por tres fiscales especializados, tres agentes de Policía de Infancia y Adolescencia, tres jueces promiscuos con funciones de familia para el sistema, un juzgado de garantías y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, con las defensorías de seguimiento al PARD; la Defensoría de Control de Garantías y la Defensoría de Control de Conocimiento, que cuentan con un psicólogo y un trabajador social.

Sobre las interpretaciones comprensivas realizadas por los agentes, como producto de la dinámica en red, se concluye que la red operó como un conglomerado de actores que dispuso de sus recursos organizacionales, entre los que se encuentra la asignación de recursos económicos, técnicos y humanos para analizar el fenómeno de la violencia homicida en menores de 18 años, y la georreferenciación de los delitos y barrios priorizados; con ello se logró la gestión de recursos del orden nacional y local, que dio como resultado la implementación parcial del Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.

Como parte del conocimiento generado por la red, se caracterizó la identificación de tres tipos de factores asociados a la reincidencia. En primer lugar, los *psicosociales*, relacionados con la tipología familiar, la preponderancia de familias reconstruidas, situaciones de abandono mayoritariamente de la figura proveedora, violencia intrafamiliar en sus manifestaciones física, verbal, económica y psicológica, preponderancia de estilos de crianza autoritarios y ausentes, presencia de antecedentes de consumo dentro del núcleo familiar.

En relación con las características ambientales, se identificaron barrios y comunas con la ayuda del *software* de georreferenciación; se posicionaron como críticas las problemáticas asociadas a la deserción estudiantil tanto de los adolescentes que ingresan al sistema como de aquellos a quienes se les restablece el derecho y no pueden asistir por problemáticas vinculadas con la ubicación de las instituciones educativas en territorios negados por las barreras invisibles, el consumo y venta de SPA en barrios identificados como de expendio, la instrumentalización de los adolescentes para la comisión de delitos, tráfico y comercialización de estupefacientes por parte de bandas delincuenciales organizadas (donde participan tanto mayores de edad como menores), la delincuencia común no organizada, la concentración histórica de indicadores de violencia en barrios y comunas que acogen población migrante fundamentalmente de zonas expulsoras de Cali y la costa pacífica,



reasentamientos en los que se identifica una alta presencia de población infantil y adolescente que incrementa los índices de necesidades básicas insatisfechas, marginalidad, y facilitan la inclusión de niños, niñas y adolescentes a las dinámicas de control de territorios y enfrentamientos por el dominio de las microeconomías provenientes del comercio de estupefacientes, problemática que se ve favorecida por la ubicación geográfica del municipio.

Respecto a las características individuales, la vinculación en su mayoría de adolescentes hombres entre 16 y 17 años permite identificar elementos asociados a estereotipos culturales sobre masculinidad y feminidad, y mejoramiento de estatus social dentro del grupo, favorecidos también por los contenidos de los medios de comunicación y de las narconovelas. Se identificó también el incremento paulatino en la gravedad de los delitos cometidos, el deseo temprano de iniciar la paternidad o la maternidad, ambivalencia afectiva hacia los cuidadores, la presencia de consumo o policonsumo, lo que constituye una problemática creciente de salud pública; además, es otra dificultad del sistema la ausencia de una oferta institucional eficiente orientada a la prevención y a la desintoxicación de los adolescentes que presentan cuadros de adicción o toxicomanías, que pueden favorecer la comisión de delitos, a lo que se suma la falta de acompañamiento por psiquiatría en casos donde se identifica necesaria la remisión a psicólogo.

Para el segundo y tercer objetivo propuestos, sobre los *escenarios técnicos* y los *instrumentos de gestión pública* involucrados en la implementación del sistema, se reconocen escenarios que fueron de vital importancia como dinamizadores de una operación de red de política. Concluyeron los agentes públicos, privados y autoridades de gobierno y justicia que lograron articular recursos técnicos, financieros, humanos y organizacionales. Un ejemplo es el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, escenario técnico que permitió construir instrumentos de gestión pública como el Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, fortalecer el Plan Especial de Inclusión Social y articular los espacios decisorios como el Consejo de Política Social y el Consejo de Seguridad. Como escenarios más recientes que contribuyeron a hacer seguimiento e intervenir las debilidades del sistema, se encuentran el Comité Operativo de Permanencia Escolar, la Mesa Técnica de Juventud y el Comité de Articulación del SRPA, que sostiene interacción permanente con la mesa departamental. Este ejercicio de trabajo en red entre escenarios técnicos (OSCCC), consultivos (plataforma de juventudes y Mesa Técnica de Juventud), decisorios (consejos de política social y seguridad ciudadana) y el diálogo permanente con escenarios del orden departamental (Mesa Departamental) e instituciones nacionales influyeron positivamente en la disminución de los indicadores del sistema, siendo la articulación institucional una fortaleza de sus instancias.

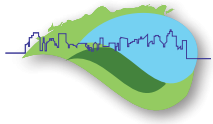
Finalmente, a propósito de los instrumentos de gestión pública, se reconoció un ejercicio articulado respecto al Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana, el Plan Especial de Inclusión Social, ejecutados entre 2012-2015, y la aprobación de la Política Pública de Juventud en 2016, que han logrado articular acciones de fortalecimiento de la



vigilancia y control, con avances en goce efectivo de derechos de los adolescentes. Esto deja concluir que en el período evaluado han existido acciones de articulación entre la política social, la política penal juvenil y la política de seguridad ciudadana.

REFERENCIAS

- Acuña, F., García, C. y López, A. (2010). *La medida pedagógica como sanción en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (Ley 1098 de 2006). Estudio sociojurídico*. Universidad Nacional de Colombia.
- Acuña, F., López, A., y García, C. (2011). *La medida pedagógica como sanción en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (Ley 1098 de 2006). Estudio sociojurídico: municipio de Soacha-Cundinamarca*. Universidad Nacional de Colombia.
- Acuña, F. y López, A. (2013). *La medida pedagógica como sanción en el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (Ley 1098 de 2006 y 1453 de 2011). Estudio sociojurídico: Distrito Judicial de Cundinamarca*. Universidad Nacional de Colombia.
- Alarcón, V. (2005). Redes de políticas públicas de Chaqués Bonafont, Laura. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*, XLVII(193), 219-223.
- Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana, Departamento Nacional de Planeación Dirección de Justicia, Seguridad y Gobierno. (2011). Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores
- Betancourt, A. (2017). Implementación de la política nacional de seguridad y convivencia ciudadana, a través del plan integral de seguridad y convivencia ciudadana en el municipio de Palmira 2012-2015 [maestría en Políticas Públicas], Universidad del Valle.
- Comisión de Evaluación del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes. (2011). Informe ejecutivo Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1098 de 2006. Ley de Infancia y Adolescencia.
- Congreso de la República de Colombia. (2018). Ley 1885 de 2018. Estatuto de ciudadanía juvenil que modifica a la ley estatutaria 1622 de 2013, Sistema Nacional de Juventudes.
- Corte Constitucional de Colombia. (2001). Sentencia C-839 de 2001.
- Corte Constitucional de Colombia. (2005). Sentencia C-203 de 2005.
- Departamento Nacional de Planeación. [DNP]. (2009). CONPES 3629 Sistema de responsabilidad penal para adolescentes – SRPA: política de atención al adolescente en conflicto con la ley.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2003). Indicadores de tendencias poblacionales con base en información del Censo.
- De Leon, P. (1994). The Policy Sciences Redux: New Roads To Postpositivism. *Policy Studies Journal*, 22(1), 176-184.
- Fischer, F. (1993). Citizen participation and democratization of policy expertise: from theoretical to practical cases. *Policy Sciences*, 26.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Ediciones La Piqueta.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Fundación Progresamos. (2016). Balance de seguridad y convivencia ciudadana, procesado por el Observatorio de Seguridad, Convivencia y Cultura Ciudadana.
- Hecló, H. y Wildavsky, A. (1974). *The private government of public money*. Macmillan.
- Jones, C. O. (1970). *An introduction to the study of public policy*. Wadsworth.
- Kenis, P. y Scheider, V. (1991). *Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox*. Roth Deubel, A-N (2007).



- Klijin, E. H. (1998). *Policy Networks: An Overview*. Sage.
- Krauskopf, D. (2012). *Desafíos en la construcción e implementación de políticas públicas de juventud en América Latina*.
- Lasswell, D. (1951). *The policy orientation*. En D. Lerner y H. Lasswell (Eds.). *The policy sciences*. Stanford University Press.
- Majone, G. (1997). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Fondo de Cultura Económica.
- Marin, B. y Mayntz, R. (1991). *Policy networks, empirical an theoretical considerations: Frankfurt*. Campus Verlag.
- Mayntz, R. (1982). *Sociología de la organización*. Alianza Universal.
- Martínez, D. (2010). *Redes de política pública y construcción de agenda de género en el legislativo mexicano (1997-2009)*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Flacso México.
- Noel-André, R. (2017). *Análisis de políticas públicas: perspectivas pragmáticas, interpretativas, de redes y de innovación pública Bogotá*. Universidad Nacional de Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas. [ONU]. (s. f.). Convención de los Derechos del Niño.
- Presidencia de la República. (2004). *Política Nacional de Juventud. Bases para el Plan Decenal de Juventud Política Nacional de Juventud*.
- Rousseau, J. (1762). *El contrato social o principios de derecho político*. El Aleph.
- Roth Deubel, A. N. (2007). *Enfoques y teorías para el análisis de las políticas públicas, cambio de la acción pública y transformaciones del Estado*. Universidad Externado de Colombia.
- Roth Deubel, A. N. (2017). *Análisis de políticas públicas: perspectivas pragmáticas, interpretativas, de redes y de innovación pública*. Universidad Nacional de Colombia.
- Sabatier, P. y Jenkins-Smith, H. (1993). *Policy change and learning an advocacy coalition approach*. Westview Press.
- Scharpf, F. W. (1978). Interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives. En *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control* (pp. 345-370). Hanf and F., W. Scharpf.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill
- Urquiza, C. (2017). *Adolescentes en conflicto con la ley penal y las políticas públicas: el caso de Santiago de Cali (2012-2015)* [maestría en Políticas Públicas], Universidad del Valle.
- Wayne, P. (2007). *Políticas públicas*. Flacso.
- West, D. J. (1973). *Delincuencia juvenil*. Editorial Labor.
- Zornoza Bonilla, J. A. (2010). Enfoque de redes de política. Instrumento explicativo, analítico e investigativo. En A. N. Roth Deubel, *Enfoques y teorías para el análisis de las políticas públicas, cambio de la acción pública y transformaciones del Estado*. Universidad Nacional de Colombia.



CAPÍTULO X

Transferencia de tecnología a comunidades marginales como apoyo a la seguridad alimentaria

Sonia Yurivia Ayala Guzmán¹
Cruz Lozano Ramírez²
Mónica Cristina Rodríguez Palacio³

INTRODUCCIÓN

En la actualidad observamos avances tecnológicos en diferentes sectores que van desde las comunicaciones hasta nuevas formas de cuidar nuestra salud. Sin embargo, y a pesar de todos estos avances, el acceso a los mismos no es igual para todos, pues en regiones, principalmente de zonas rurales, el acceso a tecnologías que puedan contribuir a un desarrollo integral de las mismas es complicado.

Razones como las distancias o los caminos de difícil acceso a estas localidades, así como el poco interés de gobernantes, han ocasionado que poblaciones vulnerables se mantengan al margen de innovaciones que podrían servirles de apoyo en el combate a la desnutrición, o de un acceso a una salud digna, en fin, a un desarrollo integral.

En este sentido, las instituciones de educación superior (IES) han jugado un papel trascendental para que los modelos de innovación y transferencia tecnológica puedan acercarse a algunas poblaciones marginadas. Este es el caso del Proyecto de Extensión Comunitaria

¹ Doctora en Estudios Organizacionales. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Contacto: yuriviasonia@gmail.com

² Magíster en Ciencias del Departamento de Hidrobiología, Laboratorio de Ficología Aplicada. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Contacto: lozano@xanum.uam.mx

³ Doctora en Medio Ambiente del Departamento de Hidrobiología, Laboratorio de Ficología Aplicada. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Contacto: mony@xanum.uam.mx



(PEC) de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAM-I), en la Ciudad de México; proyecto que busca acompañar, capacitar e incidir en el contexto de poblaciones indígenas y afro mexicanas de Oaxaca y Guerrero, principalmente. Para este fin, el PEC cuenta con un equipo de profesores y alumnos especializados en diferentes áreas de interés y aplicables en las zonas rurales. En este contexto es que se desarrolla el proyecto de cultivo de *spirulina*, el cual ha sido implementado en varias localidades, sobre todo del estado de Oaxaca

Es por ello que en este trabajo presentaremos los avances obtenidos en la implantación del proyecto *Cultivo de Spirulina (cianobacteria Arthrospira máxima)*, para lo cual dividiremos el documento en al menos tres partes: en la primera de ellas daremos un panorama general de cómo fue puesto en marcha y el funcionamiento al día de hoy, para después presentar una breve descripción de la metodología empleada y, finalmente, a manera de conclusión, algunos de los resultados que se han obtenido.

La transferencia de tecnología en México. En busca de la equidad

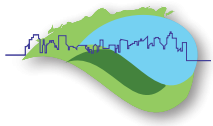
En México existe un cinturón de pobreza y marginación que requiere apoyos inmediatos por la sociedad, gobierno e instituciones de educación e investigación. Este se mide a través de un índice de marginación (IM), una medida-resumen que cuantifica las carencias que padece la población, como falta de acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas, la percepción de ingresos monetarios insuficientes y algunas relacionadas con el habitar en localidades pequeñas (Consejo Nacional de Población [Conapo], 2018a, 2018b). Por tanto, la marginación es un fenómeno multidimensional que considera la exclusión de la población del proceso de desarrollo y del disfrute de los beneficios de este.

Existen 52,4 millones de personas en el país que viven en situación de pobreza; esto equivale al 41,9% de la población y representa una disminución del 25% en comparación con el porcentaje registrado en 2008, cuando era de 44,4%, según cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). Los indicadores que el Coneval utilizó para obtener estas cifras son rezago educativo; acceso a los servicios de salud; acceso a la seguridad social; acceso a la alimentación; calidad y espacios de la vivienda, y acceso a los servicios básicos de la vivienda.

De acuerdo con los resultados del estudio *10 años de medición de pobreza en México*, realizado por el Coneval, el sureste del país sigue siendo la región con el mayor porcentaje de habitantes pobres; para el estado de Chiapas se reporta el 764% de la población en situación de pobreza; seguido de Guerrero con 665%; Oaxaca con 664%, y Veracruz con 618% (De la Vega *et al.*, 2010).⁴

Uno de los estados reportados con un alto índice de pobreza extrema es Oaxaca (**figura 10-1**). En este estado estamos trabajando en la región de la Cañada con la comunidad

⁴ <https://www.animalpolitico.com/2019/08/pobreza-mexico-reduccion-anos-chiapas-guerrero-oaxaca-veracruz/>



del municipio de Chiquihuitlán de Benito Juárez; y en la zona denominada La Mixteca, con comunidades de cinco municipios (tabla 10-1). En estos lugares estamos desarrollando dos proyectos de transferencia de tecnología, ambos para apoyar la seguridad alimentaria de la población, y los cuales están patrocinados por el PEC y el Proyecto Cultivo de Microalgas Usos Potenciales Caribe y Golfo de México, los dos de la Universidad Autónoma Metropolitana.

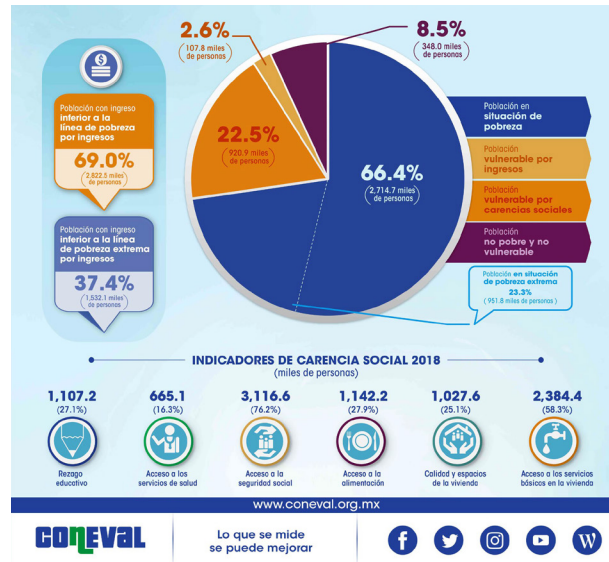


Figura 10-1. Medición de pobreza en Oaxaca 2018.

Fuente: Coneval (2018).

En estas comunidades en grado de marginación, la desnutrición representa un grave problema de salud, por lo cual la producción de fuentes alternativas de alimento es de suma importancia (Mondragón, 1984).

Tabla 10-1. Municipios de Oaxaca donde se está trabajando la transferencia tecnológica.

Municipio	Región	Proyecto
Chiquihuitlán de Benito Juárez	La Cañada	Cultivo de spirulina como fuente de proteína
San Juan Diuxi	La Mixteca	Biofertilizantes a base de cianobacterias y microalgas
San Miguel Chicahua	La Mixteca	Biofertilizantes a base de cianobacterias y microalgas
San Andrés Sinaxtla	La Mixteca	Biofertilizantes a base de cianobacterias y microalgas
San Juan Tamazola	La Mixteca	Biofertilizantes a base de cianobacterias y microalgas
Santo Domingo Tonaltepec	La Mixteca	Biofertilizantes a base de cianobacterias y microalgas



Los diferentes usos de la *Arthrospira máxima*

Producción de *Arthrospira máxima* como fuente de proteína

Uno de los proyectos que estamos llevando a las comunidades se basa en producción de la cianobacteria *Arthrospira máxima*, la cual era consumida por los antiguos mexicanos desde tiempos prehispánicos. Esta se cosechaba en los márgenes del lago de Texcoco, pero actualmente esta costumbre ha sido abandonada. La cianobacteria es de reproducción rápida, tiene un alto contenido de proteína de fácil digestión e incorporación y puede ser cultivada sin grandes complicaciones, con poca inversión de infraestructura (Rodríguez *et al.*, 2019).

La finalidad de esta parte del proceso de transferencia de tecnología es generar una forma viable y económica de producir *spirulina* a fin de recuperar la tradición del consumo de las poblaciones marginadas, así como de desarrollar un paquete tecnológico que pueda ser transferido a las comunidades no solamente para autoconsumo, sino también con la idea de que puedan comercializar los excedentes, de tal forma que tenga beneficios sobre la salud y genere una derrama económica en la población (Rodríguez *et al.*, 2019).

181

En este proyecto participan mujeres jóvenes, madres de familia que necesitan apoyo para el sustento de sus hogares. La respuesta ha sido muy favorable por parte de ellas, quienes participan activamente en los talleres y demás actividades; sin embargo, solo es un pequeño porcentaje comparado con el tamaño de la comunidad.

Estos sistemas (**anexo 1**) fueron donados inicialmente por la Universidad Iberoamericana de Puebla, con quienes tenemos un convenio de colaboración, y han demostrado ser eficientes para la producción controlada de esta cianobacteria en intemperie.

En cuanto a los talleres que se han desarrollado en la cocina comunitaria de la comunidad, se han preparado diversos alimentos, como memelas de frijol, dulces de amaranto, galletas, mermelada de diferentes frutas, pan, y todos han sido adicionados con *spirulina* en polvo (**anexo 2**), para demostrar que puede ser fácilmente incorporada a la dieta diaria, sin alterar el sabor, y mejorar la calidad nutricional.

Uso de biofertilizantes como una alternativa ecológica, económica y sustentable

Otro de los proyectos que estamos trabajando con las comunidades de la región denominada La Mixteca tiene que ver con el uso de biofertilizantes a base de microalgas y cianobacterias que apoyen y mejoren la producción de alimentos para la comunidad, de manera que sea más económica, ecológica y sustentable. Esta transferencia de la tecnología a comunidades agrícolas y poblaciones rurales en grado de desnutrición pretende mejorar las cosechas y que se fomente la creación de huertos urbanos o siembras de traspatio que ayuden a la seguridad alimentaria de la familia, y, como ya se mencionó, con una disminución del costo de producción y con un beneficio ecológico palpable para el agricultor (Rodríguez *et al.*, 2018).



Este proyecto lo hemos desarrollado en Ciudad de México (**anexos 3 y 4**), donde los mejores resultados los han dado los cultivos donde utilizamos los biofertilizantes propuestos al compararlos con los fertilizantes de origen químico (Hernández-Reyes *et al.*, 2019), y hemos realizado transferencia tecnológica con éxito en escuelas de educación primaria. El reto ahora es trabajarlo en las comunidades de La Mixteca, para lo cual pretendemos luchar arduamente para la aceptación de la innovación tecnológica por parte de las comunidades porque podemos crecer al ir superando las etapas claves. ¿Pero qué podemos entender por innovación y transferencia tecnológica? Para este trabajo tomaremos en cuenta las siguientes definiciones.

Innovación y transferencia tecnológica: ¿herramientas para la equidad?

Innovación tecnológica

Se le denomina *innovación tecnológica* cuando esta se consigue mediante el uso de tecnología o de conocimientos científicos y tecnológicos, o supone para la producción un cambio técnico en sus productos o procesos (Escorsa y Valls, 2003).

182

La innovación tecnológica implica una gran capacidad de la tecnología y del conocimiento de producir diferencias y ventajas competitivas a mediano y largo plazo, a través de la creación de valor añadido, que no se puede imitar fácilmente en productos y servicios. ¿Pero cómo podemos hacer accesible este conocimiento a las comunidades? Se requiere de un proceso de transferencia como medio de acceso.

Si las universidades desean crear innovaciones tecnológicas, deben disponer de las tecnologías adecuadas, las cuales pueden obtener a partir de fuentes internas: departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I + D), fuentes externas, que funcionarían como lazos de colaboración con las comunidades, y podrían inclusive apoyar económicamente, es decir, recursos externos ajenos a la universidad o complementarios.

Transferencia de tecnología

La *transferencia de tecnología* puede analizarse, entonces, desde una doble perspectiva: desde el punto de vista de la universidad o instituto de investigación que genera la tecnología y desde el punto de vista del receptor de la misma, que podrá utilizar esta para solventar alguna de sus necesidades; el proveedor de la tecnología utilizará la transferencia como medio de valorización de su conocimiento.

Tradicionalmente, el concepto de transferencia de tecnología en el sector universitario se ha referido a la administración de la propiedad industrial e intelectual creada por dichas entidades (derechos de propiedad). Recientemente, el concepto de transferencia de tecnología está evolucionando hacia el de *transferencia de conocimiento*, un concepto más amplio que el anterior, porque cubre más dimensiones de transferencia (la tecnológica, la personal, social o cultural).



Asimismo, engloba más objetos de transferencia, ya no solo se enfoca en proteger propiedad intelectual o en realizar publicaciones del proceso o investigación en revistas indexadas o de impacto, sino que busca más mecanismos de transferencia, como, por ejemplo, la formación, capacitación o movilidad de personal (European Commission, 2009).

Y en el proceso de la transferencia de la tecnología se realizan muchas acciones para materializar el paso de esta desde su origen a su destino. Ahora bien, ¿cómo puede generarse esta transferencia hacia las comunidades?

Metodología para la transferencia a las comunidades

Como hemos podido observar, la metodología empleada para la implantación del proyecto es mixta, pues se hace uso del método cualitativo y del cuantitativo a través de la investigación-acción, la observación participante, las encuestas y cuestionarios, entre otros. Es de la siguiente manera como el proceso de transferencia se lleva a cabo.

Como punto inicial se han establecido convenios de colaboración entre los municipios y la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, de tal manera que se vislumbre el tipo de apoyo que ambas partes aportarán para el buen desarrollo y asimilación de la tecnología.

En el caso de las comunidades, se solicita apoyo logístico, hospedaje, disposición de tiempo de personas clave, espacio para ubicar los fotobiorreactores y que se dé una amplia convocatoria para que participe el mayor número de personas en las actividades.

Como parte de la universidad, se dona un paquete tecnológico que se instala *ad hoc* en algún lugar de la comunidad. Este paquete incluye sales minerales, inóculos de microorganismos, fotobiorreactores y demás materiales necesarios, y se trabaja con un equipo multidisciplinario de investigadores en ciencias sociales y en ciencias biológicas para abarcar los problemas no solo de nutrición, sino del entorno social, y entender las necesidades de la comunidad en particular.

Se han realizado talleres de información de la nueva tecnología, talleres de cultivo, mantenimiento y cosecha de las algas, talleres de cocina para enseñarles a incorporar el alga a su dieta diaria, para que no cambie el sabor, pero sí el nivel nutricional de ese alimento.

Se ha llevado a cabo la aplicación de encuestas que tienen como primer objetivo medir el nivel de aceptación de la tecnología, para detectar posibles problemas en el desarrollo de los proyectos y tratar de superarlos. Además de encuestas de análisis sensorial entre los participantes de la comunidad empleando el método de escala hedónica facial y escala hedónica para medir aceptación de los productos logrados y elaborados.



Se tomaron mediciones en los niños de la escuela primaria para determinar grado de desnutrición con el apoyo de nutriólogos de la Universidad Iberoamericana de Puebla: se descubrió que se encuentran en grado de desnutrición niveles 1 y 2, por lo que los proyectos que apoyen la seguridad alimentaria de las familias son necesarios en estas comunidades.

El proyecto usa un esquema de desarrollo integral que trastoque el ámbito nutricional y también el económico, por lo que se requiere, como indica la **figura 2**, trabajo colectivo y multidisciplinario, en el cual participe la mayor parte de la población.

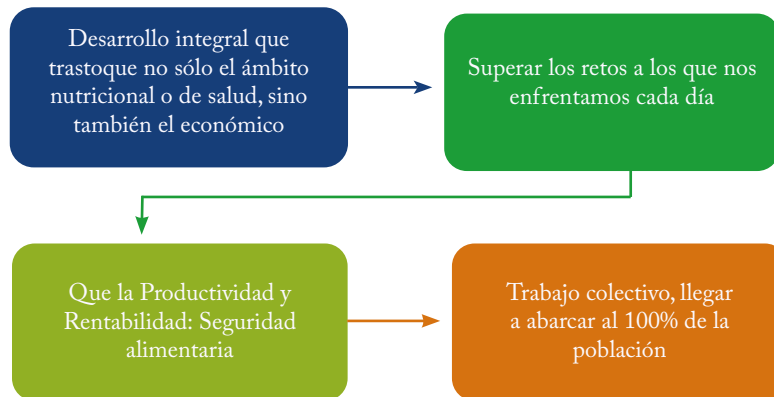


Figura 10-2. Esquema general de pasos para la transferencia.

Los elementos que conforman un proceso de transferencia tecnológica adecuado son muy parecidos, ya que en todos los casos se requiere llegar a los actores, darles a conocer la propuesta de manera que despierte en ellos el interés motivacional, no interferir con su cultura y modo de vida, acoplarse a ella y llevar el proyecto en etapas para asegurar un éxito en los resultados de dicha transferencia.

Los ejes son cuatro (**figura 10-3**): el ambiental, para un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales; cultural, donde se mantenga un ambiente de respeto y responsabilidad social; económico, que tal vez es el más importante debido a la pobreza extrema y marginación de las comunidades; y el maravilloso eje social, cuyo elemento clave es la participación ciudadana para que los procesos de transferencia tecnológica funcionen.

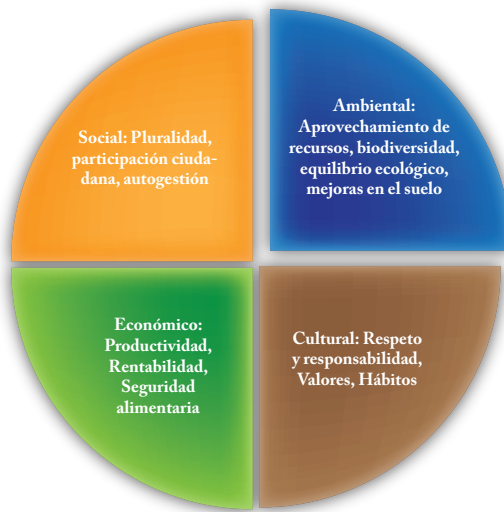


Figura 10-3. Ejes de trabajo para la transferencia.

Hubo un tiempo en que las familias producían sus propios alimentos; estos eran suficientes en calidad, cantidad y variedad para cubrir la mayor parte de sus necesidades básicas. Hoy día, la falta de posibilidades productivas y satisfactoras ha hecho que la población del campo no siembre y que emigre a las grandes ciudades, aumentando así la cantidad de zonas marginales dentro de ellas. Se requiere, por tanto, trabajar con estas comunidades en soluciones alternativas de producción de sus propios alimentos en sistemas colectivos de huertos urbanos y siembra de traspatio para garantizar la seguridad alimentaria de sus familias.

Si consideramos la producción de alimentos como una necesidad básica para la sobrevivencia de las comunidades, la agricultura ha sido considerada por muchas familias indígenas como una parte constitutiva de su cultura: la labor agrícola y la cultura forman una unidad. La transferencia de tecnología para mejoras nutricionales con la producción de *spirulina* y biofertilización de sus cultivos, sin el uso de químicos ni pesticidas, promueve, como mencionan Biord y Mosonyi (2001) y Tiapa (2010), la comunicación con la naturaleza, y en función de esta relación se configura el paisaje, se estructuran las relaciones sociales y se genera una serie de actividades culturales que afirman la identidad.



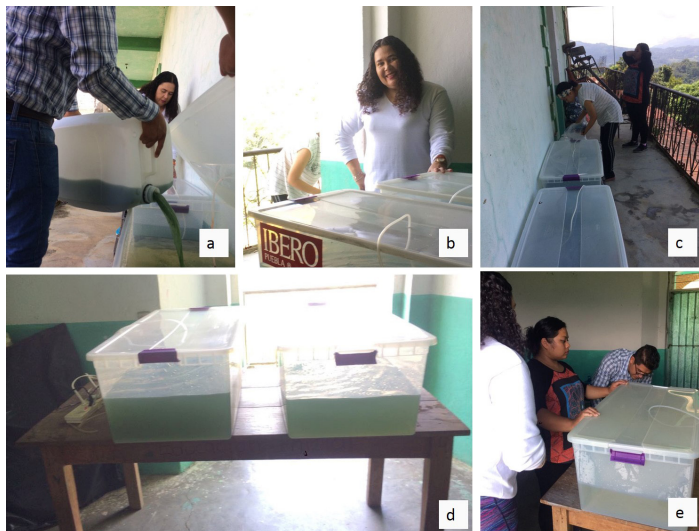
REFERENCIAS

- Biord, H. y Mosonyi, S. (2001). *Kari'ña Caribes ante el siglo XXI*. Editorial Operadora Cerro Negro.
- Consejo Nacional de Población [Conapo]. (2018a). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio (2015)*. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indice-de-marginacion-por-entidad-federativa-y-municipio-2015>, 24-08-2018
- Consejo Nacional de Población [Conapo]. (2018b). *Nota metodológica de la estimación del índice de marginación por entidad federativa y municipio (2015)*. http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/61552/Nota_metodol_gica_marginaci_npdf, 24-08-2018
- Coneval. (2018). *Entidades federativas*. https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Oaxaca/Paginas/Pobreza_2018.aspx
- De la Vega, S., Romo, R. y González, A. (2010). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio*. CONAPO.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- European Commission. (2009). *Metrics for Knowledge Transfer from Public Research Organisations in Europe Report from the European Commission's Expert Group on Knowledge Transfer Metrics* [PDF]. http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/knowledge_transfer_webpdf
- Hernández, B. M., Rodríguez, M. C. y Castilla, P. (2019). Uso potencial de cianobacterias como biofertilizante para el cultivo de maíz azul en la Ciudad de México. *Revista Latinoamericana de Biotecnología Ambiental y Algal*, 10(1), 13-27.
- Mondragón, A. (1984). *Cultivo y uso del alga tecuitlatl (Spirulina maxima), estudio recapitulativo* [Tesis], Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez M. C., Cabrera R. y Rolón, J. C. (2018). *Biofertilizantes, (microalgas y cianobacterias), una alternativa ecológica, económica y sustentable*. Mesa Temática: Sustentabilidad y Responsabilidad Social. XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional (...). Canada.
- Rodríguez, M. C., Cabrera, R. y Rolón J. C. (2019). Cultivos de la cianobacteria *Spirulina (Arthrospira maxima)* como alternativa nutricional para poblaciones en alto grado de desnutrición y marginación. En *Análisis organizacional en México y América Latina*. Hess Editorial.
- Tiapa, F. (2010). Ecología histórica de los Kari'ña de los Llanos orientales del río Orinoco durante la época colonial. *Antropológica*, LIII(113), 77-114.



ANEXOS

Anexo 1. Sistemas de cultivo para *spirulina* instalados en la comunidad.

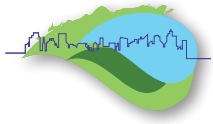


Fotobiorreactores: a. siembra y mantenimiento. b. c. d. Fotobiorreactores utilizados en la comunidad para el cultivo de la *spirulina*, y mantenimiento de los sistemas.

Anexo 2. Talleres de preparación de alimentos con *spirulina*.



a. Mezcla de amaranto con *spirulina* y miel. b. Moldes para la elaboración de las alegrías. c. Alegrías elaboradas. d. Preparación de la mermelada, mezcla de la fruta con la *spirulina* y el azúcar. e. Preparación de la pulpa de mango para la mermelada. f. Mermeladas ya envasadas y etiquetadas.



Anexo 3. Siembra de traspatio.



Siembras de traspatio de la forma tradicional, barbecho, rastreo de suelo. a. Surcos para la siembra. b. Cultivo de rábanos. c. Cultivos de maíz azul. d. Cultivo de maíz azul cercanos a la cosecha.

Anexo 4. Siembra en huertos urbanos.



Siembra con el método tresbolillo. a. y b. Medición de la jardinera para separación adecuada de las semillas. c. Cultivos de rábanos. d. y e. Cultivos de acelgas.



CAPÍTULO XI

Turismo sustentable en México, oportunidad de innovación social a partir de los emprendimientos comunitarios

Iris Adriana Landa Torres¹

Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez²

César Vega Zárate³

INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, las organizaciones supranacionales han trabajado en modelos de gestión turística para mitigar la pobreza y disminuir la desigualdad; en el ámbito teórico-académico, desde la perspectiva de la teoría de los sistemas complejos⁴ como nodo y las bases teóricas sobre la innovación, innovación social, sustentabilidad y desarrollo local como enfoques subyacentes, se identifican los emprendimientos eslabonados desde abajo y delimitados por características específicas, tales como: empoderamiento, inclusión, autonomía, autogestión y participación social, como organizaciones flexibles con la capacidad

¹ Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, especialista en Administración del Comercio Exterior. MBA Bachelor's Degree International Relations and Affairs. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: ilanda@uv.mx

² Doctor en Ciencias Económicas, especialidad en Administración Fiscal, contador público y auditor. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: jricardez@uv.mx

³ Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo, magíster en Impuestos, magíster en Sciences et Gestion y licenciado en Contaduría. Institución de adscripción: Universidad Veracruzana. Contacto: ady.landa@gmail.com

⁴ La teoría de los sistemas complejos (TSC) es una evolución de la teoría general de sistemas (TGS) Fuente especificada no válida.. A partir del desarrollo y adopción de la TGS a otras ciencias, su evolución se dio hacia la complejidad; los sistemas complejos (TSC) se entienden como “un conjunto grande de componentes individuales que interactúan entre sí y que pueden modificar sus estados internos como producto de tales interacciones” (Miramonte, 1999, p. 1). Mientras la TGS habla de la interacción y existencia en un mismo plano de todos los saberes y una perspectiva holística, la TSC se enfoca en la afectación y la transformación de cada disciplina desde la interacción entre componentes individuales; lo anterior resulta en procesos complejos que requieren de una visión sistémica.



de generar cambios positivos y desarrollo en las comunidades implementados de la mano de la innovación social. En particular, el turismo aplicado como actividad principal de dichos emprendimientos sirve de herramienta para la vinculación e incentivo de arranque a otras relaciones y conexiones con otras actividades y sectores como el cultural, el agroindustrial y el social, que interactúan y se enriquecen entre sí, conformando una estrategia integral de desarrollo y crecimiento económico.

Por tratarse de aproximaciones teóricas que merecen un abordaje delimitado para una mejor comprensión, es necesario analizarlo explicando la problemática que existe de la innovación social para su implementación en el sector turístico mexicano. En el presente diagnóstico se realiza una revisión teórica y documental que permite delimitar y conceptualizar los argumentos principales de los conceptos mencionados, para posteriormente identificar y delimitar la situación actual del sector turístico en México, resaltando las oportunidades de innovación social halladas, y, así, finalizar con algunas recomendaciones para potenciar las oportunidades que significa la articulación entre emprendimientos comunitarios y turismo sustentable, los cuales aparentemente pueden verse como actividades aisladas en un mismo entorno.

Problematización básica

El turismo es un sector estratégico en México: actualmente aporta el 87% al PIB nacional, con una tendencia creciente, resiliente y constante en los últimos 20 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2018). México forma parte del 25% de los países más desiguales del mundo (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval], 2018); la Secretaría de Desarrollo Social, en 2016, reportó 53 millones de pobres y un incremento en la brecha de desigualdad. Así, la pobreza y la desigualdad son problemáticas observables, principalmente en zonas rurales del país, donde según las técnicas de medición de la pobreza multidimensional, el rezago puede ser considerado como el indicador que refleja la desigualdad.

A pesar de un contexto internacional favorable y la existencia de un entramado de oportunidades (mercado, tendencias de consumo, crecimiento del sector, políticas públicas, inversión, entre otras), ni el turismo tradicional ni el sustentable han logrado generar beneficios a la comunidad. Pareciera una paradoja que siendo nuestros pueblos y comunidades indígenas y rurales quienes tienen la patria potestad de nuestro patrimonio tangible e intangible, sean también quienes sufren de mayor desigualdad, pobreza y falta de oportunidades.

Berman (1987) concluía que “nos movemos en un mundo de roles sociales, de rituales internacionales y juegos complejos” (p. 19), en un contexto de “administración masiva y violencia desenfrenada” (p. 17). Perdemos lo que él conceptualizaba como la *conciencia participativa*.⁵ Entonces, en un mundo con un modelo económico consolidado en el método

⁵ Se entiende como *conciencia participativa* a la relación entre el humano y el cosmos, involucrando coalición o identificación con el ambiente (Berman, 1987, p. 16).



científico administrativo (la producción en masas, el control del tiempo, la productividad y la riqueza son sus características y objetivos principales), se olvidaron de las comunidades, del individuo y del medioambiente, provocando, según el autor, un desencantamiento del mundo; peor aún, una desestabilización del sistema.

En suma, la problemática observada es la identificación de un sector turístico caracterizado por contar con una estructura que genera beneficios para pocos, donde hay falta de oportunidades de participación y retribución económica a las comunidades locales, a pesar de ser quienes poseen la potestad patrimonial sobre los recursos naturales, tradicionales, culturales y gastronómicos. Es decir, no se están articulando los esfuerzos hacia un turismo sustentable por parte de las comunidades a pesar de la existencia de un entorno, marco institucional y un ambiente favorable para detonar el crecimiento y el desarrollo de ventajas competitivas.

Fundamentación teórica

Fue en el mundo occidental posterior a la Segunda Guerra Mundial donde el modelo de desarrollo impulsó la industrialización y modernización como elementos fundamentales para alcanzar el desarrollo de los países; el libre mercado se estableció como máxima económica para generar crecimiento y riqueza. En este contexto, la innovación se convirtió en fuente de desarrollo y crecimiento económico. En los últimos 50 años, la desregularización de la economía y la ideología neoliberal han establecido un imaginario moderno sobre el mercado, la producción y el consumo que enaltece la productividad y el individualismo; es ahí donde la innovación ha adquirido gran importancia como herramienta que permite incrementar la productividad, aumentar las ganancias y mantenerse vigente en el mercado.

Para hablar de innovación social, es necesario hablar antes de innovación por ser una evolución de este; se considera a Josep Shumpeter uno de los economistas que más aportaron a la teoría de innovación desde la perspectiva liberal y de mercado. La innovación es un proceso dinámico de destrucción creativa que trae como resultado la evolución económica (Arteaga, 2013). La primera mención del término *innovación* en la teoría económica está en el estudio de los *ciclos económicos*, que se identifican en tres momentos: el *boom*, la crisis y la recuperación. Se destacan la innovación y el empresario innovador como piezas fundamentales, con la noción de que la innovación es la semilla real del capitalismo, mientras el empresario es el personaje creativo.

La innovación debe ser un proceso continuo, propiedad esencial para mantenerse competitivo y por encima de la imitación; por ello, Shumpeter la catalogó como un proceso dinámico, lo que permite la apertura de nuevos mercados a partir del incremento de la producción: “Mediante estas técnicas de ‘innovación’, las estructuras económicas desechan lo antiguo, lo ‘viejo’, y crean nuevas técnicas y productos” (Shumpeter, citado por Arteaga, 2013, p. 151). Es una destrucción creativa porque elimina del mercado a quienes



son incapaces de adaptarse a lo nuevo y crea beneficios de mercado, a la producción y a los procesos económicos.

Un factor importante para la generación de innovación es el empresario, al ser considerado el *protagonista* del desarrollo económico capitalista. Para Shumpeter, el concepto de *empresario* debía modificarse “para incluir a todo aquel individuo que imita, adapta o modifica alguna innovación existente” (Nafzinger, citado por Arteaga, 2013, p. 156). Siguiendo esta lógica, entonces, el emprendedor, más que el empresario, es pieza fundamental en la innovación, así como para el capitalismo. Pero las empresas no se han quedado atrás y evolucionan; algunas han tenido la capacidad de reestructurarse, reinventarse y generar desde sus nuevas estructuras organizativas innovación.

Así las cosas, en el extremo individualista está el emprendedor que busca maximizar su utilidad, en el intermedio están los emprendimientos resultado de los esfuerzos del emprendedor y al final están las instituciones que evolucionan hacia nuevas formas organizacionales caracterizadas por la constante del cambio, que innovan en sus procesos, estructuras, productos y objetivos para mantenerse vigentes en el mercado.⁶

Lo anterior lleva a identificar que dentro de la dinámica entre la innovación y el emprendedor existe un estrecho vínculo que debe ser entendido bajo una óptica de necesaria colaboración para generar un beneficio en común; la innovación fluye mejor dentro de los emprendimientos porque la estructura organizativa brinda mayor libertad y flexibilidad en sus procesos. Es esta idea de innovación la que se conecta directamente con el concepto de emprendimiento, que más adelante se desarrolla y se propone como eje de la articulación *emprendimiento social comunitario*.

La innovación social como constructo de la realidad

La innovación social (IS) es una evolución de la innovación porque tiene un objetivo más allá de lo económico. En la generalidad de las definiciones vigentes sobre la IS, se alcanza a identificar elementos en común, tales como la existencia de un problema social (retos ambientales, desigualdad, rezago, pobreza) y la implementación de ideas para solucionarlo, dando entrada así a la acción social para contrarrestar tales problemas.

La innovación social, como un nuevo paradigma, considera que lo económico no es suficiente y que se requiere incluir temas sobre el bien común (Arrijoja, 2019); también debe considerarse como un término y proceso transversal que cruza de lo económico a lo social.

⁶ Acerca del emprendedor se merece la aclaración de la evolución del sujeto dentro del imaginario neoliberal hacia un empresario de sí mismo: el neosujeto. Laval y Dardot (2013) hacen alusión a esta idea por el diagnóstico realizado sobre el neoliberalismo, el cual ya no es solo un sistema económico, sino una racionalidad que vertebra todas las esferas sociales, como un sistema normativo, una racionalidad que estructura la acción de gobierno, las instituciones y sus políticas; donde el sujeto se reconoce como un capital humano que debe trabajarse e incrementarse infinitamente. Lo anterior explica el brote de emprendedores, sujetos que se visualizan como profesionales autónomos en búsqueda de fallas de mercado que les brinden oportunidad de incluirse en las cadenas productivas y de valor. El enfoque del presente documento no pretende criticar al emprendedor ni al emprendimiento; sin embargo, es importante reconocer su origen como producto neoliberal.



Phills *et al.* (citados por Lidueñas, 2016) lo definen como una “solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares (...) puede ser un producto, proceso de producción o tecnología” (pp. 6-7).

Entonces, la IS es un vehículo que debe aterrizar en el nivel operativo y de procesos; la mejor forma de materializarlo es a través del diseño e implementación de modelos y organizaciones híbridas con capacidad para incorporar sus objetivos, metas y alcances a la IS dentro de sus procesos de gestión. Unas de las organizaciones que cumplen con las características mencionadas son los emprendimientos comunitarios.

El emprendimiento: concepto y evolución hacia lo comunitario y sustentable

Los emprendimientos son reconocidos como una nueva forma de organización resultado de una evolución del mercado; son vistos como un motor de las economías en desarrollo por su alta generación de empleos, por dar solución de problemas a partir del valor agregado y por las propuestas de innovación en productos y servicios para permanecer en el gusto de los consumidores. El emprendimiento ofrece propuestas disruptivas y únicas que exigen cambios en el mercado, en los procesos productivos, sobre todo en los modos organizativos de producción (Greco y De Jong, 2017). En su mayoría se inscriben en la economía privada; el carácter público puede alcanzarse cuando los emprendimientos son construidos desde la comunidad y redistribuyen las ganancias y beneficios entre los integrantes de una localidad.

Dentro de los emprendimientos modernos estudiados por distintos autores se identifican tres elementos fundamentales que los caracterizan: el primer elemento es la forma organizacional flexible, el segundo elemento es la creatividad que provee diferenciadores, el tercer elemento es la innovación y la transformación de un producto que trae como resultado valor agregado y beneficios. Autores como Audretsch y Thurik (citados por Greco y De John, 2017) consideran que hay una transición hacia una economía de emprendimientos, siendo estos últimos capaces de dar solución a las problemáticas que han surgido a partir de la degradación capitalista y neoliberal.

La teoría del emprendimiento supone que es posible el trabajo en sinergia entre los nuevos emprendimientos y las organizaciones tradicionales; la simbiosis entre las distintas organizaciones puede derivar en procesos de cocreación para lograr inclusión (negocios incluyentes), escalabilidad y replicabilidad a procesos de innovación, creación y satisfacción de necesidades (Greco y De Jong, 2017).



Morales *et al.* (2017) y Greco y De Jong (2017) ubican a los emprendimientos modernos dentro de la teoría neoinstitucional,⁷ que a partir de 1990 describió la evolución de las formas organizativas a unas con estructuras ligeras con capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a las transformaciones sociales.

Emprendimiento, comunidad y sustentabilidad encuentran su principal conexión en la idea de permanencia y la preservación del medioambiente para las futuras generaciones, con el fin de ofrecer soluciones únicas e innovadoras a largo para generar impactos positivos. Ýigüin (citado por Greco y De Jong (2017) considera que los emprendimientos sustentables “se encuentran entre el lucro y el no lucro, entre el dinero y la causa, pero todos tienen en común la búsqueda de prosperidad” (p. 15).

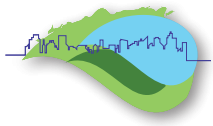
Al mismo tiempo, los emprendimientos son sistemas complejos al requerir de una visión sistémica que posibilite concebir de manera holística las dimensiones de los retos y oportunidades que se tienen. La visión sistémica permite al emprendimiento funciones organizativas que potencializan sus alcances, mientras los emprendimientos comunitarios sustentables pueden ser considerados también un sistema social, al coincidir en que

son una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente, actores motivados por una tendencia a obtener un óptimo de gratificación (...) definidos por un sistema de símbolos culturalmente estructurado y compartidos (Torres-Granadillo y Artigas, 2015, p. 432).

Byers (citado por Torres-Granadillo y Artigas, 2015) define que “el emprendimiento es un proceso social y los sujetos emprendedores actúan como agentes sociales que se relacionan de forma dinámica en retículas en las cuales desarrollan información, fondos y legitimidad para sobrevivir y prosperar económicamente” (p. 435). En particular, los emprendimientos comunitarios sustentables están ligados a lo local, ya que surgen siempre anclados a una realidad endógena y buscan una solución a una imperfección del mercado observada desde una ubicación geográfica en específico.

Es decir, el entorno local define y delimita a los emprendimientos sustentables, y a partir de esta idea, los emprendimientos sustentables, al buscar prosperidad, se anclan al desarrollo local y suman a la idea de un sistema complejo; por ello se nombran como comunitarios sustentables: por nacer en lo local y por incluir lo sustentable, que engloba también lo social. A partir de un emprendimiento comunitario sustentable, es posible el diseño, la

⁷ El nuevo institucionalismo observó la necesidad de generar legitimidad, supervivencia y eficiencia (en menor medida), lo que influyó en que se comenzarán a estudiar nuevas formas organizacionales que retomarán la gestión del capital humano a partir de la aceptación. Bajo esta idea, se fortalecen los mitos institucionales, ocupados para legitimar acciones y generar entre los empleados, la sociedad y el mercado los medios y fines de una organización. Power y DiMaggio (1999) en su estudio introductorio indicaban que mientras a más mitos institucionalizados se apegue una organización, mayor oportunidad de alcanzar el éxito (pp. 101-102). Al surgimiento de esta nueva realidad contextual que se institucionaliza a través de mitos, entonces se da un fenómeno conocido como isomorfismo: independientemente sean del tipo coercitivo, competitivo o institucional, buscan alinearse al nuevo contexto.



planeación e implementación de turismo sustentable desde la comunidad y en beneficio de lo local y alternativo, donde exista prosperidad en vez de utilidad y donde las actividades lucrativas permitan distribución justa y equitativa, bajo principios de comercio justo, responsabilidad y economía social.

Modalidad emprendimiento social-comunitario

No existe una definición global y general sobre el emprendimiento social; sin embargo, su conceptualización incluye la idea de valor social agregado, economía social, prácticas socialmente responsables y alternativa de modelos económicos que consideren a los “problemas sociales y cómo catalizar la transformación social” (Morales *et al.*, 2017, p. 105). Se entiende que los emprendimientos sociales se dirigen y se implementan desde la comunidad, respetando la identidad y autodefinición local, una herramienta fácil de ejecutarse en el contexto de la comunidad.

De acuerdo con Morales *et al.* (2017), los emprendimientos comunitarios tienen como objetivos atenuar, mitigar o solucionar problemáticas socioeconómicas de una localidad, mediante la participación y el trabajo solidario dentro de las comunidades a través de una forma organizativa y de la cooperación, con alternativas más allá de los modelos económicos tradicionales.

Derivado de lo anterior, se considera establecer las características mínimas que conforman este constructo social:

Tabla 11-1. Elementos que caracterizan a los emprendimientos social-comunitario.

Empoderamiento	<p>En los últimos años la palabra empoderamiento se ha convertido en un objetivo de la lucha por la equidad de género; sin embargo, el empoderamiento es un efecto positivo que se vincula también en el ámbito social. Será bajo la idea de lo social desde donde se tomará referencia. El empoderamiento es la capacidad de toma de decisiones de manera autónoma, es “un mecanismo para efectuar una transformación social profunda y con una base amplia” (Bahá’i International Community, 2012, p. 1)</p> <p>El empoderamiento se sustenta en la idea de que en una gama del espectro social existen seres humanos cuya situación es producto de la sociedad, las estructuras sociales y del poder político, siendo imposibilitado para un cambio en su situación y su bienestar, “el incremento de la capacidad de individuos y comunidades para construir estructuras sociales más justas y equitativas” (Bahá’i International Community, 2012, p1), se entiende como empoderamiento, se concibe como “la expansión de la visión, capacidad y fuerza de voluntad necesaria para que las personas puedan actuar como instrumentos efectivos de bienestar y prosperidad” (Bahá’i International Community, 2012, p. 1)</p>
Inclusión social	<p>Es la apertura de espacios en la planeación social, política y económica para la participación de personas y grupos dentro de dicha sociedad. La inclusión social es la contraparte de la exclusión social, que se entiende como “un concepto multidimensional (que abarca los ámbitos económico, laboral, educativo, formativo, político, entre otros), dinámico, que afecta negativamente a los diferentes aspectos del desarrollo humano” (Azuerio, 2009, p 157), entonces la inclusión social “implica que las condiciones limitantes de la exclusión pueden ser superadas” (Azuerio, 2009, p159) al abrirse espacios de participación. Para fines de este trabajo, se retomará la definición que la describe como “proceso por el cual se alcanza la igualdad, se cierran brechas en cuanto a la productividad, a las capacidades (educación) y el empleo, la segmentación laboral, y la informalidad, que resultan ser las principales causas de la inequidad” (CEPAL, 2014, p. 251)</p>
Autonomía	<p>Se entenderá como la ausencia de injerencia o influencia de un poder ajeno sobre el agente que toma la decisión (Landa, 2019). En particular para este diagnóstico nos referimos a la autonomía territorial que se soporta en tres funciones claves basadas en la necesidad de la “reconstrucción de la dignidad como colectivo: i) decidir por sí mismos en un lugar específico; iii) Acceder y administrar recursos que les permitan mejorar sus condiciones de vida; iii) Lograr el reconocimiento de su existencia y de su lugar en una sociedad mayor” (Burguete en Osorio & Barrera, 2013, p. 251)</p>



Autogestión	Es la libertad y apertura para que la organización y sus participantes definan los procesos, implementaciones y actividades de funcionamiento que habrá dentro de la misma (Landa, 2019), la autogestión es un término usado en la administración de las empresas y se enfoca a la acción de producción que se restringe a un lugar y a las decisiones tomadas en donde se realiza, sin embargo, el concepto se ha adoptado para en diversas disciplinas, incluida las que estudian a la comunidad -un ente mucho más complejo que una empresa- Entonces la autogestión comunitaria “constituye un proceso político relacionado con el ejercicio del poder con el consenso de sus más variados componentes sociales e individuales, con plena conciencia de regencia de su destino a partir de la satisfacción de sus necesidades e intereses” (Guzmán, Caballero & Vázquez, 2012, p 14), la autogestión comunitaria requiere de reconocimiento interno y externo, de una participación democrática, de la participación ciudadana, de la colaboración de agentes y actores comunitarios, y de alcanzar acuerdos transformados en políticas públicas que impacten en el desarrollo de la comunidad
Participación social	Proceso que permite que cualquier miembro de un grupo u organización se integre y colabore en cualquier etapa de un proyecto o proceso, todo lo anterior en condiciones de igualdad y teniendo presente el bien común, así como conciencia de la responsabilidad ciudadana y comunitaria (Consejo Estatal de Participación Social en la Educación, 2019) El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en su “Estudio de la participación social y comunitaria en el marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre” (2014) reconoce a la participación social “con la intervención de personas, familias, grupos, organizaciones sociales y comunitarias, en procesos económicos, sociales, culturales o políticos que afectan sus vidas” (p4) El CONEVAL identifica que la participación comunitaria es cuando solo intervienen los grupos y organizaciones que representan a la población de un territorio

Desde nuestra perspectiva, si bien cada una de estas características puede surgir de manera independiente o estar vigente en las comunidades, la caracterización que aportan a los emprendimientos los convierte en agentes potencializadores de desarrollo social, creando así un valor no solo social, sino desde otras dimensiones; es de nuestro interés el impacto que se tiene con el turismo sustentable (TS). Para fines del presente diagnóstico, el emprendimiento social-comunitario será aquel que provea, además de sus aportaciones tradicionales, elementos que propicien en la comunidad empoderamiento, inclusión social, autonomía, autogestión y participación social dentro de un territorio/comunidad.

Turismo sustentable desde la innovación

La crisis del modelo de desarrollo fue reconocida a partir del diagnóstico sobre el deterioro medioambiental hecho en el Informe Brundtland, elaborado en 1987 para la Organización de las Naciones Unidas; en él se mencionaba por primera vez la conceptualización de la sustentabilidad para afrontar la problemática derivada del modelo neoliberal. En 1992, en la reunión de Río de Janeiro conocida como Cumbre Tierra, se *institucionalizó* el concepto *desarrollo sustentable*.

La relación turismo y desarrollo sustentable se dio hasta 2002 en la Cumbre Mundial de Johannesburgo. Por un lado, se asumió “la responsabilidad colectiva de promover y fortalecer los pilares interdependientes y sinérgicos del desarrollo sostenible, desarrollo económico, desarrollo social y protección ambiental en los planos local, nacional, regional y mundial” (Orozco Alvarado y Núñez Martínez, 2013, p. 159); por otra parte, se consideró al turismo como una opción para beneficiar a las comunidades su patrimonio cultural y ambiental y contribuir al fortalecimiento de las comunidades rurales y locales.

A partir de 2004, la Organización Mundial del Turismo (OMT) impulsó el turismo sustentable remarcando que los principios de sustentabilidad agregados al turismo deberían contemplar tres premisas: “... uso responsable y óptimo de recursos naturales, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y que los beneficios económicos



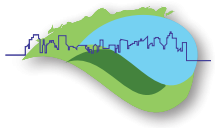
se distribuyan de manera equilibrada y contribuyan a la reducción de la pobreza” (Orozco Alvarado y Núñez Martínez, 2013, p. 160). Además, subrayó que “el desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como liderazgo político firme para lograr una participación amplia, establecer consenso y un seguimiento constante de los impactos para prevenir o corregir” (Orozco Alvarado y Núñez Martínez, 2013, pp. 160-161).

La sustentabilidad se trata a la luz de la preservación en el tiempo de los capitales culturales, institucionales, productivos, recursos tangibles e intangibles de las localidades y que posibilitan el desarrollo humano y social de los territorios (Medina y Rosado, 2014), y no solo de la idea recuperada por grandes capitales que conciben lo sustentable como indicadores técnicos e isomorfismos institucionales que no retribuyen a las comunidades ni reconocen su aportación como patrimonio intangible de los territorios.

Por ello, el turismo sustentable comunitario debe entenderse como un conjunto de actividades surgidas desde lo local, planeadas desde una visión sistémica que tenga como principios rectores la inclusión, responsabilidad, innovación y sostenibilidad, características conocidas con las siglas IRIS, con miras a la regeneración; sus actividades deberán ser organizadas principalmente a partir de emprendimientos comunitarios que cuentan con la participación de la comunidad y cuyos beneficios se distribuyen equitativamente. El concepto también incluye a organizaciones ya creadas y consolidadas que adopten a la inclusión como un principio rector en sus cadenas de valor, integrando a la comunidad en economía y comercio justo.

Debido a que se considera que el turismo sustentable comunitario debe ser diseñado, planeado y ejecutado a partir de la participación social comunitaria y de las necesidades de esta, el emprendimiento comunitario es un instrumento esencial para impulsarlo. Al emprendimiento comunitario se le reconoce como la respuesta para la solución de la problemática medioambiental y los retos sociales que enfrenta la humanidad en este siglo. Bajo este entretendido organizacional, se debe considerar a la innovación como aquella capaz de afrontar retos y necesidades medioambientales y sociales, y hallar oportunidades para contribuir a la sustentabilidad y beneficiar a la sociedad; entonces, el emprendimiento comunitario sustentable es una herramienta que articula distintos actores que están diseñando, planeando y participando de manera activa en el propio proyecto; las ganancias son suyas y distribuyen los beneficios y utilidades equitativamente a partir de comercio justo y economías sociales (Greco y De Jong, 2017).

La interacción entre turismo sustentable y emprendimiento comunitario ofrece una estrategia híbrida para el crecimiento y desarrollo desde lo local, recuperando las identidades sociales de las comunidades y cuidando el equilibrio entre los recursos tangibles e intangibles.



METODOLOGÍA

El presente diagnóstico es un documento de gabinete elaborado a partir de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias de información. La revisión teórica requirió el análisis bibliográfico; mientras que la parte práctica requirió la revisión de bases de datos especializadas públicas emitidas por el Gobierno federal de México; también se realizó una revisión de fuentes secundarias de organizaciones no gubernamentales que aportan con la recopilación de información gubernamental, sobre todo de los tipos de fondos ofrecidos por el Gobierno de México.

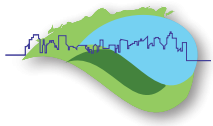
La recolección de información se enfocó en identificar qué impulso ha tenido en México la innovación social en el sector turístico y si lo mencionado en la fundamentación teórica ha sido implementado en nuestro país. Es un primer acercamiento de revisión a las políticas gubernamentales. Las fuentes oficiales mencionadas en el desarrollo del diagnóstico tienen sus enlaces para el acceso directo a las bases de datos en las referencias bibliográficas.

A partir del análisis y revisión de información, se hicieron algunos cuadros sintetizadores y matrices de información con la finalidad de resumir la información recabada y presentarla de manera más ordenada y congruente.

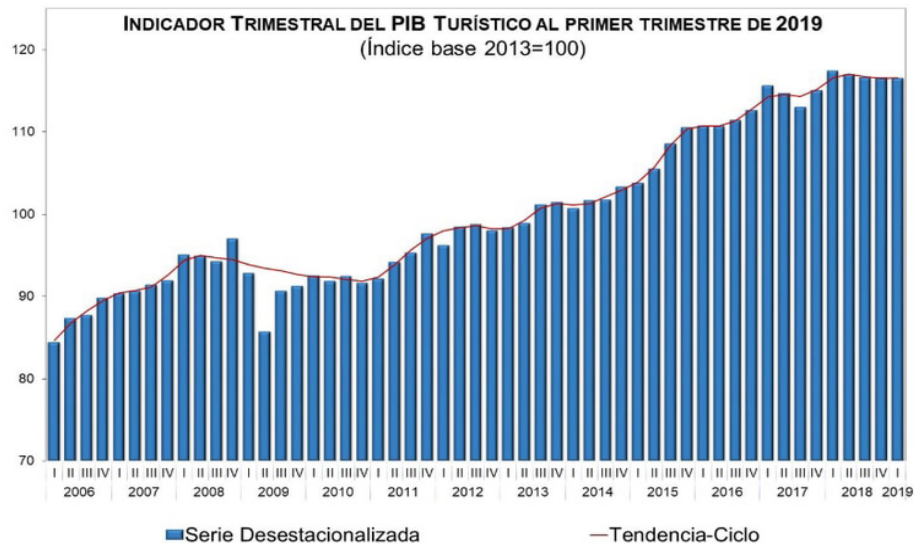
Diagnóstico del turismo en el contexto mexicano

Uno de los sectores estratégicos para México es el turismo, el cual cuenta con una cantidad importante de políticas públicas y programas institucionales que persiguen el objetivo de impulsarlo; en particular, el turismo sustentable es un objetivo primordial para la Secretaría de Turismo (Sectur), según su Dirección de Innovación y Desarrollo Turístico y otros documentos de gabinete emitidos por aquella. Aunque la iniciativa de implementación de políticas públicas en materia de turismo sustentable existe desde antes de 2010, ha sido en los últimos años cuando se visualizan acciones específicas. En los tres últimos años se crearon los corredores sustentables, el distintivo S y las agendas de turismo sustentable, que buscan impulsar a las empresas con fondos gubernamentales desde la Secretaría de Turismo; también se pueden observar otros esfuerzos gubernamentales en otras instituciones como la Secretaría de Economía, la Secretaría de Cultura y la Secretaría de Desarrollo Social, bajo el principio de trabajo transversal, que implica la sinergia y el trabajo en equipo entre las distintas secretarías e instituciones para generar beneficios de forma eficiente y eficaz.

En México, el turismo ocupa el tercer lugar en la generación de divisas; en el ámbito internacional, en 2018 ocupó el lugar número seis en el *ranking* de la Organización Mundial de Turismo sobre recepción de visitantes extranjeros. La industria turística es considerada una de las más importantes y con mayor crecimiento en los últimos años; representa, según analistas, una de las piedras angulares de la economía nacional al aportar el 87% del PIB, que equivale a alrededor del 58% de los empleos remunerados del país (Datatur, 2018).



Desde 2009, como lo muestra la gráfica, ha crecido a un ritmo de 36% el PIB turístico y se ha alcanzado un incremento del 18%, dejando así una derrama económica de 16.000 millones de dólares; además, según la Oficina de Viajes y de la Industria de Turismo de Estados Unidos, México es el país más visitado por estadounidense (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2018).

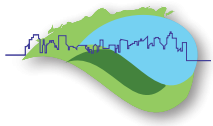


Fuente: Inegi (2019).

El crecimiento del sector turístico en México ha sido resultado de estrategias constantes enfocadas en promover los recursos naturales y patrimonio tangible e intangible del país en el mundo; así, se han establecido órganos administrativos como el Gabinete Turístico para coordinar y hacer eficientes las acciones de las distintas dependencias federales que estén encaminadas hacia el tema. También se creó el Consejo de Promoción Turística, para el posicionamiento del país como potencia turística mundial, y la estrategia de Pueblo Mágico, como una marca para promocionar destinos alternativos, además de que se aplicaron modificaciones a los presupuestos y a los programas federales de la Secretaría de Turismo y otras secretarías para impulsar dicho ítem desde una planeación transversal.

La inversión extranjera directa ha hecho aportes millonarios en infraestructura hotelera, teniendo así el sector turístico una participación del 38% en la IED total del país (Datatur, 2018); además de las inversiones golondrinas generadas por los 55.336.000 turistas internacionales (turistas, excursionistas, fronterizos y pasajeros de cruceros) que visitaron tierras mexicanas en 2017, para una derrama económica que aportó al PIB nacional el 87% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2018).

Estas cifras respaldan al turismo como un fuerte generador de crecimiento y desarrollo del país. Sin embargo, la afirmación es parcial, debido a los procesos desiguales de redistribución de riqueza que se dan en el sector, la falta de oportunidades de participación por parte de los locales y las problemáticas sociales que acarrea el turismo como fenómeno capitalista



y globalizador (desterritorialización, despojo, trata de blancas, narcotráfico, desigualdad, violencia, entre otras).

Diagnóstico de innovación en el sector turístico

En el sexenio presidencial de Enrique Peña Nieto se adoptó la idea de democratización de la productividad entre sectores económicos y regiones geográficas; se concibió, además, la propuesta de que al incrementar la productividad se genera mayor crecimiento y, por ende, esta debe distribuirse equitativamente entre todas las regiones del país, todos los sectores y todos los grupos de población (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2013). Así, se estableció el concepto como estrategia transversal del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

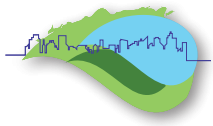
El sector turístico ha fijado como pauta constante el “impulsar la innovación de la oferta turística y aumentar la competitividad de cada una de las localidades” (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], 2018, p. 1). A continuación, se muestra un resumen del diagnóstico que realizó el Sistema Nacional de Innovación. La información que se resume en la **tabla 11-2** recupera un documento de gabinete elaborado en conjunto por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la Secretaría de Turismo (Sectur), quienes determinaron las necesidades, retos y demandas específicas del sector durante la convocatoria 2018 para la participación en proyectos del sistema.

Tabla 11-2. Diagnóstico conjunto elaborado por CONACYT-Sectur

Diagnóstico Sectur-CONACYT sector turístico		
Necesidades nacionales	Retos	Productos de innovación desarrollados
<p>Análisis para la gestión de los subsistemas de integración turística de México.</p> <p>Propuesta metodológica para medir la inversión nacional en actividades económicas representativas del sector turístico de México.</p> <p>Modelo de destino turístico inteligente para México.</p> <p>Índices de competitividad turística de los destinos turísticos en México.</p> <p>Desarrollo de metodología y modelo estadístico de estimación del número y características del turismo doméstico que viaja con pernocta dentro del territorio nacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad. 2. Sustentabilidad. 3. Compromisos suscritos en tratados internacionales. 	<p>Regionalización y segmentación de mercados.</p> <p>Nuevos segmentos y productos turísticos.</p> <p><i>Marketing</i>, promoción y publicidad a través de una agencia especializada para la promoción del turismo en México.</p> <p>Certificaciones de sustentabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Corredores sustentables. Distintivo S. <p>Diversificación del producto turístico mexicano.</p> <ul style="list-style-type: none"> Destinos de montaña. Turismo alternativo. Pueblos Mágicos. Rutas gastronómicas. Rutas histórico-culturales. Turismo cultural-patrimonial. Turismo geriátrico. Turismo de negocios. Turismo médico. Clústeres turísticos.

Fuente: Elaboración propia con información de CONACYT-Sectur (2018).

En el documento revisado se detectan como prioridades la sustentabilidad y los compromisos suscritos en tratados internacionales, mismos alineados a la idea del turismo como herramienta para desarrollo local y crecimiento económico, y a lo mencionado en



apartados superiores por la OMT, donde se resalta la urgencia de transformar al turismo en sustentable. Aunque se reconocen retos, estos no están alineados con las necesidades nacionales desarrolladas, las cuales se enfocan en ejecutar metodologías de medición y modelos de gestión. Es posible identificar que se reconoce ausencia de indicadores y metodologías propias del sector para recuperar información, medición y seguimiento.

En la revisión de documentos de gabinete de Sectur, se detecta una alineación puntual de las recomendaciones de organismos internacionales y la recuperación teórica de la importancia de la innovación, de la sustentabilidad y el desarrollo sustentable; sin embargo, los documentos no explican la forma de implementación de dichas prioridades, mucho menos la forma como se miden.

En México, los indicadores del sector turístico son recuperados a través de una cuenta satélite que se actualiza cada tres años con datos estadísticos principalmente del Inegi, complementada con otras bases de datos gubernamentales, especialmente de indicadores y mediciones realizadas por Sectur, además de bases de datos internacionales, como la de la OMT. Es una cuenta satélite porque se alimenta de información e indicadores de otros sectores que se combinan y le dan forma; está integrada de datos estadísticos de otros sectores porque la actividad turística se conforma de productos y servicios de una muy amplia y diversa gama.

A continuación, se presenta un resumen de cómo se encuentra integrada la cuenta satélite del sector turístico; cabe señalar que la información resumida en el cuadro pertenece a la publicación del Inegi (2018) y que en este documento se ordenó y resumió después de la revisión de información.

Tabla 11-3. Composición indicadores de cuenta satélite sector turístico.

Secretaría de Turismo	Visitas nacionales e internacionales Noches pernoctadas Consumo receptivo Consumo interno Vuelos de avión Aportación al PIB PIB turístico
Sector de bienes	Venta de artesanías y otros bienes
Sector servicios	Transporte de pasajeros Restaurantes, bares y centros nocturnos Agencias de viajes y otros servicios de reserva Comercio turístico Servicios culturales Servicios deportivos y recreativos Otros servicios
Sector de alimentos	Alimentos y bebidas no alcohólicas
Sector de la construcción	Construcción Maquinaria y equipo Infraestructura

Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2018).

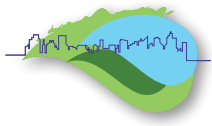


La cuenta satélite brinda información estadística tradicional, pero falla en la tarea de brindar una fotografía de la realidad del sector, sus oportunidades, retos, amenazas y logros. Tampoco muestra los logros y alcances del Sistema Nacional De Innovación Turística, del turismo sustentable, mucho menos del tema de innovación social; así que resulta difícil evaluar si las acciones y políticas públicas implementadas han contribuido al desarrollo comunitario del país. Por otra parte, no logra identificar indicadores estadísticos que muestren otros datos, además de los económicos y estadísticos, para ver los esfuerzos transversales de otros sectores: el social, cultural y de agronegocios; por ejemplo, la Ley Agraria reconoce a los ejidos y dentro de ellos identifica al turismo rural como una actividad permitida y recomendada como herramienta para generar crecimiento rural.

Respecto a proyectos productivos, capital semilla y financiamiento para impulsar al turismo, fue posible distinguir 18 fondos y programas federales enfocados a impulsar el sector estratégico del turismo dentro del catálogo del Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT, 2018), estableciéndose un esfuerzo transversal que involucró a distintas secretarías y organizaciones sociales a trabajar para impulsar el turismo, lideradas por diversas entidades gubernamentales: Secretaría de Turismo de la mano del CONACYT; Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), Instituto Nacional de Economía Social (Inaes), Instituto Mexicano de los Pueblos Indígenas (IMPI), Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca), Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), Pro-México y Bancomext, este último bajo un soporte completamente financiero.

Sobre las distintas instituciones mencionadas, es importante aclarar que sus fondos no están enfocados exclusivamente al turismo, pero lo consideran dentro de las líneas de acción, aportando de manera transversal, a su vez, a los ítems de innovación turística al actuar como agentes puente o actores simbióticos. Los proyectos que buscan impulsar el desarrollo local y rural del país consideran el medioambiente, los recursos tangibles y el patrimonio como herramientas para impulsar la economía de las poblaciones; por ende, el turismo siempre funge como una actividad que aporta a los objetivos de crecimiento económico y desarrollo de las comunidades, y es aprovechado por distintas instituciones gubernamentales.

De los 18 fondos encontrados, siete impulsan el desarrollo de innovación social mediante la creación de emprendimientos, cooperativas, organizaciones sociales, agrupamientos indígenas y formas organizacionales flexibles (independientemente de su nombre, hacen referencia a emprendimientos), que dentro de sus objetivos persiguen generar desarrollo y crecimiento en comunidades, dirigidos a población en zonas marginadas reconocidas ante el Coneval y Sedesol, en beneficio de poblaciones consideradas vulnerables (mujeres, indígenas, migrantes en retorno, discapacitados).



A continuación, se presentan los programas gubernamentales encontrados en 2018 que fomentan la innovación.

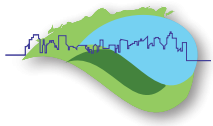
Tabla 11-4. Catálogo de programas para el fomento a la innovación.

Catálogo de programas para el fomento a la innovación		
Cobertura	Dependencia responsable	Fondo/ Apoyo / Programa
Nacional	CONACYT	Programa de Estímulos a la Innovación (PEI)
Nacional	Sectur-CONACYT	Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo
Nacional	Sedesol-CONACYT	Fondo Sectorial de Investigación para el Desarrollo Social
Nacional	Sedesol -Inaes	Fondos para incrementar productividad regional y comunitaria
Nacional	IMPI	Fondos para el incremento de la productividad productiva en zonas indígenas
Nacional	Fonca-CONACYT	Programa de Estímulos a la Innovación Cultural, parte del PEI
Nacional	Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem)	Productividad Económica Regional (Sectores Estratégicos)
Nacional	Inadem	Fomento de Cultura Emprendedora y Espíritu Emprendedor
Nacional	Pro-México	Certificaciones internacionales
Nacional	Fonca	Jóvenes creadores
Nacional	Fonca	Sistema Nacional de Creadores de Arte
Nacional	Fonca	Programa de Creadores Escénicos
Banca de desarrollo	Bancomext	Programa Pymex (incluye empresas turísticas)
Formación de RH	CONACYT-Fundación Mexicana para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (Funed)	Formación de recursos humanos de alto nivel en programas de maestría de calidad en el extranjero 2017 (Incluye hotelería y turismo)
Capital privado	Soldierts Field Angels (SFA)	Fondo Venture Capital (incluye empresas turísticas)

Fuente: Elaboración propia con información del FCCyT (2018).

En la matriz es posible distinguir los siete fondos (sombreados en rosado) que impulsan el desarrollo de innovación social mediante la creación de emprendimientos, cooperativas, organizaciones sociales, agrupamientos indígenas y formas organizacionales flexibles (independientemente de su nombre, hacen referencia a emprendimientos) que permitan generar desarrollo y crecimiento en comunidades, en su mayoría zonas marginadas reconocidas ante el Coneval y Sedesol, y que beneficie a poblaciones consideradas vulnerables (mujeres, indígenas, migrantes en retorno, discapacitados).

También la tabla muestra en gris fondos que apoyaron algunas iniciativas de emprendimiento, pero que se encuentran en pausa, debido a que las dependencias a las que están adscritos los programas han sido canceladas, recortadas o están en proceso de desmantelamiento. Esta situación se discutirá más adelante en las conclusiones, pero se mencionan porque fueron fondos que trabajaron y financiaron el programa de innovación turística desde distintas vertientes hasta 2018. Debido a la extensión de información que significaría mencionar cada convocatoria, términos de referencia y reglas de operación (ROP), se identificaron únicamente las líneas generales sobre las que trabajan, sobre todo aquellas



donde convergen y abren espacios para la implementación de innovación social y de procesos como los emprendimientos comunitarios.

Se revisaron siete reglas de operación (ROP), una por secretaría, incluidas en el catálogo, en cuyo contenido se establece el funcionamiento técnico de los programas; en todas las ROP se maneja el mismo sustento teórico y objetivos alineados al Plan Nacional 2013-2018; también están alineadas a la *democratización de oportunidades*, y por ende se enfocaron esfuerzos en regionalizar el territorio para lograr la redistribución equitativa de la riqueza. Comparten como característica que evocan y promueven participación y cohesión social a partir de proyectos en colectivo, ya sea desde propuestas cooperativistas o asociativistas, hasta estructuras organizacionales congruentes con el fin que persigue la democratización de oportunidades.

Otra característica que comparten las ROP de los fondos para promover la innovación es el objetivo de escalabilidad, replicabilidad en todo el territorio mexicano y proyectos con capacidad de vinculación a las cadenas de valor del sector estratégico, en este caso el turístico. La justificación de los programas diseñados a partir de la idea de innovación es la generación de eslabones de la cadena productiva para impulsar la productividad y desarrollo económico. A continuación, se presentan a modo de resumen los puntos sobre los cuales Sectur ha justificado el desarrollo sectorial, incluyendo las mejores prácticas y la diversificación del producto turístico mexicano.

Tabla 11-5. Fundamentación de programas Secretaría de Turismo.

Justificación de programas Sectur
Elevar la productividad del país para incrementar crecimiento potencial de la economía y bienestar.
Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.
Promover un turismo sustentable y de calidad que ofrezca productos y servicios innovadores, con mayor valor agregado y con una adecuada articulación de la cadena de valor, en aras de fortalecer la competitividad del turismo mexicano y que haga que la industria turística se desarrolle en beneficio de los mexicanos.
Multiplicar su potencial y que sus beneficios alcancen a más mexicanos.

Fuente: Elaboración propia con información de la Sectur (Secretaría de la Gobernación, 2017).

En términos generales, lo revisado hasta el momento y relativo al sector turístico de México nos permite confirmar que el país ha adoptado las referencias teóricas y las recomendaciones internacionales relacionadas directamente con la innovación turística ligada al desarrollo y la sustentabilidad, con un enfoque que privilegia a la innovación social, pieza clave en la evolución del sector; junto con los emprendimientos comunitarios, la combinación de innovación social y emprendimientos comunitarios se reconocen como indispensables en la visión y planeación estratégica para impulsar el crecimiento del sector. El diseño



de programas y políticas públicas cuenta con un sólido respaldo teórico; sin embargo, la planeación, implementación, medición y evaluación carecen de procesos específicos que aterrizen las ideas y recomendaciones, con lo que podemos concluir que en la práctica son deficientes las acciones establecidas para implementar la innovación social como elemento para la apropiación de emprendimientos.

Mapeo de actores en Sistema de Innovación Turística

El Sistema de Innovación se entiende como el esfuerzo y la sinergia entre distintos actores para generar un ecosistema que permita el desarrollo óptimo de un sector y se desencadene el desarrollo y crecimiento de un país. En México, la construcción de su estructura comenzó en los años 90, después de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con el objetivo de afrontar los retos que significaban la apertura comercial (Dutrénit, 1994).

En particular, desde hace 20 años, el sector turístico ha gozado de apoyos e impulsos para fomentar la actividad desde los tres niveles de gobierno, situación que derivó en la generación de un ecosistema favorable para la innovación. En el Sistema de Innovación encontramos principalmente al CONCACYT como el articulador de sinergias y esfuerzos de la mano de la Sectur; ambas instituciones gubernamentales han trabajado en los últimos años de forma transversal generando las investigaciones y documentos rectores que dictan la política del sector. Y ambos agentes pueden ser considerados en México como los líderes de los esfuerzos de gobernanza en este sistema. Por su parte, la academia cuenta con centros de investigaciones turísticas, existen revistas científicas especializadas e indexadas que abordan el turismo sustentable, así como consejos consultivos.

En 2018, la asociación civil Foro Consultivo Científico y Tecnológico presentó un mapeo sobre la situación del ecosistema de innovación social en el país, donde identificó a los distintos tipos de actores participantes, así como la legislación que ha generado un marco normativo al respecto. En el esquema que describe el Sistema de Innovación Social, además de los tres actores tradicionales (Gobierno, empresa, CIES), se incluyen otros actores que inducen y catalizan los esfuerzos hacia la sociedad. Es el caso de los organismos internacionales, los entes financiadores (que pueden ser fondos gubernamentales, fondos privados o fondos híbridos); estos últimos muy importantes para el fomento y consolidación de la innovación social, debido a que funcionan como inversiones iniciales que permiten el surgimiento y la aceleración de los emprendimientos/proyectos desde la sociedad.

A continuación, se mencionan aquellos actores que particularmente ayudaron a consolidar el ecosistema de innovación social turístico en México:

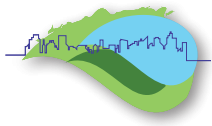


Tabla 11-6. Mapeo de agentes participantes en el sistema de innovación turística

Gobierno	Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos Instituto Nacional de Economía Social (INAES) Instituto Mexicano de los Pueblos Indígenas (IMPI) Fondo Nacional para el Turismo (FONATUR) Programa de Financiamiento al Turismo Rural (FIRA) Sagarpa desarrollo de proyectos agroturísticos- sistemas producto Distintivo S y Corredores turísticos CONACULTA UNESCO-México
Empresa	Fondos de inversión e inversiones Golondrinas Corporativos nacionales e internacionales del sector turístico Cooperativas turísticas Asociaciones civiles Unidades de manejo y conservación de zonas silvestres (UMAS)
IES y Centros de Investigación**	Instituto de Competitividad Turística* RICIT. Red de investigadores y centros de investigación en turismo** Academia Mexicana de investigación turística*** Universidades
Agentes de Cambio	Plataformas virtuales promotoras de turismo sustentable Blogs sobre Turismo Sustentable Grupos en redes sociales pro Turismo Sustentable Agencias Sustentables virtuales Agencias Sustentables virtuales Apps de turismo sustentable

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Turismo (Sectur) (2019) y FCCyT (2018).

Lo único real respecto a los ecosistemas de innovación social es que son un entramado de oportunidades vigentes en México y para el sector turístico en particular, y que su no aprovechamiento es, al final, una falla en el mercado que algunos actores sí han logrado identificar y aprovechar, como estos emprendimientos, por ejemplo: la Cooperativa Tosepan Kali⁸ en Cuetzalan, Puebla; Experiencias Rarámuri⁹ en la Sierra Tarahumara; o plataformas digitales como la Agencia de Turismo Sustentable Totonal,¹⁰ que promueve el desarrollo comunitario en territorios rurales del país. Algunos emprendimientos han logrado sortear los retos y obtener encadenamientos luchando contra corriente desde sus pequeñas trincheras locales.

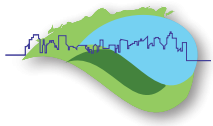
CONSIDERACIONES

Derivado de la revisión tanto teórica-conceptual como contextual, sin duda alguna, el sector turístico mexicano tiene un gran potencial en la generación de innovación tradicional e innovación social; sin embargo, su desencadenamiento requiere de al menos nuevas formas de vinculación, articulación, comunicación y diseño; pero, sobre todo, de políticas transversales homologadas de gobierno que generen ecosistemas saludables, los cuales incentiven la gobernanza y establezcan indicadores de medición que permitan seguimiento y evaluación, a fin de transitar del turismo tradicional, de masas, extractivo, globalizado y

⁸ Cooperativa que a través de redes ha expandido su alcance para ofrecer productos y servicios alrededor de su capacidad productiva; entre sus servicios está el del ecoturismo, proyecto liderado por mujeres (<http://www.tosepan.com/products.htm>).

⁹ Operadora turística que promueve la recuperación de saberes a través del redescubrimiento de la cultura rarámuri a través del turismo (<https://www.experienciasraramuri.com/>).

¹⁰ Totonal es una operadora turística mexicana que promueve el desarrollo comunitario y la sostenibilidad (<https://www.totonal.com/>).



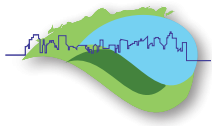
capitalista a uno verdaderamente sustentable, con una visión glocal, desde las comunidades y con el objetivo compartido de traer bienestar en las localidades y eslabonamientos en las cadenas productivas, además de un valor que provea un verdadero crecimiento económico y desarrollo local.

El diagnóstico presentado es un primer acercamiento que revisó documentos de gabinete para identificar oportunidades y retos. Como primera observación se identifica el limitante de la información: las bases de datos e información pública del país en general, y del sector turístico en particular, carecen de congruencia y orden, no se encuentran en un solo sitio y no hay precisión de cómo se vinculan las acciones y estrategias que se presumen. Aunque en el diseño los documentos cuentan con una alineación clara al Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018 y sus estrategias transversales, la poca información resultante del seguimiento de los programas carece de sentido en el esfuerzo de delimitar las acciones e implementación de innovación social en lo práctico; tampoco establece indicadores de medición que pudieran demostrar los avances reales. Por último, no existen documentos metodológicos que revisen y evalúen los programas y su implementación para la mejora continua de los mismos.

A continuación, la **tabla 11-7**, a modo de resumen, hace la relación de la fundamentación teórica expuesta en el presente diagnóstico, lo identificado en los documentos revisados y las conclusiones a las que se llega según el análisis de información:

Tabla 11-7. Resumen de hallazgos y resultados.

Supuestos teóricos	Diagnóstico en México	Resultados y hallazgos
Innovación social para solucionar problemas sociales (retos ambientales, desigualdad, rezago, pobreza).	Los documentos de gabinete revisados reconocen en la innovación social una herramienta para afrontar retos.	En el diseño se establece puntualmente la relación; sin embargo, se desvanece el esfuerzo en la implementación y medición.
Apropiación comunitaria a través de emprendimientos.	Cooperativismo y emprendimientos como herramienta de crecimiento.	Se infiere el impulso al emprendimiento comunitario; sin embargo, no se realiza el acompañamiento necesario para que se construya el emprendimiento con los elementos mencionados en la fundamentación teórica para que redistribuyera en el ámbito local.
Modelos de gestión de turismo sustentable.	Se mencionan como necesidades en documentos Sectur.	No se encontró una propuesta de modelo único y homologado que recupere las necesidades nacionales y las buenas prácticas internacionales que permitieran una implementación eficiente y de calidad.
Turismo sustentable como herramienta de desarrollo social.	Se reconoce en documentos de gabinete y en programas, en particular en el programa de Pueblos Mágicos y las rutas turísticas que buscan impulsar el turismo de montaña y de ciudad.	No hay una congruencia entre las justificaciones y el diseño de programas y las acciones para su implementación; tampoco indicadores precisos para dirigir esfuerzos del turismo sustentable como herramienta de desarrollo.

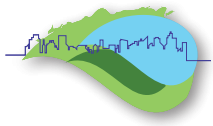


Supuestos teóricos	Diagnóstico en México	Resultados y hallazgos
Emprendimientos socio-comunitarios se caracterizan por el empoderamiento, autonomía, autogestión y participación social. ¿Es posible observar esos fenómenos?	No se menciona dentro de la estrategia: solo se fomenta la creación de emprendimientos.	El emprendimiento en comunidades debe ir de la mano de acompañamientos técnicos y asesoría profesional que realice la transferencia tecnológica necesaria a fin de promover elementos mencionados y generar beneficios a la comunidad.
¿Existe articulación innovación social, emprendimientos y turismo sustentable?	Sí - Deficiente	El Sistema Nacional de Innovación, de la mano con estrategias transversales, muestra un primer ejercicio de articulación que requiere fortalecerse y consolidarse a través de agentes sinápticos que permitan flujos de comunicación e información.
Fomento a los negocios incluyentes.	Sí - Deficiente	Existe la constante de incluir a los emprendimientos en las cadenas de valor y producción; se falla en la delimitación de acciones para lograrlo, no existen incentivos que fomenten a los negocios incluyentes ni que aprovechen las oportunidades de mercado vigentes.
Premisas del TS según OMT: Uso responsable y óptimo de recursos naturales. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas y que los beneficios económicos se distribuyan de manera equilibrada y contribuyan a la reducción de la pobreza. Participación informada de agentes relevantes con liderazgo político.	Sí - Deficiente	Premisa 1. Se ha comenzado el trabajo legislativo requerido para modificar el marco institucional y lograr el fin; en la práctica nos encontramos sin indicadores ni acciones contundentes que aseguren premisa 1. Premisa 2. Los programas resaltan la recuperación de saberes, protección del patrimonio tangible e intangible y el cuidado de tradiciones y cultura; no se ha homologado en una política clara y específica que logre alcanzar la meta. Premisa 3. Los procesos de gobernanza son lentos y sufren de problemáticas como corrupción e inseguridad.

Desde nuestra perspectiva, existen situaciones que significan una gran oportunidad para potencializar el ecosistema de innovación social dentro del sector turístico; estos se resumen a continuación:

Tabla 11-8. Oportunidades para el Sistema de Innovación Turística.

Mercado turístico	Fallas de mercado Cambios en las tendencias y preferencias de mercado turístico Cambio en las preferencias y gustos de los consumidores Generación Millennial y Centennial Fuerte compromiso con el consumo verde
Agenda Internacional	Objetivos de Desarrollo Sustentable 2030 Recomendaciones de entes supranacionales para la implementación de innovación social a través del turismo Empresas con Responsabilidad Social y compromiso con ODS de ONU
Actores de cambio	Reconocimiento e impulso a las instituciones puente como articuladoras entre actores Impulso a formas organizacionales flexibles con las características de inclusión, autogestión, autonomía y participación social Impulso a programas y políticas públicas que fomenten el ecosistema de innovación social Innovación naranja y el desarrollo transversal de programas turísticos



Gobierno federal, estatal y municipal	Establecer mediciones e indicadores que permitan identificar esfuerzos alrededor de la innovación Generar cuenta sector enriquecida de sectores agrícola, cultural, social y de Pueblos Indígenas Establecer agenda y un programa sectorial que recupere esfuerzos del sistema de innovación turística y del marco normativo/gubernamental
Software libre, medios sociales y tecnología aplicada	Las Tecnologías de Información y comunicación significan una oportunidad para potenciar alcances e impactos, el aprovechamiento de software libre y la innovación tecnológica ha hecho del sector turístico uno de los más atractivos para adecuar y aprovechar las oportunidades y beneficios que ofrecen.

Uno de los factores más importantes es el papel del mercado y sus tendencias, ya que muchos de los emprendimientos que actualmente muestran tendencia exitosa en el ámbito nacional en su implementación como innovación social turística se han adaptado a las necesidades del mercado y a cubrir las fallas detectadas, logrando así alcanzar el punto de *ganar-ganar*.

El turismo sustentable comunitario solo puede convertirse en vehículo de cambio, capaz de diversificar economías y disminuir la pobreza en distintos países, si se diseña y gestiona desde la comunidad y para la comunidad, con un amplio sentido de responsabilidad empresarial, donde los emprendimientos puedan acoplarse desde la base a la cadena productiva y de valor. La gestión debe moldearse como una forma de interacción entre actores que dé oportunidad para replantear el turismo como una verdadera herramienta para dar un valor agregado que se distribuya en las comunidades receptoras, generando flujos glocalizadores (lo anterior aún no se observa en los programas gubernamentales vigentes). En 2019 se realizó el cambio de Gobierno federal y todavía están en duda muchos de los programas mencionados y la continuidad de muchos de los esfuerzos que se resaltan. Dentro de los aspectos preocupantes que ha mencionado el presidente Andrés Manuel López Obrador está la desconfianza que existe hacia las organizaciones de la sociedad civil (OSC); por eso, dio la orden de eliminar las acciones que consideraron durante años el trabajo en conjunto con la OSC, lo que desarticuló aún más los pocos esfuerzos de los últimos años.

A pesar de hallar todas estas vinculaciones, contribuciones y dinamismo entre el turismo, el desarrollo sustentable y la innovación social, debemos destacar que es difícil identificar una política que homologue o establezca articulaciones directas, disponibles y accesibles entre sí, cuyas acciones transversales ejecutadas no cuentan con trazabilidades para darles seguimiento, medición y evaluación de sus impactos y aportaciones. La debilidad que caracteriza el ámbito mexicano en nuestro sector de interés es una frágil institucionalización hacia la generación de valor social en el turismo sustentable, y se deja en un segundo plano la participación de los emprendimientos sociales comunitarios como agentes potencializadores, no obstante estar dotados de atributos que llevan a la innovación social en sus procesos como modelos de gestión y en su cadena de valor.



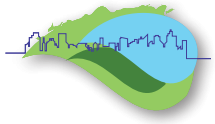
El diagnóstico realizado muestra la estructuración y la construcción de entramados institucionales que promueven relaciones transversales, pero con muy poco impacto, sin indicadores y sin procesos para aprovechar las buenas prácticas. Sin duda alguna, creemos que deben ser los emprendimientos sociales comunitarios impulsados por la innovación social los protagonistas del turismo sustentable, siendo necesario crear indicadores para su medición, adaptación, diseño e implementación de mejores prácticas de gestión sustentable que estén orientadas a una proyección del turismo, y no solo en un sentido económico, sino también social y local.

Existen casos que muestran el éxito del turismo sustentable como actividad complementaria para el crecimiento de regiones rurales; en la región centro del país, de la mano de las rutas gastronómicas, las rutas históricas y Pueblos Mágicos, se mitigó la pobreza y se generó crecimiento. El reto será retomar dichas experiencias y convertirlas en mejores prácticas para impulsarlo en el resto del país.

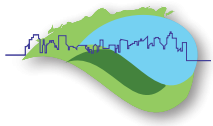
REFERENCIAS

210

- Alcázar Campos, A. (2013). Turismo y migraciones. Relaciones en los bordes del sistema mundo. *Revista Rosa dos Ventos*, (5), 127-139.
- Aldana Fariñas, E. (2013). *Emprendedor Sustentable: la influencia de sus motivaciones y percepciones en el modelo de negocios de sus empresas verdes. Estudio exploratorio en la Ciudad de México*. Conferencia TEC de Monterrey.
- Arnold, M. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de las Ciencias Sociales*, (3), 40-49.
- Arrijoja, G. (2019). *Perspectivas desde la Teoría de Sistemas Complejos para el reconocimiento de la Innovación Social a través de la acción colectiva*. Universidad Veracruzana.
- Arteaga, E. (2013). Los clásicos Joseph Schumpeter y su influencia en la economía del cambio tecnológico [PDF]. *Debate Económico*, 2(5), 142-161. <http://132248934/hevila/DebateeconomicoMexicoDF/2013/vol2/no5/7pdf>
- Azuero, A. (2009). Capital social e inclusión social: algunos elementos para la política social en Colombia [PDF]. *Cuadernos de Administración*, (41). <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n41/n41a11.pdf>
- Berman, M. (1987). *El reencantamiento del mundo*. Editorial Cuatro Vientos.
- Bahá'í International Community. (2012). *El empoderamiento como mecanismo para la transformación social*. <https://www.bic.org/statements/el-empoderamiento-como-mecanismo-para-la-transformacion-social>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2014). El concepto de Desarrollo Socio-Económico Inclusivo de la Agenda Por-2015. *Equidad e inclusión social: superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas*. Organización de Estados Americanos. http://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-webpdf
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT] y Secretaría de Turismo [Sectur]. (2018). *Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo. Convocatoria 2018-1*. <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/convocatorias-y-resultados-conacyt/convocatorias-fondos-sectoriales-constituidos/convocatoria-sectur-conacyt-1/convocatoria-abierta-sectur/conv-18-01-sectur/17598-conv-sectur-18-1/file>
- Consejo Estatal de Participación Social en la Educación. (2019). ¿Qué es la participación social? <http://edujalisco.gob.mx/cepse/que-es-la-participacion-social>



- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). *Estudio de la participación social y comunitaria en el marco de la cruzada. Primera Fase* [PDF]. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ECNCH/Documents/Integral_Participacion_Social_y_comunitaria_290715pdf
- Conceptode. (2019). *Concepto de tecnología*. <https://conceptode/tecnologia/>
- Datatur. (2018). *Inversión extranjera directa turística* [PDF]. <http://www.datatursecturgobmx/Documentos%20Publicaciones/TurismoEnMexico.pdf>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2013). *Programa para la Democratizar la Productividad 2013-2018*. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5312422&fecha=30/08/2013
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5509139&fecha=27/12/2017
- Dutrénit, G. (1994). Sistema Nacional de Innovación. *Revista Comercio Exterior*, 44(8).
- Eco-Finanzas. (2019). *Eficacia*. <https://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/EFICACIA.htm>
- Economía Simple. (2019). *Definición de eficiencia*. <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico [FCCyT]. (2018). *Catálogo de programas para el fomento a la innovación y la vinculación en las empresas*. <http://foroconsultivo.org.mx/FCCyT/proyectos/catalogo-de-programas-para-el-fomento-la-innovacion-y-la-vinculacion-en-las-empresas-2017>
- Gobierno de México. (2019). ¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo? Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo AMEXCID. <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>
- Guzmán, O., Caballero, T. y Vázquez, B. A. (2012). En torno a la definición de la autogestión comunitaria [PDF]. En J. Encina y M. A. Ávila (Coords.), *Autogestión*. Colectivo de Ilusionistas Sociales Coodita UNILCO-espacio nómada. ISBN 978-84-615-8720-9. <https://dialnet.unirioja.es/editor/11266>
- Greco, A. y De Jong, G. (2017). *Sustainable entrepreneurship: Definitions, themes and Research Gaps*. Working Paper Series Centre for Sustainable. University of Groningen, The Netherlands.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2018). *Sistemas de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite del Turismo en México 2018* [PDF]. http://internetcontenidosinegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825090814.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2019). *Indicadores trimestrales de la actividad turística durante el primer trimestre de 2019 (cifras desestacionalizadas)* [PDF]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/itat/itat2019_08.pdf
- Jasso, J. y Ortega, R. (2007). Acumulación de capacidades tecnológicas locales en un grupo industrial siderúrgico en México. *Contaduría y Administración*, (223).
- Laval, C. y Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Editorial Gedisa.
- Lidueñas, Y. (2016). *Midiendo la innovación social. Indicadores de innovación social*. Unicolombo.
- Medina, G. y Rosado, A. (2014). La planificación turística sustentable desde un enfoque sistémico. *Gestión Turística*, (21), 09-32.
- Miramonte, O. (1999). *Los sistemas complejos como instrumentos de conocimiento y transformación del mundo*. <http://scifunamfísica.unam.mx/mir/mundo.html>
- Morales, X., Morales, D. y Hong Hong, E. (2017). Emprendimiento social en el sector del turismo comunitario: una primera aproximación al caso de las comunidades indígenas del Ecuador. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 7(2), 105-120.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. www.oecd.org
- Orozco, J. y Núñez, P. (2013). Las teorías del desarrollo en el análisis del turismo sustentable. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XIV(27), 144-160.
- Osorio, F. y Barrera, G. (2013). Por los caminos de la autonomía comunitaria: debates y experiencias desde la autonomía artesanal KAMSÁ. *Tabula Rasa*, (19), 245-265.
- Palomino, B., Gasca, J. y López, G. (2015). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El periplo sustentable*, semestre 30, Enero/junio.



- Ponce, P. (2009). Análisis de la teoría de sistemas complejos y su aplicación a sistemas organizacionales. *Revismar*, (1).
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores.
- Power, W. y Dimmagio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de la Gobernación. (2017). Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), para el ejercicio fiscal 2018. *Diario Oficial*.
- Secretaría de Turismo [Sectur]. (2019). *Distintivos turísticos*. <https://www.turismocdmxgobmx/distintivos>
- SIIMT. (2019). *México en el ranking mundial del turismo*. Sistema integral de información de mercados turísticos. Secretaría de Turismo. http://www.siimt.com/es/basico/Ranking_Mundial
- Torres, F. y Artigas, W. (2015). Emprendimiento económico: elementos teóricos desde la perspectiva de sistemas y redes. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 429-411.



PARTE II

Turismo y gastronomía en el ámbito regional



CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Análisis de turismo y la gastronomía a partir de los estudios organizacionales

Wilmar Mauricio Sepúlveda¹
Lizeth Yuliana Sepúlveda Atehortúa²
Camilo Ernesto Restrepo Ayala³

INTRODUCCIÓN

Es insoslayable la relación entre el turismo y la gastronomía, ambos vistos como fenómenos sociales que ofrecen oportunidades para generar crecimiento económico y cultural en las organizaciones sociales; es por esto que se hace necesaria una mayor atención de académicos, gobierno y empresarios en la búsqueda de beneficios, justamente, sociales, económicos y culturales.

Por una parte, “el turismo implica una visión teórica que permita dimensionar la magnitud del fenómeno para poder evaluar la toma de decisiones tanto desde los organismos públicos como de los privados” (Izaguirre *et al.*, 2015, p. 11). Por tanto, el turismo es considerado hoy un fenómeno estructural, de gran impacto organizacional, social y económico. Sus múltiples facetas exigen su abordaje desde los estudios organizacionales y la planificación del territorio hasta la capacidad turística y organizacional de los destinos.

¹ Magíster en Administración MBA, administrador de empresas turísticas y decano de la Facultad de Administración. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: Wilmar.sepulveda@colmayor.edu.co

² Doctora en Estudios Organizacionales, magíster en Ingeniería Administrativa e ingeniera administradora. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: lizeth.sepulveda@colmayor.edu.co

³ Doctor en Estudios Organizacionales, magíster en Administración, especialista en Gerencia de la Salud e ingeniero administrador. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: Camilo.restrepo@colmayor.edu.co



Asimismo, la gastronomía, como indica Restrepo desde la academia, “ha pasado de una perspectiva operativa a ser considerada como un objeto de estudio multidisciplinar” (2017, p. 3), al que más allá de entenderse desde preparaciones, técnicas y métodos, se explore, entienda y profundice en las relaciones que tiene el ser humano con los alimentos y se resalten los fenómenos sociales, antropológicos y económicos que se derivan. Por tanto, se sigue profundizando en los estudios de la cocina tradicional, la cual forma parte del patrimonio intangible de las comunidades, convirtiéndose en un elemento de identidad y en un actor fundamental de la economía y del turismo.

La gastronomía presenta un enfoque multi- e interdisciplinar que requiere de las ciencias sociales y humanas para su entendimiento como una construcción social y cultural relacionada con la identidad y el territorio. En el escenario actual, la gastronomía trasciende, involucrando dimensiones psicológicas, culturales, sociales y organizacionales, en búsqueda del entendimiento de la relación del ser humano con el alimento y su entorno.

Es así como en la entrada del siglo XXI se empieza a abordar de manera creciente, con profundidad académica y científica, la simbiosis entre el turismo y la gastronomía, incluso promovido por el mayor órgano multilateral del turismo: la Organización Mundial del Turismo (OMT), la cual, en su guía de turismo gastronómico, dice:

El turismo gastronómico forma parte integrante de la vida local y está forjado por la historia, la cultura, la economía y la sociedad de un territorio. Esto conlleva un potencial natural para enriquecer la experiencia del visitante, estableciendo una conexión directa con la región, su gente, su cultura y su patrimonio (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2019, p. 6).

Lo anterior invita, entonces, a reflexionar sobre todo el acervo teórico y empírico que se encontrará en este libro sobre la temática de turismo y gastronomía para el desarrollo local; cada uno de los autores invita desde sus investigaciones a seguir construyendo, cuestionando y transfiriendo conocimiento con el firme propósito de entender las diversas dinámicas de estos dos conceptos.

JUSTIFICACIÓN

Históricamente, los estudios en turismo y gastronomía se han desarrollado en su mayoría desde diversas ciencias y disciplinas, de ahí que se hable siempre de una mirada o enfoque multidisciplinar e interdisciplinar, en la cual la economía, la geografía y la antropología han sido las precursoras, en el caso del turismo, y la antropología, la historia y las ciencias naturales, en el caso de la gastronomía

Hoy, con entusiasmo académico se puede decir que una nueva generación de profesionales e investigadores con estudios en turismo empiezan a escribir del mismo bajo una mirada multidisciplinar y en consonancia con Burne *et al.* (2016), quienes afirman que se han



reducido los estudios economicistas en favor de los socioculturales y, en este sentido, se acerca una nueva disciplina al turismo con un enfoque más social y centrada en analizar, interpretar y entender los porqués de las múltiples relaciones que ocurren dentro de las organizaciones turísticas, vistas desde los estudios organizacionales, para generar diálogos y discusiones académicas y científicas que redundan única y exclusivamente en beneficio del turismo y la gastronomía.

Burne *et al.* indican que “los estudios del turismo son históricamente los de más corta historia” (2016, p. 19), conjuntamente con otras disciplinas; en este sentido, toma relevancia académica y científica la generación de nuevos espacios de convergencia, los cuales promueven la discusión y el diálogo interdisciplinario alrededor del turismo y la gastronomía, articulando diversas miradas epistemológicas en las cuales paradigmas y plataformas de conocimiento dan cuenta de las nuevas dinámicas en el abordaje de los diversos fenómenos socioculturales causados por el turismo y la gastronomía.

Por tanto, la importancia de las temáticas, más allá de los objetivos de investigación propuestos en cada uno de los estudios, se centra en la generación de nuevas preguntas, métodos y elaboración teórica en torno al turismo y la gastronomía, dos conceptos que, en su corta historia de cientifización, como lo postula Jafari (2005), tienen un amplio recorrido histórico como referente en el hecho social, económico, cultural, político de nuestros pueblos.

Colombia ha sido un país con una cantidad de hitos históricos que han sido precursores de la realidad turística que vive cada una de sus regiones; desde 1966, cuando el turismo empieza a ser observado desde la legislación con su primera ley, incentivando y fomentando el desarrollo turístico, hasta llegar a la actualidad, cuando se firma un acuerdo de paz, quizás el mayor jalónador, y no solo por lo que implican este tipo de procesos, sino por la apertura y el reconocimiento de un cantidad importante de destinos turísticos desconocidos por muchos colombianos.

En esta creciente dinámica no han sido ajenos ni la academia ni los investigadores y estudiosos del turismo. Tal vez estamos en el florecimiento de nuevos investigadores, centros y grupos de investigación, y con esto los esfuerzos mancomunados por articularse y crear redes interdisciplinarias de trabajo, las cuales redundan en favor de la ciencia, la transferencia y la apropiación social de conocimiento.

Se suma la construcción y generación sistemática de políticas públicas en favor del turismo y la gastronomía, que no han desentonado con las cambiantes dinámicas políticas dentro de cada uno de los territorios, teniendo así un panorama que si bien no es totalmente el ideal (por cifras e impactos negativos), sí ha propiciado una dinámica investigativa creciente que ha aportado, incluso, en el mejoramiento de todas las políticas públicas y planes sectoriales hasta el momento construidos.



Por otro lado, la gastronomía ha pasado de ser vista como un oficio a ser considerada como una profesión con un objeto de estudio en construcción, donde interactúan ciencias exactas: química, física y biología y ciencias sociales, antropología, sociología, psicología, historia y, como es el caso del presente libro, los estudios organizacionales, razón por la cual, la gastronomía ha venido presentando un importante desarrollo en Colombia: para el año 2020, en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior se encuentran registrados 46 programas de educación superior en gastronomía y cocina, distribuidos en 28 instituciones a lo largo y ancho de todo el país.

La cantidad de dimensiones desde las cuales puede ser analizado el fenómeno gastronómico y su impacto sobre los fenómenos sociales y culturales ha generado que los gobiernos e investigadores empiecen a considerarlo como sujeto de análisis, lo que les da relevancia a los estudios que se puedan realizar sobre esta. Por tanto, en el año 2012, el Ministerio de Cultura creó la “Política indicativa para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia”; dicha política define en sus estrategias la necesidad de valorar y enseñar el patrimonio de las cocinas y la alimentación tradicional, a través de proyectos de investigación.

Asimismo, el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2016), en el Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional, plantea la necesidad de crecer el orgullo por las cocinas colombianas y desarrollar investigaciones para fortalecerlas. De esta manera, la gastronomía, en su relación con el turismo, es considerada como un factor de identidad y representación cultural. Los turistas utilizan la gastronomía como una forma de involucrarse en la cultura del destino. Al respecto, plantea Padilla (2016):

Las cocinas regionales constituyen una de las expresiones culturales más contundentes de lo que se ha denominado el patrimonio intangible de las sociedades y las comunidades. Dicho patrimonio intangible u oral se distingue por su capacidad de evocar valores, sabores, modos, estilos, sazones que en cada ocasión se materializan en un platillo o una manufactura para el paladar y la celebración (p. 1).

El turismo gastronómico toma importancia para los destinos latinoamericanos; según lo planteado por Oliveira (2011), para este tipo de turistas la comida es, en sí misma, un destino y en los últimos años se ha presentado el surgimiento de un turismo que busca lugares gastronómicos donde se pueda comer bien y hacer una inmersión en la cultura buscando conocerla por medio de su comida.

De acuerdo con esa misma dinámica está la ciudad de Medellín, la cual, con el apoyo de sus políticas municipales, se ha venido posicionando como un destino de clase mundial; por esta razón, la Alcaldía, dentro de la formulación del Plan de Desarrollo del Municipio 2020-2023 Medellín Futuro, fomenta el turismo, incluso con la ambición de ser el primer destino inteligente de Latinoamérica, de esta manera seguir con el fortalecimiento de la actual base empresarial, conformada por establecimientos de alojamiento y hospedaje,



agencias de viajes, operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, transporte terrestre, guías de turismo, establecimientos gastronómicos; así se posiciona, entonces, como uno de los destinos turísticos más competitivos en los ámbitos nacional y de Latinoamérica, debido a factores importantes como la conectividad, la capacidad y calidad del alojamiento, la transformación social y urbana, y la amplia oferta de productos y atractivos turísticos.

De ahí, bajo estas condiciones nacionales y municipales es que tanto el turismo como la gastronomía se han fortalecido académicamente hablando y, en este caso, se presentan los resultados del Encuentro Latinoamericano Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional, Análisis y Propuestas, en su Mesa Turismo y Gastronomía para el Desarrollo Local.

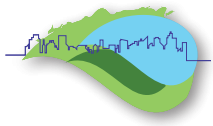
Semblanzas

Esta parte del libro está compuesta por 10 capítulos analizados desde la política pública, nuevas formas organizacionales e isomorfismo organizacional. Los primeros siete capítulos se abordan desde las políticas públicas con diferentes perspectivas al turismo y a la gastronomía como sectores que aportan al desarrollo económico de un país, a través de sus organizaciones, costumbres y cultura; la política pública entendida como un “instrumento de trabajo mediante el cual se pretende alcanzar desde el Estado, en forma sistemática y coherente, ciertos objetivos de interés para el bienestar de toda la sociedad civil” (Podestá, 2001, p. 163).

En el capítulo “Las empresas artesanales en México, caso específico: empresas artesanales de Coatepec, Veracruz, México”, escrito por Monge, Duque y Andrade, se muestran una aproximación de la situación actual de las empresas artesanales en México, específicamente de la ciudad de Coatepec; indica que a pesar de contar con el apoyo de la administración pública local, por ejemplo, con el otorgamiento de un espacio físico para realizar la venta y servicio de sus productos, se evidencia una serie de brechas en términos de formalización, innovación, capacitación, comercialización que les impiden crecer.

Los autores proponen implementar una política pública que ayude a los artesanos de Coatepec a desarrollarse e impulsarse como empresarios y artesanos, a través de capacitaciones en temas de administración, de gestión de recursos y de *marketing* para apoyar su permanencia en el mercado. Finalmente, una de las reflexiones que se encontrarán en este capítulo es el empoderamiento de los artesanos como empresarios, que, desde la perspectiva del estudio, es centrarse en “una visión administrativa en el ámbito corporativo”.

Por su parte, Batista, Gómez y Guacari, en su capítulo “La gastronomía: reflejo de la identidad cultural, dinamizadora del desarrollo turístico de Cartagena de Indias”, analizan la gastronomía como reflejo de la identidad cultural, dinamizadora del desarrollo turístico de esta ciudad, haciendo una revisión de la gestión y estrategias de las políticas públicas



direccionadas a la consolidación de la gastronomía autóctona por parte de las entidades encargadas del sector restauración en el ámbito local, que permita visibilizar la gastronomía cartagenera como ese componente dinamizador del desarrollo turístico.

Una de las reflexiones se da a partir de hallazgos relevantes en cuanto a la oferta de alimentos y preparaciones autóctonas de la región y la ciudad, pues esta se ha centrado más en establecimientos informales: “... los productos costeños no están presentes en la oferta, teniendo una gastronomía tan rica y variada. Lo típico se encuentra en los puestos de comidas ambulantes, en algunas esquinas de calles y sectores de la ciudad”; esto se conjuga con otros hallazgos que evidencian el austero accionar de la ciudad para despertar sentido de pertenencia hacia los orígenes autóctonos de la gastronomía cartagenera.

Los autores recomiendan que la ciudad debe desarrollar nuevas estrategias de competitividad global, con políticas públicas enfocadas a la educación local y el sentido de pertenencia hacia la cultura caribe, así como reglamentar la presencia de recetas o platos autóctonos en el menú que ofrecen los establecimientos gastronómicos de tipo internacional. Finalmente, es un capítulo que invita a reflexionar sobre nuestra cultura, sobre lo tradicional, autóctono, popular y espontáneo del patrimonio inmaterial que hay en los territorios, donde sobresale una vocación turística apalancadora de toda manifestación cultural; y abre el debate con expresiones que son comunes a múltiples regiones de Latinoamérica, donde el turismo en su esencia globalizadora e intercultural permea de la forma menos querida a la cultura. “En este sentido, la ciudad ha sido muy permeable a las influencias gastronómicas extranjeras, lo que ha contribuido a la preferencia por la cocina internacional: lo de afuera tiene más estatus, lo local se considera de mal gusto, de menos estatus o de segunda categoría”.

Monsalve y Naranjo, a partir de conocer los aciertos y aspectos por mejorar de una iniciativa pública que tenía como finalidad diseñar productos turísticos de valor agregado con una mirada comercial en la zona cafetera, en su capítulo “Turismo Experiencial Cafetero (TEC)...”, proponen en el marco de la perspectiva organizacional de las políticas públicas un instrumento que facilite el diseño de productos turísticos en las regiones. Entendiendo el turismo como un proceso importante, que requiere ser pensado y vinculado en la planificación local y regional, vinculando empresarios y a la comunidad para la sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas para un territorio.

En este caso, el producto turístico se refleja como la articulación de colectivos que generan trabajo en red y que entienden tanto las perspectivas de desarrollo local como las dinámicas marcadas por el mercado global que produce el turismo en su esencia globalizadora.

Como consideraciones finales, el capítulo invita a reflexionar sobre la importancia de las comunidades y empresarios como actores de éxito en la gestión pública del turismo; idea que indica que las nuevas formas organizacionales se empiezan a definir por la importancia



de lo local, las comunidades, los empresarios y las capacidades territoriales enmarcadas en lo cultural y natural.

En el capítulo “Ruta turística gastronómica entre México (estado de México) y Colombia (Antioquia)”, los autores Rúa, Muñoz, Arango, Rivera y Larrea pretenden dar a conocer el turismo gastronómico como una actividad que se constituye alrededor del reconocimiento gastronómico y de una experiencia ligada al territorio, a través de la creación de rutas turísticas en esos dos departamentos (estados para México); en consonancia con el tema cultural, se enfoca en productos endémicos altamente resaltados en las preparaciones culinarias y en la oferta gastronómica tradicional de los territorios estudiados en la investigación. Y a partir de esto, “diseñar un esquema de ruta turístico gastronómica entre México y Colombia con base en los productos análogos y endémicos, como lo son el maíz y frijol”, con dos propósitos: “reivindicar la cocina tradicional y fortalecer el turismo gastronómico en ambos países”, y, así, ayudar al desarrollo económico y a las comunidades locales de los municipios que conforman dichas rutas. Los autores mencionan la creación de políticas públicas para el rescate y puesta en valor del patrimonio gastronómico por medio de la apropiación del conocimiento de las tradiciones e ingredientes típicos en las comunidades locales, así como su voluntad e interés por participar en actividades turísticas relacionadas con el agro y la cultura.

Uno de los aportes del estudio demuestra la variedad y estrecha relación entre los actores, factores y actividades económicas; los autores citados y los de la investigación coinciden en la relevancia de cada uno de estos en el éxito, competitividad y sostenibilidad de los productos turísticos gastronómicos. Es así como identifican en estos al sector agropecuario, la gastronomía artesanal, las portadoras de tradición y las comunidades indígenas como referentes en las experiencias abiertas al visitante. Entre las discusiones del capítulo se reitera lo que en otros capítulos se evidencia: una patología organizacional en las actividades económicas analizadas, con un alto nivel de informalidad empresarial y un bajo nivel de planificación y apropiación comunitaria de dicha riqueza cultural.

Lo anterior lleva a los autores a concluir que hay posible pérdida de tradiciones e ingredientes “por falta de conocimiento o interés por parte de las generaciones jóvenes y actuales, falta de divulgación del patrimonio, ausencia de políticas de salvaguarda o inadecuada aplicación de las existentes y desplazamientos en las zonas”.

Reyes, Saldaña y Pastor, en su capítulo “Diagnóstico de la calidad de servicio en los hoteles del Acapulco Tradicional”, se enfocan en las fortalezas y las debilidades del sector para tener elementos de incidencia en el marco de implementación de políticas públicas del turismo en ese destino. Los autores encuentran fundamental crear políticas públicas desde los tres niveles gubernamentales, enfocadas en hacer planes de gobierno con las necesidades y problemáticas específicas de esta zona turística, así como crear programas que promuevan un plan integral que desarrolle esta zona turística y que impulse una nueva oferta.



El capítulo muestra un estudio de calidad en el que el análisis de factores externos empieza a incidir considerablemente en las dinámicas internas de los hoteles de la zona objeto de estudio, dando a entender que las dificultades de calidad se enmarcan más en el destino que en los mismos establecimientos.

Asimismo, evidencia una de las patologías más comunes en subsectores del turismo, en este caso, la hotelería tradicional: un círculo poco virtuoso, poca demanda -poca inversión en infraestructura física-poca demanda, a lo que se suma un análisis detallado del talento humano, característica de la organización y toma de decisiones. Por tanto, permite una reflexión integral sobre la importancia que juegan los destinos turísticos en el desarrollo y competitividad de su oferta. En este caso, la hotelera, una muestra fiel de que las condiciones de calidad, si bien deben entenderse de manera inductiva, han de reflejarse en un todo llamado *destino turístico*.

El capítulo “El actor en el turismo: de la construcción de identidad y sentido en las narrativas del visitante”, escrito por León y Gómez, reflexiona sobre la forma en que los visitantes se relacionan con el espacio-tiempo de un núcleo social receptor y las narrativas que se crean en su mente y que transmiten a otros en forma de relatos; es una forma de entender y explicar el fenómeno del turismo desde la experiencia misma y, a partir de allí, crear el debate de políticas públicas que ayuden a construir este fenómeno, con un constante interés en analizar no solo la aprobación de leyes y proyectos, sino también de relacionar su aplicabilidad en las interacciones sociales, buscando una respuesta a las políticas vigentes en la comunidad, que se dan en los individuos, y cómo influye en su propia perspectiva del viaje.

Un análisis que parte de raíces científicas, apalancado por las diferentes nociones teóricas y paradigmas de un fenómeno que, más allá de lo económico, se concibe como humano y social. Es un capítulo que tiene como epicentro teórico al turista: “no solo es un visitante, sino que se convierte en un actor con capacidad de transformar”. Surge la reflexión sobre el turismo desde una perspectiva humana donde trascienden el saber y el conocer, el origen y el destino, las historias, las tramas y las vivencias convertidas en experiencias al turista.

López, Lellis y Gómez, en su capítulo “Los *souvenirs* como representación de las políticas públicas en la ciudad de Medellín, Colombia”, indican que si bien estos han sido elementos subvalorados como objeto de investigación, ameritan estudios más profundos por expertos del turismo, antropólogos, sociólogos o historiadores, dispuestos a analizar la relación de las políticas públicas y los actores locales con la imagen que estos transmiten; por esta razón, se analizan dos *souvenirs Pocket Cities* comercializados en museos y tiendas de obsequios, ya que corresponden a dos representaciones de Medellín: la ciudad tradicional y la ciudad transformada. Desde este análisis se plantea que el *souvenir* puede ser un reflejo de las políticas de la localidad donde se comercializa: para el caso de Medellín, el turismo como actividad económica que ha permitido que esta “cambie el imaginario de la ciudad



violenta a una *nueva ciudad*, una llena de obras de arquitectura e ingeniería monumentales y funcionales”.

A pesar de que los autores plantean que estas imágenes pueden ir desde la cultura popular tradicional hasta políticas urbanas promovidas por la administración local reconocidas por los habitantes o residentes, y donde miles de personas llegan cada año motivados por una estrategia de *marketing*, concluyen que la ciudad modelo construida por los sujetos reguladores puede no ser la misma percibida o experimentada por el ciudadano o el turista: “... una cosa es el discurso, otra la concepción, y otra la forma como se materializa la obra y como las personas se apropian de ella”.

En este sentido, se evidencia un análisis que contrasta la transformación de la ciudad desde estos elementos, como una apuesta deliberada de demostrar dos caras de Medellín por medio de *souvenirs* denominados *Pocket Cities*: la ciudad tradicional y la ciudad transformada.

Resignificar y resaltar el papel del *souvenir* en el reconocimiento de un destino turístico al punto de tener la capacidad de direccionar flujos es tal vez unas de las conclusiones valiosas de este artículo, e invita a la reflexión a partir del concepto de ciudad dual. En este, según Soja (2000), los *souvenirs* proyectan la ciudad transformada, es la ciudad creada para el espectáculo, que da respuesta a los requerimientos globales para hacerla competitiva.

Las semblanzas de los dos siguientes capítulos están relacionadas con las nuevas formas organizacionales, que, de acuerdo con Rivas (2002), se clasifican en cinco: el modelo orgánico de Mintzberg, organización horizontal, organización en red, la organización celular y la organización virtual, e indica que

... las nuevas demandas del entorno internacional han hecho de la coordinación y de la cooperación las nuevas competencias centrales de una organización, las cuales, en conjunción con la confianza y las nuevas tecnologías, favorecen configuraciones orgánicas mutables y versátiles que dan respuesta a oportunidades de negocio, donde su estructura se incubaba, se reconfigura o de plano desaparece dando paso a organismos más complejos cuyo entendimiento sólo puede darse a través de sus relaciones (p. 44).

Por tanto, a renglón seguido se desarrolla un análisis de una red de hoteles y una red de productos gastronómicos artesanales, con sus semblanzas.

Belmont, en su capítulo “La antropología aplicada a la gastronomía: gastropología, un nuevo concepto en el caso de La Michoacana”, analiza la red paleterías y neverías michoacana, organizaciones gastronómicas asociadas a su historia, a las motivaciones de sus fundadores, que, sin duda, hoy pueden ser consideradas como parte de un patrimonio intangible y tradicional de México. La autora propone investigar la magnitud de las implicaciones de este tipo de organizaciones, con el objetivo de permitir a los diversos organismos públicos una mirada académica necesaria para la toma de decisiones con enfoque social y humano



sobre el escenario actual en el cual se hallan estas organizaciones. El capítulo centra como objeto de análisis una organización de una alta tradición alimenticia en México y que dada su historia, en la que se definen grandes hitos culturales y sociales, da pie a un análisis antropológico y gastronómico; en suma, un análisis de gastropología organizacional. Como reflexión final invita a contemplar las oportunidades que se desprenden de organizaciones como La Michoacana desde diversas corrientes disciplinares.

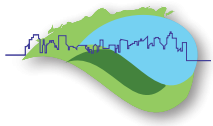
En el capítulo la “Identificación de cadena de valor según los atributos valorados por los clientes para los hoteles de la Corporación Laureles Estadio”, Alzate identifica la cadena de valor de cada uno de los hoteles que conforman la corporación (10 hoteles); analiza este tipo de organizaciones para dar a conocer cuáles son sus atributos de manera individual y colectiva, lo que sirve para el diseño de estrategias y planes de acción dirigidos a aumentar el porcentaje de ocupación y liderar en el mercado como la mejor zona del sector hotelero de la ciudad.

Es un documento que realiza inductivamente un análisis de la cadena de valor de cada uno de los establecimientos objeto de análisis, para su posterior análisis asociativo y de cara a la competitividad del servicio prestado desde la perspectiva del turista. Asimismo, muestra un análisis sobre el punto de encuentro entre atributos percibidos por los hoteleros y turistas, análisis de alta relevancia sectorial si se entiende que los modelos de certificación se centran más en los atributos identificados por los miembros de una organización que en los considerados por los clientes (en este caso, turistas).

Entre las reflexiones y conclusiones que expone el capítulo, está la importancia de entender las oportunidades de cualificación de talento humano en la brecha que surge entre la percepción de atributos de servicio de turistas y miembros de la organización. Un análisis para el fortalecimiento de las competencias del talento humano en turismo.

Finalmente, el último capítulo de este tomo analiza el isomorfismo como lo define López (2009) citando a Hannan y Freeman (1977) y Powell (1999): un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan en el campo organizacional.

Silva, Guillen y Castillo, en su capítulo “Aproximación a cerveceros artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya, México”, buscan llevar a cabo un acercamiento a cerveceros artesanales para conocer su estructura organizacional y comprender sus procesos de operación y comercialización. A partir del análisis de las cerveceras artesanales de Cancún, que forman parte del campo gastronómico, se puede explicar a partir del nuevo institucionalismo sociológico el proceso de isomorfismo; este proceso, según los autores, conduce a las organizaciones que participan en un sector a adoptar rasgos de otras organizaciones que ya están en él para parecerse a ellas. Concluyen que cuatro de las organizaciones analizadas sí se integran y toman decisiones desde el isomorfismo. La



principal reflexión que se deriva del estudio de caso es la inminente institucionalización del campo organizacional y la adopción de mitos racionalizados por las organizaciones artesanales en aras de la competitividad, un contraste importante entre lo que denomina el capítulo empresas dominantes versus las organizaciones artesanales en la búsqueda de la competitividad.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. (2020). Plan de Desarrollo del Municipio 2020-2023 Medellín Futuro.
- Burne, S., Rodríguez, L. y Hermoso, F. (2016). Turismo e investigación. *Revista Latinoamericana de Turismología*, 2(2), 18-24.
- Izaguirre, M., Giraldo, C., López, L. y Carvajal, A. (2015). *Enfoques teóricos y miradas contemporáneas del turismo Medellín*. Fondo Editorial Remington.
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, 42(1), 39-56.
- López, L. (2009). Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. *Revista Mundo Económico y Empresarial*, 7, 1-7.
- Ministerio de Cultura. (2012). Política indicativa para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia (tomo 17).
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2016). Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo primario de un destino. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(3), 738-752.
- Organización Mundial del Turismo [OMT] y Basque Culinary Center. (2019). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico*.
- Podestá, J. (2001). Problematización de las políticas públicas desde la óptica regional. *Última Década*, 15, 163-175.
- Padilla, C. (2006). *Las cocinas regionales: principio y fundamento etnográfico*. Ponencia para el VII Congreso Internacional de Sociología Rural, Ecuador.
- Restrepo, C. (2017). Organización de la gastronomía en la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Ponencia para el XV Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Quince años de compartir en nuestros congresos el conocimiento del análisis organizacional, México.
- Rivas, A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 82(18), 13-45.



CAPÍTULO XII

Turismo Experiencial Cafetero (TEC), el diseño del producto turístico desde la gestión pública en el departamento de Antioquia

Yeffersson Camilo Monsalve Barragán¹
Luz Helena Naranjo Ocampo²

INTRODUCCIÓN

El mercado ha demostrado que actualmente la demanda tiene nuevas exigencias y los territorios tienen nuevos retos para lograr consolidar un verdadero destino turístico; parte de estos retos se concentran en la capacidad de diseñar productos turísticos de valor agregado que generen experiencias, como una estrategia para atraer nuevos segmentos (Monsalve *et al.*, 2018).

Santana (2003) valora que en la práctica turística no siempre se reconoce cuál es el rol de los actores que intervienen en la gestión o diseño de un producto turístico a pesar de ser el principal factor para su consolidación, lo cual influye en la ventaja competitiva de un destino, ya que la integración de cada uno de ellos puede otorgarle valor agregado y determinar el proceso de innovación, pero, sobre todo, son los llamados a garantizar el desarrollo y la comercialización en el largo plazo,

¹ Magíster en Administración y diploma internacional en Gestión del Turismo Sostenible, administrador de empresas turísticas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: Yeffersson.monsalve@colmayor.edu.co

² Magíster en Ciencias Sociales y magíster en Educación, y administradora de empresas turísticas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: lheno1@hotmail.com



En esa medida, el diseño y desarrollo de los productos turísticos debe pasar necesariamente por los actores locales, que están influenciados por fuerzas internas y externas; las primeras responden a la dinámica de desarrollo local, mientras que las segundas deben atender las tendencias que se imponen en el mercado turístico (Puerto, 2010).

En esta publicación se toma la *sistematización de experiencias* como método de investigación, haciendo una recopilación de las características técnicas y metodológicas del proyecto Turismo Experiencial Cafetero (TEC), donde los actores tanto públicos como privados de la región y el departamento de Antioquia tuvieron un rol importante dentro de un ejercicio que implicó la gestión pública y su relación con la intervención territorial.

La *sistematización de experiencias*, según Jara (2015), se puede tomar como una interpretación crítica y reflexiva de una experiencia a partir de su ordenamiento y reconstrucción, donde se evidencian explícitamente los procesos, los enfoques, los factores y otros elementos que han intervenido en ella. En ese orden de ideas, esta publicación resultado de investigación permitirá conocer a mayor profundidad un ejercicio, promovido desde una institución pública como la Gobernación de Antioquia, que buscó dinamizar la economía regional por medio del diseño de productos turísticos con un enfoque comercial.

De esta manera, en el marco de la perspectiva organizacional de las políticas públicas para el desarrollo regional, se espera que los resultados aquí plasmados se conviertan en un instrumento que facilite el diseño de productos turísticos en las regiones. Uno de los propósitos de este capítulo es que el turismo sea concebido como un proceso importante, que requiere ser pensado y vinculado no solo a los procesos de planificación local y regional, sino también como un ejercicio participativo donde lo público, lo privado y la comunidad sean actores protagónicos, para la sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas propuestas para el territorio.

Propósitos de la sistematización del proyecto TEC

Entre 2012 y 2015 se formuló y ejecutó el proyecto TEC, el cual contó con el liderazgo de instituciones como la Gobernación de Antioquia; de forma directa y complementaria estuvieron presentes las alcaldías de cuatro municipios de las cuencas del Sinifaná, Penderisco, Cartama y San Juan, en el Suroeste antioqueño, así como la corporación turística de la misma región, el SENA, la IU Colegio Mayor de Antioquia, el Comité Departamental de Cafeteros, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, empresarios turísticos de Támesis, Jardín y Jericó, y 27 fincas productoras de café.

Según el estudio realizado por Monsalve *et al.* (2018), los resultados más representativos que se logran evidenciar de este proyecto fueron la identificación y caracterización de los elementos naturales y culturales disponibles en el territorio, y la vinculación de caficultores tradicionales en el diseño de experiencias y recorridos turísticos, aprovechando su autenticidad, sin ser necesaria la escenificación de las tradiciones cafeteras; sin embargo, resaltan



que una vez finalizado el proyecto, la mayoría de las iniciativas vinculadas no lograron alcanzar los mercados identificados en la etapa de diseño y perfilación.

Esta es una realidad en los destinos turísticos locales y regionales, ya que no se cuenta con un modelo de intervención territorial sostenible o un modelo de gobernanza definido, y las iniciativas que buscan mejorar las condiciones para la competitividad del turismo no logran su propósito inicial por la falta de continuidad o por la desarticulación de los actores una vez ha finalizado el ejercicio de planificación. Es el caso del municipio de Támesis (Antioquia) con el grupo Anfitriones Támesis, el cual buscaba generar sinergias involucrando actores públicos y privados, pero una vez la Gobernación de Antioquia finalizó el acompañamiento, la Alcaldía tomó otras prioridades y el grupo se desintegró por falta de orientación técnica, lo que de alguna manera se vio reflejado en el proyecto TEC y se evidenciará más adelante.

En este trabajo, el propósito central es hacer una sistematización de la experiencia de dicho proyecto, con una reconstrucción y reflexión analítica de los aspectos conceptuales, técnicos y metodológicos para conocer los aciertos y aspectos por mejorar de esta iniciativa pública cuya finalidad fue diseñar productos turísticos de valor agregado con una mirada comercial. De esta suerte, se rescata la fase inicial del proyecto y sus resultados obtenidos entre 2013 y 2015 como un ejercicio de reflexión sobre la importancia de la articulación público-privada y la vinculación de los actores locales para gestionar iniciativas de impacto colectivo y regional, que pueden impactar por medio del turismo una actividad agrícola vinculada con las tradiciones del campo.

Metodología utilizada para la sistematización de la experiencia

Para la sistematización de esta experiencia se propuso una investigación exploratoria y descriptiva bajo un método no probabilístico. Se diseñó un modelo investigativo de corte cualitativo dirigido a comprender y profundizar en aquellos aspectos y características conceptuales, técnicos y metodológicos del proyecto TEC, explorados desde las perspectivas del desarrollo turístico, los empresarios y las comunidades, de forma que se lograra conocer desde un ejercicio práctico la perspectiva organizacional de las políticas públicas para el desarrollo regional.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010), el modelo de investigación cualitativa se selecciona cuando se quiere comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, cómo los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Se toma la sistematización de experiencias como método de investigación, que va más allá de la simple recopilación de datos y permite la crítica constructiva a partir de la reflexión en torno a sus características y propósitos iniciales (Jara, 2015). En ese sentido, la



sistematización se puede ver como un método para la reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia mediante la cual se interpreta lo sucedido a fin de comprender cómo fue abordado el objeto de estudio; así se logra obtener conocimientos desde la práctica para posteriormente comunicarlos, confrontar la experiencia con otras y con el conocimiento teórico existente (Expósito y González, 2017; Barnechea y Morgan, 2010).

Para la recolección de información se tomó el análisis de contenido de documentos, archivos históricos, entrevistas y la experiencia de los autores durante su acompañamiento en la formulación y ejecución del proyecto, para lo cual se utilizaron instrumentos como la ficha bibliográfica y la guía de entrevista.

Turismo en el departamento de Antioquia

Este, en el departamento, se viene consolidando alrededor de las potencialidades que ofrece, específicamente, el turismo de naturaleza; es aquí donde existe el mayor número de empresarios y la oferta más clara. El Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013) identificó y priorizó para el departamento el desarrollo de un producto turístico de naturaleza con segmentos específicos dentro de cada una de las categorías para este tipo de turismo: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. Según este mismo documento, se proyecta que en Antioquia se pueda construir una oferta enfocada en actividades como avistamiento de aves y aventura, mientras que en el mediano plazo en actividades asociadas al turismo rural o actividades tradicionales campesinas.

De acuerdo con cifras del Sistema de Información Turística (Situr, 2018), entre 2008 y 2018, el ingreso de visitantes por el Aeropuerto José María Córdova ha crecido un 205%: de 270.080 a 823.247; comparado con el año 2017, el crecimiento fue de 11,9%. En cierta medida, la dinámica del turismo en el departamento ha cobrado valor por los avances en temas de planificación, mercadeo y por la definición de una vocación turística alineada con el país. Colombia ha definido su vocación turística como un destino de naturaleza con acentos en la cultura, y Antioquia se define como verde, cultural y de negocios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012), amparada en que posee ventajas comparativas en materia de biodiversidad (recursos naturales y culturales) y de negocios desde la ciudad capital que le podrían otorgar un alto potencial para el desarrollo turístico.

Turismo en el Suroeste de Antioquia

El Suroeste antioqueño es una de las nueve regiones en las que está dividido el departamento; lo conforman 23 municipios y se divide, a su vez, en cuatro zonas influenciadas por las cuencas de los ríos Sinifaná, Cartama, San Juan y Penderisco. Sus principales actividades económicas son la caficultura, la minería de carbón, el turismo, la producción de plátano, caña panelera, frutales, frijol, hortalizas, yuca, papa y maíz; asimismo, la ganadería, la industria maderera y el comercio constituyen otros renglones de la economía (Dirección de Planeación Estratégica Integral, 2015).



Tradicionalmente, la actividad turística en el Suroeste y en gran parte del territorio antioqueño se ha dado de manera emergente; en algunos municipios el turismo ha llegado como una oportunidad para el desarrollo local poniendo en valor las vocaciones económicas, principalmente el café. Es por ello que la tendencia turística en la zona es al aprovechamiento de las fincas cafeteras para proyectos de agroturismo y finca-hoteles, las cuales se han integrado paulatinamente a la oferta turística como complemento a las actividades de aventura y al aprovechamiento de aspectos culturales como la arquitectura, el patrimonio inmaterial y al legado histórico- religioso.

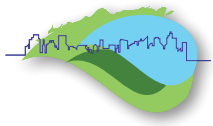
Actualmente, estrategias nacionales y departamentales se han orientado a fortalecer la competitividad del turismo en el Suroeste ligado a circuitos, en gran medida por la canonización de la madre Laura, la inclusión de Jericó y Jardín a la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia, y la consolidación de Támezis como destino de aventura por excelencia.

La región recoge su oferta turística en la ruta Suroeste Territorio Cafetero, donde se agrupan elementos culturales autóctonos que se vienen poniendo en valor para el aprovechamiento turístico. Esta nueva dinámica ha surgido como una alternativa para las comunidades campesinas cafeteras frente a la disminución de los precios internacionales del café, combinada con la revaluación del peso y la disminución gradual de la productividad cafetera.

De acuerdo con el ejercicio realizado en campo durante la coordinación del proyecto TEC por parte de los autores de este documento, se logró reconocer que el Suroeste antioqueño será una de las regiones con mayores impactos en la vocación productiva de su territorio; el tramo 4 de las Autopistas de la Prosperidad se viene construyendo entre La Pintada y Camilo C, uniéndose, además, con el portal occidental entre Bolombolo y Santa Fe de Antioquia.

De igual manera, se logró identificar las siguientes dinámicas que se proyectan en materia de turismo para la región:

- Los municipios de la cuenca del Sinifaná desplazarán en gran medida su vocación agrícola por lugares de *dormitorio* y parcelaciones, sumado a la activación de un parque temático posiblemente alrededor de la minería y la cultura cafetera; este último está proyectado en la Granja Esteban Jaramillo.
- Los municipios del cañón del río Cauca, desde La Pintada hasta los límites con Anzá, tendrán un alto desarrollo de las parcelaciones y fincas de recreo, combinadas en gran medida con cultivos de cítricos; tendrá gran presión por el valor de las áreas ocupadas, lo que llevará a sinergias importantes entre estos dos renglones de la economía. Asimismo, en el municipio de La Pintada, se proyecta el Parque Ambiental y Recreativo Los Farallones.
- En los municipios de Jardín, Ciudad Bolívar, Valparaíso y La Pintada se desarrollarán ofertas de alojamiento como los que hoy se encuentran en Girardot, Melgar y el Eje



Cafetero, combinando complejos turísticos y finca-hoteles. Alrededor de estos se generarán emprendimientos, ligados al turismo y la recreación, guías turísticas, personal administrativo, personal de servicios como camareros, porteros, jardineros, fontaneros para el mantenimiento de piscinas, personal especializado para los servicios de alimentación, operadores turísticos, además de la dinamización de la cadena de proveedores de insumos básicos.

- Los municipios de Angelópolis, Montebello y Támesis desarrollarán oferta en turismo de naturaleza, ligado a actividades forestales, turismo de aventura y ecoturismo.
- El municipio de Urrao tendrá una dinámica especial a través de finca-hoteles, con generación de empleos para la ejecución de dichas actividades.

No obstante, el turismo en el Suroeste, como en otras subregiones del departamento, deberá realizar innovaciones en el diseño físico-espacial, los procesos de I + D +I, la organización y gestión, los productos, el *marketing* y la comercialización. Una de las principales innovaciones sociales será la implementación de redes empresariales y comunitarias para la gestión de la actividad turística, al igual que la incorporación de sistemas de inteligencia competitiva para el manejo de procesos internos.

Algunas de las principales problemáticas que tiene el Suroeste antioqueño al respecto son la escasa planificación turística, la baja articulación público-privada y la poca cualificación de la base empresarial, que, además de la informalidad, se ve reflejada en el bajo grado de desarrollo alcanzado por los encadenamientos y la baja densidad del tejido productivo. La capacidad empresarial continúa siendo baja pese a los programas que vienen ejecutando para elevar su nivel distintas entidades públicas y privadas como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Gobernación de Antioquia, regularmente por el poco interés de la mayoría de empresarios (Proyecto ERICA, 2013).

Acerca del proyecto TEC

El turismo vinculado a la cultura cafetera en el Suroeste de Antioquia fue liderado por la Gobernación de Antioquia a inicios de 2012 como un primer ejercicio para diseñar productos turísticos de valor agregado, por medio de la gestión pública de una ruta denominada Suroeste Territorio Cafetero, la cual estuvo conformada por 10 de los 23 municipios de la subregión: Venecia, Salgar, Ciudad Bolívar, Fredonia, Hispania, Jericó, Andes, Titiribí, Jardín, Concordia, y buscó poner en valor la cultura originaria y el paisaje cultural cafetero que tiene esta zona del departamento, así como enaltecer la idiosincrasia de los caficultores y brindarles a los visitantes espacios en los cuales tuvieran la oportunidad de disfrutar de una buena taza de café. A la ruta se integraron 46 empresarios turísticos, los cuales fueron fortalecidos con el programa Antioquia E, programa de emprendimiento de la Gobernación.



Desde su diseño hasta 2014, esta ruta fue difundida con el programa Antioqueños Viajando por Antioquia (generador de cultura turística), enmarcado en el Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015.

Posteriormente, en 2015 se retomó nuevamente el trabajo realizado en los años anteriores, pero en esta ocasión fue liderado desde la Dirección de Antioquia Origen de Cafés Especiales, con apoyo de la Dirección de Desarrollo Turístico, las dos adscritas a la Secretaría de Productividad y Competitividad. La iniciativa tomó el nombre Turismo Experiencial Cafetero, y se centró en diseñar productos turísticos ya con un enfoque comercial en las cuatro cuencas del Suroeste: Sinifaná, Cartama, San Juan y Penderisco.

Este proyecto hizo un aprovechamiento turístico de la tradición cafetera en la región y se planteó como una alternativa que generara valor a la producción del café por medio del diseño de productos turísticos con un enfoque comercial, propendiendo así a la generación de ingresos y beneficios económicos como respuesta a la crisis del café en Colombia y a la diversificación de la oferta turística del departamento; también tiene en cuenta la riqueza natural, la historia, el Paisaje Cultural Cafetero y las raíces de la colonización aún marcadas en la población antioqueña (Gobernación de Antioquia, 2015).

Cabe resaltar que Antioquia Origen de Cafés Especiales apuntó al desarrollo económico, social e institucional del cultivo del café, en un intento por rescatar las potencialidades de la caficultura regional mediante buenas prácticas cafeteras y con la participación directa de las familias caficultoras. El programa capacitó a los caficultores para que renovaran su conocimiento de la producción y del comercio del café con el fin de aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

Comprendiendo el concepto de *producto turístico*

La clásica noción del *producto turístico* se resume en un conjunto de componentes tangibles e intangibles que relacionan sistémicamente los recursos turísticos, la infraestructura y los servicios, los cuales se convierten en los elementos básicos para satisfacer las necesidades de ocio y recreación de un turista.

Un producto turístico es el conjunto de componentes tangibles e intangibles, que incluyen recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, servicios, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, los cuales ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre (González, 2002, p. 16).

En esa medida, las aproximaciones conceptuales del producto turístico se debaten entre la perspectiva de los bienes y servicios que demanda el turista y la concepción de un producto integral que se distingue desde tres ejes de análisis: el producto en sí, la oferta y la demanda; de acuerdo con Muñoz de Escalona (1992), en su sinergia permiten entender



sus características prácticas y sus generalidades teóricas. El producto en sí se concibe como la esencia de los recursos turísticos en un espacio determinado y se convierte en el motivo del desplazamiento; la oferta se entiende como la singularidad y la especificidad que lleva a la valoración de los beneficios que busca el turista; y como demanda se debe garantizar su competitividad asociada a la capacidad de añadir valor a los recursos turísticos para la satisfacción en el destino (González, 2009; Muñoz de Escalona, 1992; Eilat y Einav, 2004; Zúñiga *et al.*, 2013; Hassan, 2000; Lichrou *et al.*, 2008).

Según Monsalve *et al.* (2018), citando a Machado y Hernández (2013), crear un nuevo producto, presentarlo, combinarlo o relanzarlo forma parte de los aspectos por considerar en la oferta turística de un destino, la cual debe cumplir las expectativas de los turistas; para ello, las autoridades tanto públicas como privadas deben considerar las tendencias de la demanda actual. Lichrou *et al.* (2008) creen que al existir una alta relación entre el producto con los servicios, las atracciones, la infraestructura, las actividades, los recursos naturales y culturales disponibles en el entorno, las decisiones se deben tomar de acuerdo con el comportamiento de la demanda, ya que un cambio en sus gustos y preferencias ha de producir un cambio en la forma de desarrollar los productos turísticos, así como en su estrategia de *marketing*.

En ese orden de ideas, es por medio del concepto de *producto turístico* que se agrupa la oferta del destino para el consumidor; los atractivos y servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos tales como el producto cultural, de naturaleza, de aventura, entre otras categorías, y su operatividad depende en un alto porcentaje del compromiso de la comunidad, los empresarios y las administraciones locales.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la identificación, caracterización, diseño y perfilación de los productos vinculados al proyecto TEC, se definieron los siguientes criterios técnicos:

- **Recursos y atractivos turísticos.** Existencia de recursos naturales y bienes culturales o patrimoniales que pudieran ser aprovechados turísticamente y que estuvieran relacionados con la cultura cafetera del Suroeste antioqueño.
- **Singularidad del territorio o producto turístico.** Que los municipios vinculados contaran con recursos y atractivos turísticos con características propias, que representen la cultura e idiosincrasia de las comunidades locales.
- **Formalización y desarrollo de la base empresarial.** Prestadores de servicios turísticos registrados ante la Cámara de Comercio y con Registro Nacional de Turismo.
- **Accesibilidad y conectividad.** Los municipios, tanto en su zona urbana como en su zona rural, contarán con vías de acceso en buen estado y con elementos que permitan el acercamiento del visitante a los productos de turismo cafetero que se diseñarán.
- **Infraestructura turística.** Estructuras físicas que estén vinculadas a la práctica de actividades turísticas dentro de los municipios y áreas de influencia del proyecto.



- **Mercado potencial o existente.** Que el destino posea una demanda de productos o servicios turísticos real y que haya interés de parte de los operadores turísticos.
- **Seguridad turística.** Condiciones mínimas con las que debe contar un destino para garantizar la integridad física y psicológica de los turistas y las comunidades receptoras.

Estos criterios técnicos fueron definidos pensando el alcance del proyecto con una visión desde el mercado, de manera que se lograra la comercialización de los productos turísticos diseñados. En parte, esta decisión se adoptó desde la coordinación del proyecto, tomando como referencia a Izaguirre *et al.* (2015), quienes sustentan la importancia de dimensionar el turismo desde su magnitud como una actividad económica.

Es por ello que el equipo que diseñó, coordinó y ejecutó el proyecto TEC pensó la articulación de los recursos y capacidades alrededor de la cultura cafetera en el Suroeste antioqueño, a la luz del concepto de *producto turístico* porque deja agrupar la oferta del destino para el consumidor, se aprovechan los recursos y atractivos turísticos y los servicios se pueden agregar para dar forma a productos genéricos tales como el producto comunitario, histórico, cultural, de naturaleza, de aventura, entre otras categorías (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2004). Cabe resaltar que el producto solo se convierte en oferta cuando existe comercialización y promoción; por lo tanto, es el insumo principal para elaborar las rutas turísticas y los paquetes turísticos.

El producto turístico es entendido como un conjunto de componentes tangibles e intangibles necesarios para la estructuración de la oferta en un destino turístico, el cual es estimulado por el sector público y dinamizado por el sector privado. En un sentido más amplio, el producto turístico es el conjunto de atractivos, facilidades y condiciones de accesibilidad, con la capacidad de generar desplazamiento, ya que satisfacen las expectativas que demandan los turistas (Boullon, 1985).

El primero lo constituyen los atractivos: en algunos casos, son considerados la principal motivación, porque son los que atraen la atención del turista. Los atractivos turísticos pueden ser de diferentes tipos, bien permanentes o temporales, y se clasifican para su estudio en dos grandes grupos: atractivos naturales y atractivos culturales. Los naturales son aquellos creados por la naturaleza, es decir, que en su formación no ha intervenido la acción del hombre. Los culturales están relacionados con los usos y costumbres de la población, es decir, las manifestaciones culturales, incluyendo vestigios antiguos y la infraestructura; pueden mencionarse las aglomeraciones urbanas y las realizaciones técnicas contemporáneas (Giraldo *et al.*, 2009).

Las facilidades se constituyen, en la mayoría de los casos, por la base empresarial que ofrece servicios turísticos en el destino; se incluyen todas aquellas unidades productivas que ofrecen servicios netamente para satisfacer las necesidades básicas, de ocio y recreación del turista, y aquellas que transversalmente se ven involucradas en la cadena productiva del



sector. Se habla del artesano, la empresa de alojamiento y alimentación, de los proveedores y sectores conexos a la actividad económica en el territorio.

El acceso se convierte, en la mayoría de los casos, en un factor determinante a la hora de visitar un lugar, dado que sus facilidades son el punto de partida para generar una experiencia positiva o negativa del turista en el territorio.

A la hora de hacer estudios de producto turístico, según Agudelo y Giraldo (2009), se debe conocer cuál es la naturaleza de los servicios de la siguiente manera:

- **Intangibilidad.** Los servicios no pueden ser vistos; por lo tanto, no pueden ser juzgados antes de la compra. Se exige, en la venta, una mayor imaginación del vendedor, y este, a su vez, requiere que el comprador tenga fe en el prestador de servicios.
- **Inseparabilidad.** Los servicios son inseparables de la fuente que los presta, porque la producción y el consumo ocurren simultáneamente.
- **Heterogeneidad.** Los servicios son diferentes unos de otros, pues no dependen únicamente de quien los brinde, sino también del momento en el cual son brindados.
- **Perecibilidad.** Los servicios no pueden ser almacenados y, por tanto, hay más presión en la venta.

Para Capece (2015), en un destino se pueden encontrar tres tipos de productos:

- **Productos empresariales.** Es por lo general una acción individual la que genera una alternativa para satisfacer lo que buscan las personas cuando se desplazan de su lugar de residencia a otro; es decir, un producto empresarial se convierte en la solución a necesidades o deseos que deben ser satisfechos. En este tipo de productos, las decisiones son tomadas individualmente, pero sus efectos son globales; las tácticas empresariales se utilizan para generar vivencias o experiencias a los turistas, lo que termina por configurar la imagen del destino,
- **El producto turístico motivacional.** Suelen ser identificados por su principal componente, que está relacionado con los recursos o atractivos turísticos, y que algunos autores denominan el *núcleo del producto*.
- **Producto turístico integral.** Es el resultado de los procesos de concertación, transformación y comercialización que concretan las comunidades, las instituciones públicas y gremiales, y empresas que interactúan en el espacio turístico. Participan de la creación de este producto tanto las actividades turísticas como las no turísticas y que generan hechos perceptibles para los turistas.

Consideraciones metodológicas del proyecto TEC

El enfoque metodológico para el diseño y ejecución del proyecto TEC se basó en un modelo constructivista, donde el equipo de trabajo, conformado por dos profesionales en turismo y 14 auxiliares de apoyo, junto con los aliados regionales, entre ellos la Corporación Turística del Suroeste y las alcaldías de Fredonia, Santa Bárbara, Andes y Jericó, así como



las comunidades y otras instituciones involucradas, generaron diferentes espacios de diálogo y cocreación, hasta culminar con seis talleres de producto turístico.

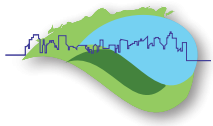
Estos talleres se llevaron a cabo siguiendo la metodología adaptada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2005) para el diseño de productos turísticos, la cual es formulada por la Secretaría de Turismo de México, que, a su vez, recoge elementos de firmas consultoras españolas (como THR de Barcelona). Propone los siguientes momentos:

1. **Definir los objetivos del producto (qué se pretende conseguir - plazo).** Teniendo en cuenta las prioridades y potencialidades del destino y el comportamiento de la demanda.
2. **Definir el concepto del producto.** Definir claramente lo que buscan los consumidores. La metodología identifica tres tipos de beneficios buscados por la demanda, los cuales deberán ofrecer los productos. Su énfasis dependerá del perfil del mercado y de la vocación y características del producto:
 - **Funcionales.** Satisfacen necesidades elementales (alojamiento, comida).
 - **Simbólicos.** Responden a emociones, estatus, realización personal (sitios exclusivos que confieren estatus, guianza encomendada a una personalidad).
 - **Vivenciales.** Relacionados con los cinco sentidos del ser humano, es decir, experiencias y vivencias únicas.
3. **Estructurar el producto.** Este tema se refiere a definir la combinación de servicios que definirán el producto.

Para el desarrollo metodológico se hizo una revisión exhaustiva de información de fuente secundaria, respaldada con información de fuente primaria de manera que:

- Se tuvieron en cuenta las condiciones del territorio, lo que permitirá identificar aquellas ventajas comparativas y competitivas que facilitan y limitan la actividad turística alrededor de la cultura cafetera en los municipios de intervención, tales como infraestructuras, dotaciones y equipamientos.
- Se identificaran en el municipio los recursos y capacidades para el desarrollo de la actividad turística, de suerte que se lograra agrupar las generalidades de la oferta local y la vinculación de las 27 fincas cafeteras que formaron parte del proyecto, desde sus recursos y facilidades al servicio del desarrollo turístico.
- Se reconociera el tejido empresarial turístico y sus capacidades técnicas, tecnológicas y de servicio para generar y cumplir un encadenamiento con las 27 fincas cafeteras que formaron parte del proyecto.
- Se articularan las instituciones encargadas de la organización, dirección y movilización turística en los municipios involucrados, para la sostenibilidad en el tiempo de los productos turísticos diseñados.

Lo anterior implicó que el equipo del proyecto se basara en un modelo constructivista, en el cual el grupo técnico pudo trabajar junto con los líderes comunitarios, los empresarios



y las instituciones involucradas en la actividad turística y en la producción del café; esto sirvió para combinar dos momentos: el trabajo de campo (*in situ*) y el trabajo de oficina (*ex situ*). La metodología se desarrolló en cinco fases:

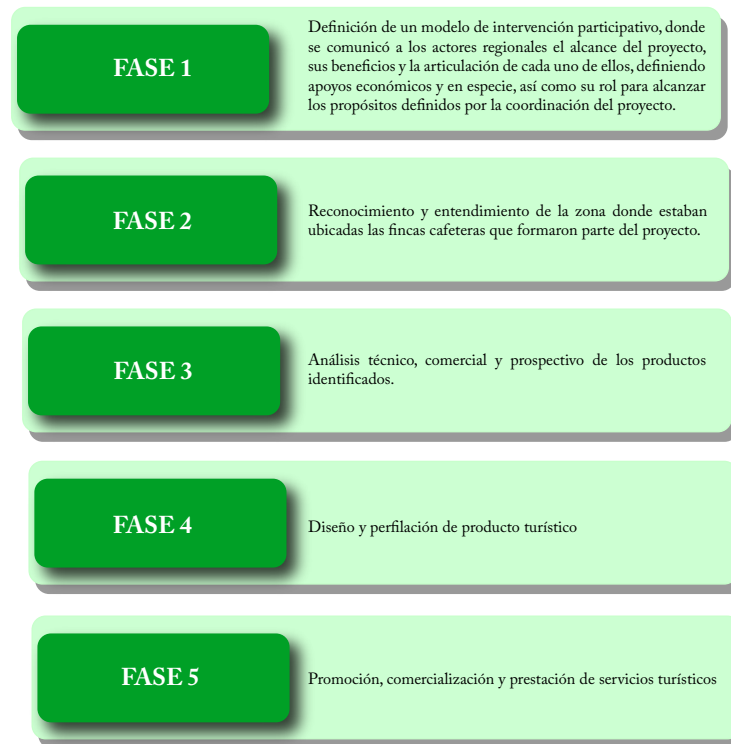


Figura 12-1. Cinco fases del proyecto.

Resultados del proyecto TEC

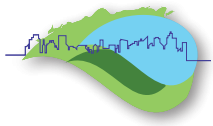
En 2012 se inició un primer ejercicio con la ruta Suroeste Territorio Cafetero, la cual se conformó con 16 de los 23 municipios de la subregión. En esta ruta participaron los siguientes empresarios:

Tabla 12-1. Actores ruta Suroeste Territorio Cafetero.

Empresarios	Cantidad
Agentes de viajes	5
Restaurantes y afines	36
Hoteles y alojamiento	75
Otros: Artesanías, resguardos, etc.	8
Total empresarios	124

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

En 2015 se reactivó nuevamente esta misma ruta con el proyecto TEC; sus resultados permitieron definir un modelo de intervención territorial participativo, donde los actores involucrados durante el proceso estuvieron muy activos y se pensaron el territorio desde el aprovechamiento turístico de la vocación económica vinculada a la producción del café;



asimismo, se hizo un ejercicio reflexivo para comprender cómo por medio de sus prácticas agrícolas, tradiciones y manifestaciones culturales se podían diseñar productos que estuvieran al alcance de los turistas que visitan la subregión, motivados por la oferta que se viene consolidando en los municipios de Jardín, Jericó y Támeis.

La articulación público-privada fue clave durante la ejecución del proyecto, lo que implicó definir un modelo de gestión en el cual los actores involucrados tuvieron un rol específico, y cada uno desde su aporte cumplió con una serie de responsabilidades para diseñar productos turísticos con enfoque comercial en las cuatro zonas del Suroeste antioqueño: Sinifaná, Cartama, San Juan y Penderisco. La participación público-privada se dio así:

Tabla 12-2. Actores vinculados al proyecto TEC.

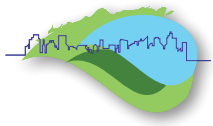
Actor involucrado		Rol / Responsabilidad dentro del proyecto
Gobernación de Antioquia	Dirección de Desarrollo Turístico	Coordinación y ejecución del proyecto. Articulación público-privada para alcanzar los objetivos del proyecto. Destinación de recursos técnicos y económicos.
	Dirección Antioquia Origen de Cafés Especiales	Identificación, caracterización y selección de fincas cafeteras con iniciativas vinculadas al turismo.
	Dirección de Proyectos Productivos	Fortalecimiento empresarial y apoyo a las iniciativas de turismo rural cafetero que se diseñaron durante el proyecto: incubación, fortalecimiento y acceso a mercados.
IU Colegio Mayor de Antioquia	Apoyo técnico y metodológico durante la formulación y ejecución del proyecto.	
Corporación Turística del Suroeste de Antioquia	Articulación de los actores en la región, apoyo en la elaboración de documentos diagnósticos y convocatoria pública para los talleres de cocreación.	
Alcaldías municipales	Convocatorias a los talleres de cocreación y validación de los alcances del proyecto desde lo local.	
SENA	Formación en guianza turística una vez finalizó el proyecto.	
Operadores de turismo receptivo	Validación comercial de los productos turísticos diseñados.	
Fincas cafeteras	Participación en los talleres de cocreación, implementación de los productos turísticos diseñados.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

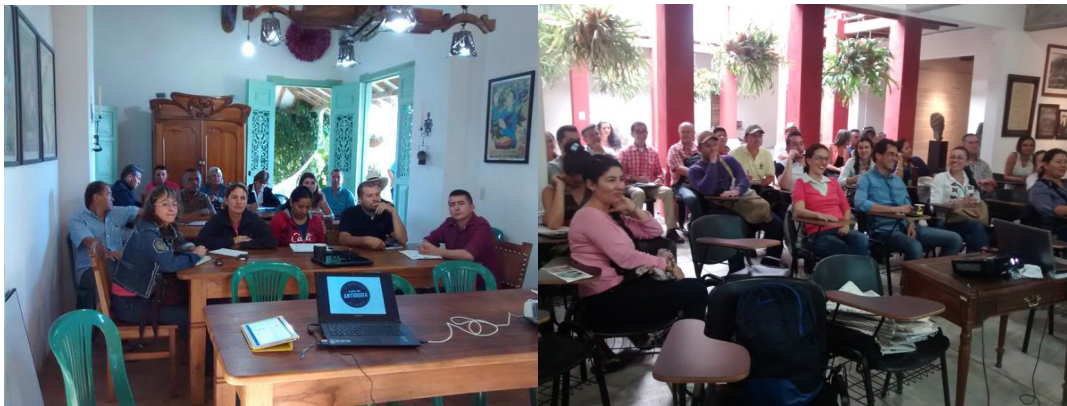
Luego de la definición del modelo de intervención participativa en el territorio, se procedió con la identificación de limitantes y potencialidades en la zona de influencia del programa Antioquia Origen de Cafés Especiales para la caracterización y vinculación de las fincas cafeteras; esto sirvió para hacer un reconocimiento de las posibles iniciativas para los productos turísticos diseñados desde un análisis técnico, comercial y prospectivo.

Posteriormente, vino la fase de diseño y perfilación, donde se ejecutaron seis talleres de tres días cada uno; en ellos, las iniciativas identificadas previamente se estructuraron en productos turísticos con enfoque comercial de la siguiente manera:

- Definición del objeto y el concepto del producto turístico: Beneficios funcionales, simbólicos y vivenciales.
- Identificación de actividades y estructuración de itinerarios y recorridos en cada una de las fincas cafeteras.
- Empaquetamiento: Precio, promoción y estrategias para la comercialización



El primer día, los participantes reconocieron el significado de *producto turístico*, su funcionalidad y los elementos requeridos para su diseño. El segundo día, cada uno de ellos expuso su idea de negocio, una línea de tiempo y el costo de los productos turísticos que habían trabajado individualmente. El tercer día, concretaron la labor realizada previamente en una estrategia de mercado propuesta por el consultor contratado para el taller. En este ejercicio participaron 133 personas: 27 de fincas cafeteras, 21 empresarios vinculados al sector turístico y 85 con nuevos emprendimientos alrededor del turismo, la naturaleza y el café.



Figuras 12-2 y 12-3. Taller en Fredonia.

Fuente: Equipo ejecutor del proyecto TEC.

En total se logró estructurar 39 productos con un enfoque comercial, de la siguiente manera:

Tabla 12-3. Participantes zona Sinifaná.

Zona	N.º participantes	Productos identificados
Sinifaná: Santa Bárbara - Fredonia	37	20
Cartama: Jericó	45	13
San Juan: Andes	18	5
Penderisco: Concordia	33	1
Total	133	39

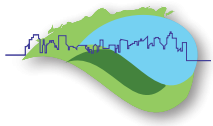
Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

Los participantes de los talleres de cocreación estaban distribuidos por actividad, como se relaciona a continuación:

Tabla 12-4. Total actores participantes en el proyecto TEC.

Tipo de participante	Cantidad
Fincas cafeteras	27
Empresarios turísticos	21
Nuevos emprendimientos	85
Total	133

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).



Como resultado de los talleres en cada una de las zonas, surgió la agrupación de los diferentes productos diseñados bajo la ruta denominada **Historia, Tradición y Café**. Este proceso, además, permitió identificar las fincas cafeteras y articularlas bajo unos mismos objetivos y una misma marca turística regional.

En la zona del Sinifaná, los productos turísticos que se perfilaron fueron:

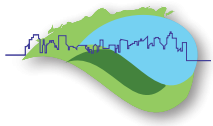
Tabla 12-5. Productos turísticos diseñados en la zona del Sinifaná.

	Nombre de la finca	Nombre del producto
1	La Sierra	Recorrido interactivo en café. Entre las montañas del Suroeste antioqueño y los cultivos de café te invitamos a descansar y aprender.
2	San Cayetano	Embrujo cafetero: San Cayetano en Fredonia, cuna de historia, paisajes y café.
3	Baltimore	Fredonia: paisajes, descanso y café. Para el ocio, creativo y deleite sensorial.
4	La Cima	Café de La Cima: una historia de amor por el café.
5	Luna Llena	Luna llena: Fredonia, sabiduría alrededor de una taza de café.
6	Los Frailes	Cultura e historia de la bebida de los dioses. Café Los Frailes, Fredonia.
7	Santa Isabel	Santa Isabel: el sabor del cielo hecho café. Fredonia, balcón de paisajes maravillosos, con olor a café adornado con un bosque de chaquiros.
8	Los Naranjos	El recolector: cultura arriera y cafetera. Interactúa con la naturaleza por los senderos de la ruta de los cerros.
9	Villa Laura	Tradición campesina hecha un buen café. Vista al paisaje, tranquilidad, cercanía, diversidad de fauna y sendero ecológico.
10	Guayacanes	Paisaje con sentimiento en la vida de café. Paisaje con historia, cultura y fauna, y un sentimiento en la vida del café.
11	Guayacanes 360°	Guayacanes Fredonia: 360° de panorámica disfrutando del mejor café de altura.
12	Santana	Café Santana: encuentro con un paraíso cafetero. Aroma, sabor y tradición.
13	El Amparo	El Amparo: el surgir de la historia cafetera en Antioquia.
14	El Diamantico	El Diamantico: paisaje cultural de café. Encuéntrate con el disfrute de la naturaleza

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

Estos productos turísticos finalmente se agruparon en cinco circuitos de la siguiente manera:

- Circuito 1. Fincas: El Amparo, La Sierra, Guayacanes, Guayacanes 360°.
- Circuito 2. Fincas: El Amparo, Santa Isabel, Luna Llena.
- Circuito 3. Fincas: El Amparo, Luna Llena, Los Naranjos.
- Circuito 4. Fincas: El Amparo, Guayacanes, Guayacanes 360°, Villa Laura.
- Circuito 5. Fincas: El Amparo, Los Frailes, Los Naranjos, Luna Llena, Diamantico.



En esta misma zona, se realizó un segundo taller en el municipio de Santa Bárbara, con la participación de 12 personas provenientes de La Pintada, Venecia y el municipio anfitrión, representados en cuatro fincas cafeteras, un operador turístico y funcionarios de la alcaldía municipal. Los productos turísticos que se perfilaron fueron:

Tabla 6 . Productos turísticos diseñados en la zona del Sinifaná - Taller 2

#	Nombre de la finca	Nombre del producto
1	Finca Villa Olga y Finca Villa Obando	Cultura del Café, enamórate de la montaña.
2	Finca Guadalejo	Guadalejo..., una dulce experiencia en las montañas antioqueñas.
3	Turismo Santa Bárbara SAS	Ruta de los mangos, una experiencia por las montañas del Suroeste.
4	Asociación Comunitaria de Bolombolo	Riverside por el río Cauca.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

En la zona del Cartama se realizó el mismo taller; participaron empresarios cafeteros y turísticos de los municipios de Caramanta, Valparaíso, Támesis, Tarso y Jericó (participaron 45 personas durante dos días). Los productos turísticos perfilados fueron:

Tabla 12-7. Productos turísticos diseñados en la zona del Cartama.

	Municipio	el producto / Empresa
1	Támesis	Candelaria Café Arte
2		Cabañas El Palmar
3		Terraza de Antaño
4		Miradores Naturales
5		El Más Allá
6		Finca-Hotel San Pachito
7		Centro-Hotel Boutique
8		Ecocartama
9	Jericó	Finca-Hotel Altamira
10		Experiencia en las Nubes / Turismo en Jericó
11		Hostal Buena Vista
12		Jericó, Inspiración Antioqueña y Cultural
13	Tarso	Tarso, Mágico por Naturaleza

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

En la zona del San Juan, el municipio anfitrión fue Andes, donde se contó con la participación de 18 personas, entre empresarios turísticos, cafeteros, jóvenes y nuevos emprendedores, y se logró perfilar tres productos basados en la naturaleza y la cultura cafetera; dos de ellos actualmente se encuentran en operación:

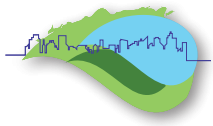


Tabla 12-8. Productos turísticos diseñados en la zona del Cartama.

	Municipio	Nombre del producto / Empresa
1	Jardín	Turismo extremo: <i>canopy</i> , <i>rappel</i> y puentes tibetanos.
2	Betania	Cafeteros por un Día: Finca-Hotel Los Arrayanes.
3	Andes	Turismo para discapacitados: recorridos virtuales.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

En la zona del Penderisco, el mismo taller se realizó en el municipio de Concordia, con la participación de 13 personas, y en el municipio de Urrao se llevó a cabo el mismo ejercicio con 20 jóvenes de la Nueva Generación Cafetera. En el primero se logró perfilar un producto que abarcó los cuatro municipios de la zona, y se resaltó la belleza paisajística y el paisaje cultural cafetero, común por estas tierras:

Tabla 12-9. Productos turísticos diseñados en la zona del Penderisco.

	Municipio	Nombre del producto / Empresa
1	Concordia, Urrao, Betulia y Salgar	Territorio de café... hecho paisaje.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).

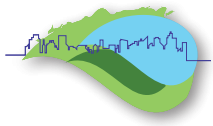
En Urrao se sembraron las bases para el desarrollo de productos turísticos ligados a la cultura cafetera, especialmente en la cuenca del Pavón, donde un grupo de jóvenes, con el apoyo de la Alcaldía y la Secretaría de Agricultura de la Gobernación, vienen formalizando proyectos productivos.

Una vez finalizada la fase de diseño y perfilación, se hizo seguimiento al avance de cada uno de los productos turísticos diseñados con el apoyo de 14 estudiantes del Colegio Mayor de Antioquia, quienes realizaron dos visitas con el fin de brindar asistencia técnica a los caficultores que habían continuado con las iniciativas.

Sello Café de Antioquia

Adicional a los talleres para el diseño de productos turísticos, en la Dirección de Antioquia Origen de Cafés Especiales se inscribieron para obtener el Sello Café de Antioquia, en su línea Establecimientos Turísticos, 17 fincas cafeteras de todo el Suroeste que formaron parte del proyecto TEC, como una forma de exaltar la labor de los caficultores y sus iniciativas vinculadas al turismo. Los establecimientos que formar parte de la estrategia fueron:

- Café de La Cima
- Café La Cumbre Virgen de Oro
- Finca-Hotel Los Arrayanes
- Café Castaño



- El Laboratorio de Café
- Hacienda Santa Isabel
- San Cafel
- Vías y Caminos (San Cayetano)
- Reserva Turística San José Hotel
- Café Macanas
- Oro Molido
- Huella del Café Trilladora Los Búcaros El Danubio
- Momento de Café SAS
- Luna Llena
- Hacienda Farías
- La Nohelia
- Río Piedra

Formación en guianza por el Paisaje Cultural Cafetero

De igual manera, en articulación con el SENA, Antioquia Origen de Cafés Especiales y la Dirección de Desarrollo Turístico de la Gobernación de Antioquia, se ofreció un curso de 110 horas para 10 municipios del Suroeste, donde participaron 25 personas vinculadas al proyecto TEC. Este curso se pensó como una oportunidad para la cualificación del talento humano y como una manera de fortalecer las estrategias para la comercialización de los productos turísticos diseñados.

Promoción y difusión de los productos turísticos diseñados

Los productos turísticos diseñados se articularon a una ruta turística denominada *Historia, Tradición y Café*, la cual se promocionó durante el 2015 y el 2016 por medio de las siguientes estrategias:

Tabla 12-10. Estrategias de promoción del proyecto TEC

Nombre de la actividad	Descripción
Realización de viajes de familiarización con periodistas y operadores de turismo de la región.	Viajes dirigidos a los periodistas especializados en turismo que están en busca de menciones o artículos no pagos en publicaciones sobre turismo. Viajes dirigidos a las diferentes agencias de viajes y operadoras de turismo receptivo, para el conocimiento del destino y comercialización de la oferta turística de la ruta.
Diseño de plegables con la descripción general de cada municipio y su oferta turística.	Diseño del mapa de la ruta para hacer la aplicación a las diferentes piezas promocionales.
Mapa tipo individual que será distribuido en los restaurantes de los principales lugares de Medellín y en los principales municipios que integran la ruta.	Un individual que contiene una breve descripción de la ruta y datos de contacto, así como también se mencionarán las fincas cafeteras y los principales atractivos turísticos.
Realización de multimedia que estará a disposición del público desde la página web de la Gobernación de Antioquia/turismo - / antioquia-origen-de-café-especiales	<i>Banner</i> promocional de la ruta para ubicarlo en la página oficial de Antioquia, el portal de turismo Medellintravel y sitios web de los operadores de turismo de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Gobernación de Antioquia (2015).



REFLEXIONES FINALES

La articulación público-privada y la vinculación de los actores locales en iniciativas para el desarrollo del turismo se convierten en la clave para alcanzar la competitividad y el acceso a los mercados. En ese orden de ideas, cuando se habla de gestión pública del turismo, no se puede desconocer que sin empresarios y sin comunidad los ejercicios de planificación no tienen una trazabilidad en el tiempo, ya que finalmente están vinculados a procesos políticos administrativos, que, en el caso de Colombia, tienen una vigencia de cuatro años.

El desarrollo de estrategias como esta pasa por la definición clara de inversión económica y social por ejecutar. El turismo, sumado a la estrategia de productividad del territorio, fue contundente.

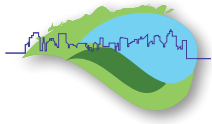
El proyecto Turismo Experiencial Cafetero deja en evidencia la importancia de identificar inicialmente los recursos y capacidades existentes en el territorio, por medio de ejercicios participativos que permitan sumar esfuerzos, definir roles y asumir responsabilidades, de manera que tanto los intereses particulares como los propósitos colectivos se vean reflejados en los resultados obtenidos.

Un aprendizaje que deja este proyecto es que, sin duda, la mirada del empresario es fundamental dentro de un ejercicio de planificación turística, por lo que la identificación de estrategias de promoción y comercialización es fundamental en estos procesos; ello implica, además, realizar un acercamiento entre la oferta y la demanda. Así las cosas, se tiene que entender que, en el caso de iniciativas vinculadas a las tradiciones campesinas, el turismo se debe ver como una actividad complementaria y no como una actividad económica principal; sin embargo, es necesario diseñar iniciativas que estén acordes con el comportamiento del consumidor, sin caer en la escenificación de los estilos de vida de las comunidades receptoras.

Los procesos de desarrollo turístico se ven fortalecidos por programas de generación de cultura: en este caso, cultura turística y cultura de calidad en la taza de café-café especiales.

REFERENCIAS

- Agudelo, M. A. y Giraldo, C. (2009). *Elementos y avances en la formulación de teorías para el turismo*. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.
- Barnechea, M. y Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tend Retos*, 15, 97-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929270>
- Boullon, R. (1985). *Planificación del espacio turístico*. Trillas.
- Capece, G. (2015). *Diseño de productos turísticos competitivos*. Curso del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Comisión Europea de Turismo y Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2013). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. Organización Mundial del Turismo [OMT].



- Dirección de Planeación Estratégica Integral. (2015). Perfil subregional del Suroeste antioqueño [pdf] http://www.antioquiagovco/antioquia-v1/organismos/planeacion/descargas/perfiles/Perfil_subregional_Suroestepdf
- Eilat, Y. y Einev, L. (2004). Determinants of international tourism: a three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*, 36(12), 1315-1327. <https://doi.org/10.1080/000368404000180897>
- Expósito, D. y González, J. A. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(12), 10-16. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=75861>
- Giraldo, C., Restrepo, C. y Sepúlveda, M. (2009). *Producto turístico*. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.
- Gobernación de Antioquia. (2015). *Informe técnico sobre el proyecto Turismo Experiencial Cafetero*. Dirección de Desarrollo Turístico.
- González, J. R. (2009). Conceptualización del producto turístico: contrapunteo entre el viaje y los bienes y servicios. *Retos Turísticos*, 33-42.
- González Rubiera, S. E. (2002). *Turismo, beneficio para todos*. Siglo XXI Editores.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Izaguirre, M., Giraldo, C., López, L. y Carvajal, A. (2015). *Enfoques teóricos y miradas contemporáneas del turismo*. Corporación Universitaria Remington.
- Jara, O. (2019a). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos* [PDF]. <http://educacionglobalresearchnet/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellanopdf>
- Jara, O. (2019b). *La sistematización produce un conocimiento crítico, dialógico y transformador* [PDF]. <http://www.cepalforja.org/sistema/bvirtual/wp-content/uploads/2015/06/Entrevista-Oscar-Jara-Revista-Docenciapdf>
- Lichrou, M., O'Malley, L. y Patterson, M. (2008) Place-product or place narrative(s)? Perspectives in the marketing of tourism destinations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 27-39. <https://doi.org/10.1080/09652540701794429>
- Machado, E. L. y Hernández, Y. (2013). Investigación acerca del diseño del producto turístico. Producto náutico “Travesías de Leyendas”, Destino Cienfuegos. *Retos Turísticos*, 1(2), 1-15. <https://docplayer.es/60730741-Investigacion-acerca-del-diseno-del-producto-turistico-producto-nautico-travesias-de-leyendas-destino-cienfuegos.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia 2012-2015*. Medellín.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Plan de negocios de turismo de naturaleza de Colombia* [PDF]. https://www.anato.org/images/stories/Comunicados_2013/plan%20de%20negocio%20de%20turismo%20de%20naturalezapdf
- Monfor Mir, V. (1999). Competitividad y factores críticos de éxito de los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola [Tesis doctoral], Universitat de Valencia.
- Monsalve Barragán, Y., Betancur, Y. y Betancur, N. (2018). Sistematización de los resultados del programa Turismo Experiencial Cafetero. Estudio de caso de los municipios del Suroeste antioqueño: Titiribí, Fredonia y Jericó. *Revista Sinergia*, 1(1), 74-97. <http://sinergiacolmayoreduco/ojs/indexphp/Revistasinergia/article/view/18>
- Muñoz de Escalona, F. (1992). *Crítica de la economía turística. Enfoque de oferta versus enfoque demanda*. Universidad Complutense de Madrid.
- Proyecto ERICA. (2013). *Análisis de las capacidades científico tecnológicas y de inteligencia competitiva y estratégicas del sector turístico en Antioquia, Medellín*.



- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización [PDF]. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. 28, 171-195. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Santana, M. Á. (2003). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Secretaría de Turismo de México [Sectur]. (2004). *Cómo diseñar productos turísticos competitivos*.
- Varisco, C. (2017). Nulanmdp [PDF]. <http://nulanmdp.eduar/2208/1/varisco2013pdf>
- Zúñiga, A., Escobar, N. R. y Castillo, M. (2013). *Evaluation of the determinants factors of innovation in colombian tourist product*. MOVE.



CAPÍTULO XIII

Aproximación a Cerveceros artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya, México

María del Socorro Castillo Castillo¹

Irene Juana Guillén Mondragón²

Cid Alejandro Silva Castro³

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo que se pretende con este estudio es acercarse a las cerveceras artesanales de Cancún, que forman parte del campo gastronómico, para explicar a partir del nuevo institucionalismo sociológico el proceso de isomorfismo que acontece en el sector y que transforma el núcleo de los campos organizacionales que lo constituyen, porque se piensa que de este modo la investigación puede tener importantes implicaciones para la política social en el campo gastronómico local. Su fundamento, como dicen Powell y DiMaggio (1999), es descubrir nuevas formas de coordinación intersectorial que promuevan la diversificación, en vez de acelerar la homogenización sin un análisis previo, sobre todo en un sector productivo donde está creciendo aceleradamente el interés por desarrollar proyectos comerciales en este país.

Un sector donde la estructura social, cultural, política y económica determina una forma diferente de forjar una actividad económica que puede ser modelo por seguir para otras organizaciones mexicanas. En la economía de libre mercado es común que el interés propio

¹ Doctora en Estudios Organizacionales, magíster en Psicoterapia Humanista y licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación. Institución de adscripción: Universidad Tecnológica de Cancún. Contacto: scastillo@utcancun.edu.mx

² Doctorado en Estudios Organizacionales, curso de actualización "Training For Trainers". Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Contacto: ireneguillenm@gmail.com

³ Mercadólogo turístico y catedrático en el área turística, profesor investigador en la Universidad Tecnológica de Cancún. Institución de adscripción: Universidad Tecnológica de Cancún. Contacto: csilva@utcancun.edu.mx



y la racionalidad económica sean los motores que mueven la actividad organizacional. El avance tecnológico ha generado un mundo de cambios que alteran el orden económico, social y natural. Es decir, se vive una realidad social en la que se advierte un estado de competencia global en la cual se encuentran inmersos los países, las organizaciones y, por supuesto, los individuos, quienes, tengan o no las capacidades para ser competitivos, deben afrontar los nuevos ambientes organizacionales. Escenarios en los cuales la concentración económica de las grandes empresas, como es el caso de la industria cervecera, ha dado paso al surgimiento de organizaciones de menor dimensión y producción artesanal de cerveza; estas han aprovechado nichos de mercado que las primeras desconocían. En este entorno, para las empresas dominantes lo fundamental es la eficiencia contrarreloj, el aquí y ahora domina su existencia sin importar la sustentabilidad futura, mientras que las organizaciones artesanales orientan su producción y consumo hacia lo sustentable, 100% natural, orgánico, procesos que buscan la sustentabilidad del planeta.

En la búsqueda por la competitividad se les confiere un papel relevante al desarrollo tecnológico, a la innovación y al conocimiento; aspectos centrales para la producción y crecimiento económicos. El vertiginoso avance tecnológico estimula el lanzamiento de nuevos productos, los cuales en ocasiones rebasan la capacidad de adaptación de los consumidores, debido, entre otras razones, a que provocan alteraciones en distintas situaciones sociales, transforman costumbres y modifican estilos de vida por la tendencia a considerar ciertos productos como una extensión de la imagen de la persona, e incluso a concebirllos como una extensión del propio cuerpo, como es el caso de los *smartphones*.

A pesar de las objeciones que se les atribuyen a la economía de libre mercado y a las organizaciones que la integran, es indiscutible reconocer el esfuerzo de algunas entidades en favor del mejoramiento de la calidad y esperanza de vida tanto de las empresas como de los individuos. Se sabe que en una economía capitalista existe una diversidad de gustos y preferencias entre consumidores, así como el interés por alcanzar experiencias gratificantes en la satisfacción de necesidades y deseos. En este sentido, las organizaciones están obligadas a analizar de forma sistemática y permanente las cambiantes necesidades de sus mercados meta y desarrollar productos/servicios que les ofrezcan un mayor valor agregado. Consecuentemente, ninguna empresa que valore su permanencia en el mercado podría soslayar la relevancia a involucrarse en procesos de isomorfismo para adoptar y adaptar modelos y procesos organizacionales legitimados en ambientes cercanos (I&D+i).

Este es el caso de las cerveceras artesanales, las cuales, desde que surgen, proporcionan un mayor valor agregado a sus clientes; la producción artesanal es el inicio de la diferencia por el cuidado y esmero en la producción, la combinación de sabores, olores y texturas, y finalmente la calidad en la atención y servicio al cliente.

Se realiza un estudio de caso múltiple para hacer un comparativo de cuatro cerveceras artesanales ubicadas en la ciudad de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya, con la finalidad de conocer su historia, los procesos de operación en las áreas funcionales,



sus productos y los desafíos que afrontan en el sector. Se trata de un campo de actividad económica que se enfoca en la construcción de redes organizacionales, donde pareciera que lo importante es el bien común, es decir, el progreso del gremio; un fenómeno organizacional que busca el intercambio de información, articular esfuerzos de solidaridad para hacer fuerza política y para facilitar procesos de aprendizaje y socialización del conocimiento.

Diseño de investigación

Las variables de análisis que se consideraron en la investigación son las siguientes: (i) recursos humanos: número de personal, motivación y evaluación del desempeño. Organización: puestos de trabajo y jerarquía. (ii) Finanzas: fuente de ingresos, tipo de financiamiento e impuestos. (iii) Producción: bienes de capital y proveedores, recursos tecnológicos, procedimientos y seguridad e higiene laboral. (IV) *Marketing*, sus variables estratégicas: producto, precio, plaza; distribuidores y puntos de venta, y promoción: *on line* - redes sociales y *off line*. Segmentación de mercado. (V) Normatividad: sistemas de gestión de la calidad y normas de certificación. (VI) Razones para emprender el negocio. Estas variables de análisis forman parte de la guía de entrevista y de los cuestionarios.

248

El objetivo general de la indagación

Llevar a cabo un acercamiento a cerveceros artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya para conocer su estructura organizacional y comprender sus procesos de operación y comercialización.

Objetivos específicos

- Identificar los establecimientos de producción de cervezas artesanales en la zona de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya.
- Aplicar los instrumentos de recolección de datos para identificar los procesos de operación en las áreas funcionales y los procesos de comercialización.
- Reconocer los elementos de integración entre los cerveceros y su interés por formar redes de cooperación o alianzas estratégicas.

La investigación inicia con una revisión documental para ubicar teorías que permitan explicar la evolución de organizaciones que se encuentran entre la tradición por su forma de producción artesanal y la modernidad por la institucionalización de sus ambientes; se trata de entidades económicas que han surgido en un ambiente organizacional dominado por organizaciones de clase mundial altamente innovadoras y poseedoras de avances tecnológicos sustentados en las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y en la inteligencia artificial (IA). Se analizan cuatro cerveceras artesanales mediante un estudio de caso múltiple; con elementos de orden cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de conocer la perspectiva de los actores.



Se realizan entrevistas semiestructuradas y observación participante, así como cuestionarios. Las primeras sirven para obtener datos en las propias palabras del actor y poder explicar la forma en que los cerveceros artesanales articulan sus redes de colaboración y competencia. Los cuestionarios aportan datos de la forma en que las empresas llevan a cabo la gestión organizacional. Los instrumentos se aplican a los titulares de las empresas, quienes constituyen las unidades de análisis de la investigación.

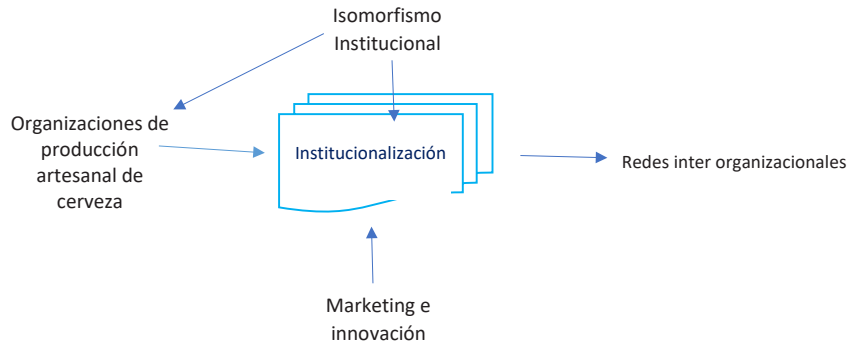


Figura 13-1. Proceso institucionalización en el campo organizacional de producción artesanal de cerveza

Fuente: Elaboración propia con base en Powell y DiMaggio (1999).

Isomorfismo institucional

De acuerdo con Castillo (2014), una de las fuentes del *isomorfismo institucional* proviene de las presiones normativas derivadas de la profesionalización de la fuerza del trabajo y, en especial, de la administración; son las redes profesionales dentro del campo organizacional, y este depende de la participación de los profesionales en asociaciones de oficios y profesiones que tiende a homogeneizarse y ejercer presión a la organización tanto externa como interna. Se refiere al control de los miembros en el campo organizacional, para Hall, “la perspectiva institucional observa el diseño organizacional, no como un proceso racional, sino más bien como efecto de las presiones tanto externas como internas, que hacen que las organizaciones en un campo se parezcan unas a otras” (1996, p. 215). Otro elemento importante es el énfasis de lo simbólico y las formas como se introducen las prácticas institucionalizadas en las organizaciones; esto es, en la forma en que se dan valores a las prácticas, estándares o patrones, y como se legitiman los esquemas de interacción y sus estructuras. Powell y DiMaggio (1999) se refieren a la institucionalización como un resultado que pone a las estructuras y las prácticas institucionales más allá de los intereses de la política. Para ellos, la teoría de la acción práctica está relacionada con las siguientes ideas:

El nuevo institucionalismo se basa, en el nivel micro, en lo que hemos llamado una teoría de acción práctica (...) [un] conjunto de principios orientadores que reflejan el giro cognitivo que han dado las ciencias sociales contemporáneas en dos sentidos. En primer término, el trabajo reciente de la teoría social acentúa la dimensión cognitiva de la acción de una manera mucho más extensa de lo que Parsons hizo y, al hacerlo, demuestra la influencia que sobre él ha tenido la revolución cognitiva de la psicología.



En segundo lugar, este trabajo se aleja de la preocupación de Parsons por los aspectos racionales, calculadores, de la cognición para concentrarse en los procesos y esquemas preconscientes tal como entran a formar parte del comportamiento rutinario, dado-por-hecho (la actividad práctica); y para retratar la dimensión efectiva y evaluativa de la acción como algo inminentemente acotado por lo cognitivo y en algún sentido subordinado a él (Powell y DiMaggio, 1991, p. 22, citado por Powell y DiMaggio, 1999, p. 17).

Cerveza artesanal: elementos del *marketing* e innovación

La industria cervecera está dominada por dos grandes empresas: Anheuser-Busch InBev (ABI) y Heineken, dueñas de Grupo Modelo y Cuauhtémoc Moctezuma, respectivamente, con una participación de más del 99% (Deloitte, citado por Alonso, 2017). Este duopolio es el más fuerte del mundo, su poderío ha limitado la participación de otros actores económicos, incluso de algunos bien posicionados en el orbe, como es el caso de SAB Miller, tercer grupo cervecero más grande en el globo: la penetración que ha logrado en el mercado mexicano es tan solo del 1%.

No obstante que actualmente el sector cervecero continúa dominado por dos organizaciones de clase mundial, desde finales del siglo pasado el sector se ha ido transformando; hoy día es posible encontrar en el mercado tanto cerveza industrial producida por estos grandes jugadores como cerveza artesanal elaborada por organizaciones nacionales de menor dimensión: micro y pequeñas empresas. Estas han afrontado diversos desafíos, el más apremiante, la exclusividad de los puntos de venta que detentan los participantes del duopolio cervecero. Este dominio fue analizado por la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) con la finalidad de dar paso a un estado de libre competencia, como lo demanda la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal de Competencia Económica. También ha sido fundamental la participación y dinamismo de algunos líderes de las organizaciones de producción artesanal de cerveza para incidir en el dictamen de la Cofece de liberalizar los canales de distribución para forjar un tejido empresarial diverso e incluyente en el sector y, de esta forma, contribuir a la libre competencia entre los participantes actuales y nuevos competidores.

La situación actual de la producción de cerveza artesanal

Guillen-Mondragón y Aguirre-Guillén Fuente especificada no válida. mencionan que la intervención de la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) ha posibilitado el surgimiento de nuevos actores organizacionales enfocados en la elaboración artesanal de cerveza, un producto que, de acuerdo con Morales (2015), ofrece a los consumidores la experiencia de disfrutar un valor agregado mayor al que ofrecen las cervezas elaboradas industrialmente a gran escala.

El cambio de esquema competitivo desde una perspectiva institucional en el sector también ha motivado a algunos entes a incluir en sus filas y reconocer a los nuevos jugadores y nuevos órganos de representación, como es el caso de la Asociación de Cerveceros Artesanales de México (Acermex), establecida el 4 de abril de 2008; su propósito es la defensa de



la cerveza artesanal y mejorar las condiciones de la industria en México (Asociación de Cerveceros Artesanales de México [Acermex], 2008), y la Cámara de la Cerveza, en la que participan cerveceros industriales y cerveceros artesanales. De cierto modo, en la actualidad el ambiente competitivo en el país es favorable para la producción y comercialización de cerveza artesanal. Al igual que en cualquier otro sector, en este hay un sinnúmero de desafíos, sus participantes, con una clara visión emprendedora, han contribuido a la generación formal de microempresas, pequeñas y medianas empresas, aunque ciertamente coexisten seguramente con negocios informales.

Los esfuerzos de introducción de la cerveza artesanal al mercado mexicano comenzaron durante la última década del siglo pasado; su enfoque fue dirigido a un mercado *gourmet*. En 2011 se notó el crecimiento de la demanda y puso al país como principal exportador de cerveza artesanal; los porcentajes de crecimiento anual desde 2011 rebasan la mayoría de ellos el 50% (Alonso, 2017).

Crecimiento de la cerveza artesanal

La respuesta de Alonso (2017) a la pregunta *¿quiénes son los pioneros productores de cerveza artesanal en México?* permite corroborar la idea de que el emprendimiento acompaña los cambios en el sector productivo. Una nueva generación de emprendedores fue la responsable del nacimiento de un campo organizacional enfocado en la elaboración artesanal de cerveza en el país. De acuerdo con Morales (2015), pioneros en el sector son Cosaco y Minerva o Calavera. Estas empresas existen gracias a la visión de negocios del emprendedor, a su deseo de independencia y a su enfoque en la innovación para proporcionar a los consumidores una propuesta de valor superior, derivada del proceso artesanal, a la que ofrecen los competidores del sector.

El movimiento artesanal lo originó, en primer lugar, la cerveza artesanal Cosaco en 1995, y 20 años más tarde, en 2015, se observó un avance hacia la consolidación de producción de cerveza artesanal con la integración de varias organizaciones a la Asociación de Cerveceros Artesanales de México (Acermex, 2018a). Para 2018, los avances en el sector y la solidaridad entre sus integrantes habían permitido la creación de un maltera mexicana, denominada Virreyes (Cerveceros de México, 2018), que coadyuvaría en la disminución de costos de materia elaborada en el país y brindaría la posibilidad de crear cervezas 100% mexicanas. La nueva empresa, además de beneficiar a las productoras de cerveza artesanal, también favorece a productores de cebada.

La conformación de una comunidad cervecera artesanal ha requerido de institucionalización, del establecimiento y difusión de directrices, órganos de representación y reglas institucionales, entre otros requisitos, para todos los participantes. A continuación, se mencionan algunas de las reglas generales que aglutinan a los productores de cerveza artesanal. Una de ellas se relaciona con la definición de lo que es esta cerveza en México, la cual se basa en la Ley de Pureza Alemana, y aunque no existe una regulación oficial, los elementos



de la definición son aceptados y llevados a cabo por todos los miembros de la comunidad de productores.

Los requisitos que debe reunir la producción de cerveza artesanal son los siguientes:

- Producción menor de seis millones de barriles al año.
- Que la organización no pertenezca a otro grupo cervecero; tener capital familiar.
- Elaboración con cereales 100% fermentables (se mezclan con agua, lúpulo, malta de cebada y levadura).

De acuerdo con información de la Acermex (citada por Beerectorio MX, 2018), al final de 2018, el aproximado de unidades económicas dedicadas a la cerveza artesanal fue de 940. La aparición de esta ha generado un proceso de transformación en el gusto y preferencia de los consumidores. Este se inició en el centro del país y condujo al consumidor a preferir productos elaborados en pequeña escala, derivados de una producción especializada y cuidado personal de parte del *maestro(a) cervecero(a)*. Es decir, inició la revolución cervecera en México. En 2017, la empresa Deloitte realizó un estudio de mercado para conocer las principales razones de consumo de la cerveza artesanal; los resultados son los siguientes: 287 %, gusto por el sabor; 185, por la calidad de la cerveza; 136%, naturalidad del producto libre de químicos; 97%, búsqueda de algo diferente; 63%, mayor porcentaje de alcohol; 6%, moda; 58, experiencia de compra; 5%, iniciativa de apoyar a nuevos productores; 4%, beneficio para la salud; 23%, hidratación; 02% costumbre; y 01%, por diversión.

Por ahora, el sector de cerveza artesanal cuenta con el 1% de participación en el mercado. Los empresarios contribuyen al empleo con 2880 puestos directos. Asimismo, no obstante que la cerveza industrializada goza en el país de la preferencia de los consumidores, la producción y el consumo de cerveza artesanal se han ampliado a toda la República enfocados en un consumidor maduro, conocedor, que busca lo diferente y que está dispuesto a pagar por ese valor, y también al mercado extranjero.

En este escenario de transformaciones, los artesanos cerveceros buscan fortalecer su participación competitiva mediante la estrategia de penetración de mercado para aumentar su volumen de ventas en el mercado interno y, con la estrategia de desarrollo de mercado, apuntan a crecer en el exterior a través de la exportación hacia los Estados Unidos y Canadá. Esta estrategia de desarrollo de mercado está respaldada por acciones encaminadas a construir una identidad de marca para lograr el reconocimiento por parte de los consumidores, un mejor posicionamiento y la diferenciación respecto de los competidores.

La innovación en el proceso es más que evidente si se compara con el proceso industrial, ya que la escala de operaciones debe alcanzar un promedio de producción menor de seis millones de barriles al año; se trata de un proceso que requiere del cuidado personal por



parte del maestro(a) cervecero(a): en él imprime su saber para que el resultado del proceso sea único y diferente al de sus competidores.

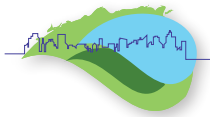
La innovación organizacional también es muy clara, es de corte familiar y sus relaciones externas con sus competidores son diferentes a las que se dan entre las organizaciones del sector industrial. Entre los productores artesanales hay una especie de solidaridad caracterizada por las relaciones de colaboración y competencia; la colaboración se pone en práctica al momento de buscar beneficios colectivos frente a organismos de gobierno y para afrontar los embates de los competidores industriales, así como para, de forma conjunta, promover una cultura cervecera y sus productos en eventos como los Cervefest. La competencia se da en los mismos espacios de colaboración.

Marcas de cervezas artesanales

Cuando la estrategia competitiva está fincada en el producto, además de innovar en la formulación del mismo, el énfasis también va en el desarrollo de una imagen de marca; hoy día este componente forma parte de los activos intangibles de las organizaciones, además de que la marca es ampliamente valorada por los consumidores. El uso de un nombre de marca se inscribe en las estrategias de *marketing* usualmente utilizadas por las organizaciones de clase mundial con el objetivo de diferenciarse de la competencia y crear ventajas competitivas.

¿Pero qué es la marca? En teoría, el *marketing* señala que el nombre de un producto debe hacer honor al atributo o beneficio esencial que brinda al consumidor (Stanton *et al.*, 2000). Desde el punto de vista conceptual, la marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. El uso de un nombre de marca implica un compromiso con el mercado meta para el que lo signa. La marca involucra una promesa de beneficios, de atributos y de valores; asimismo, define el tipo de usuario y representa lo característico de la cultura de donde proviene.

En México, el que crea una marca puede resguardar su derecho de uso y explotación acudiendo al Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI], 2019), el cual tiene la función de otorgar protección a los derechos de propiedad industrial en forma suficiente y oportuna, además de prevenir y combatir los actos que constituyen competencia desleal relacionada con la propiedad intelectual. La propiedad industrial es el privilegio que por un tiempo determinado el Estado concede a los titulares de invenciones, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, avisos (eslóganes) y nombres comerciales, para la explotación exclusiva de los mismos por el titular o a través de terceros. Entre las razones más importantes para crear una buena marca, distintiva y única, destaca la protección legal y la tenencia de una fuente de ventaja competitiva mediante la cual la empresa puede aspirar al liderazgo en el mercado o a una participación de mercado rentable y distinguible. En suma, la marca constituye una ventaja competitiva útil para la comercialización de los bienes.







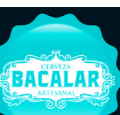

**Resultados preliminares**

A continuación, se presenta la base de datos de los cerveceros artesanales ubicados en Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya; esta se encuentra dividida por municipio para una fácil ubicación de cada una de las casas. Su creación y última actualización fue en enero de 2019. Todos los datos que se muestran se hallaron a través de buscadores en internet, notas o entrevistas y redes sociales.

Tabla 13-1. Base de datos de cerveceras artesanales de Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya.

Base de datos de cerveceros artesanales en Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya. Enero 2019							
Logo	Cervecería	Teléfono	Correo	Página Web	Ubicación	Dirección	Contacto
CANCÚN							
	Cancún	984 8772415	friends@ cervezacancun.com	https://www.cervezacancun.com	Cancún	Carretera Chetumal - Puerto Juárez Km. 301050 C.P. 77710 Col. Centro, Solidaridad	Herber Peniche 998 2317208 diventas1@ cervezacancun.com
	Tulum	998 2872600 811 5885149	ventas@ granarrecifemaya.com catalina.armenta@ diariolaverdad.com.mx	https://granarrecifemaya.com	Cancún	Carretera Cancún -Chetumal km 230 Parque Tankah Tulum	Rafael Quiroga 811 8014414 rafaquiroga14@ gmail.com
	El viejo	3104991	elviejoartesanal@ hotmail.com		Cancún		998 2462301
PUERTO JUÁREZ							
	Puerto Juárez Brewery		puertojuarezbrewery@ gmail.com	https://bit.ly/2D2uOul	Puerto Juárez	Calle 51 Norte	Fermín López 998 1273889
ISLA MUJER							
	Artesanal Isla Mujeres			http://www.islabrewing.com/	Isla Mujeres	1 S M 04 MZA 090 Jesús Martínez Ross, Salinas Chica	
PUERTO MORELOS							
	Pescadores	984 1752319	pedidos@pescadores.mx	https://pescadores.mx/es	Puerto Morelos	Carrera Federal Cancún Tulum km 316.5	






PLAYA DEL CARMEN							
	Tatich	998 2138684	alonso@tatich.beer				
	Prehispánica Calakmul	984 1772569 998 2230919	info@cervezacalakmul.com	https://cervezacalakmul.com	Playa del Carmen	Calle 6 Norte, entre Av. 20 y Av.25, C.P. 77710	Israel Hernández 998 2230919
	Premium Akumal	984 1094108	hola@tbc.mx	https://cervezaakumal.mx	Playa del Carmen	Av. Solidaridad sn, entre Dg. 65 Norte y Av. Sian Kaan	984 1141507
	Mundo Maya	984 1314266		https://www.mundomayabrewingcompany.com	Playa del Carmen		
COZUMEL							
	Punta Sur	987 1192879	a.banka@cervezapuntasur.com.mx	https://cerveceriapuntasur.com	Cozumel	298-A Avenida 10 entre Rosado Sales y Calle 3	Adrienne Banka Socia 978 1192879
CHETUMAL							
	Artesanal Curvato	983 1029530 983 1205525 983 1134388	ventas@cervezacurvato.com.mx cervezacurvato@hotmail.com	https://cervezacurvato.com.mx	Chetumal	Calle José Vasconcelos entre Av. 4 de marzo y Av. Palermo 341	
BACALAR							
	Bacalar	983 1775630	cerveceriabacalar@gmail.com	https://www.cerveceriabacalar.com	Bacalar	Bulevar Costero Norte, Av. 5 #1255, Mario Villanueva Madrid, 77935	
HOLBOX							
	La Holboxeña	984 1209685	info@laholboxena.com	https://www.laholboxena.com	Holbox		



Luego, se intentó hacer contacto con todos los cerveceros artesanales por los diferentes medios públicos. En un inicio no todas las cerveceras respondieron a la solicitud de contacto, pero se logró contar con la participación de cuatro de las 14 cerveceras artesanales.

Tabla 13-2. Base de datos de cerveceros artesanales con los que se realiza el proyecto.

Base de datos de cerveceros artesanales con los que se realiza el proyecto							
Logo	Cervecería	Teléfono	Correo	Página Web	Ubicación	Dirección	Contacto
CANCÚN							
	Tulum	998 2872600 811 5885149	ventas@granarrecifemaya.com catalina.armenta@diariolaverdad.com.mx	https://granarrecifemaya.com	Cancún	Carretera Cancún -Chetumal km 230 Parque Tankah Tulum	Rafael Quiroga 811 8014414 rafaqui-roga14@gmail.com
PUERTO JUÁREZ							
	Puerto Juárez Brewery		puertojuarezbrewery@gmail.com	https://bit.ly/2D2uOul	Puerto Juárez	Calle 51 Norte	Fermín López 998 1273889
PLAYA DEL CARMEN							
	Prehispanica Calakmul	984 1772569 998 2230919	info@cervezacalakmul.com	https://cervezacalakmul.com	Playa del Carmen	Calle 6 Norte, entre Av. 20 y Av.25, C.P. 77710	Israel Hernández 998 2230919
COZUMEL							
	Punta Sur	987 1192879	a.bank@cervezapuntasur.com.mx	https://cerveceriapuntasur.com	Cozumel	298-A Avenida 10 entre Rosado Sales y Calle 3	Adrienne Banka Socia 978 1192879

A partir de la obtención de los datos de las cerveceras artesanales se procedió a realizar una entrevista semiestructurada para abordar las áreas funcionales; en cada caso se llevó a cabo con una persona diferente (en algunos casos, los entrevistados no son los encargados del área de *marketing* y por códigos de privacidad no se pueden tocar ciertos datos):

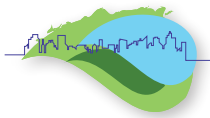


Tabla 13-3. Cuadro comparativo casos múltiples

Nombre de la empresa:	Punta Sur	Puerto Juárez Brewery	Prehispánica Calakmul	Tulum
Recursos Humanos				
Encargado del área	Gerente	Fermín López	No hay una persona responsable	Director general
Cantidad de personal	8 personas	1 persona	4 personas	13 en producción
Guías o manuales	<i>Manual de puestos, Manual de responsabilidades y Guía sobre principios básicos de la cerveza artesanal</i>	No tiene	No se cuenta con ellos	Manual de puestos y guía de actividades diarias
Evaluación a los empleados	A través de la opinión de los clientes sobre los empleados y la observación diaria	No aplica	No hay alguna	Evaluaciones mensuales por parte del jefe en cada uno de los departamentos
Incentivos	Bonos	No aplica	Capacitación constante	No se cuenta con ninguno
Medidas de seguridad	Tapetes antiderrapantes, guantes y lentes	Tapetes antiderrapantes	Las necesarias	Áreas limitadas de procesos, almacén, producción y tránsito para mantener la seguridad
Medidas de higiene	Jabones especiales para desinfectar los utensilios	Limpieza seguida en los materiales	Llevar un control del 95% de sanitización e higiene	Uso de cubrebocas, cofias; se realiza el lavado de manos continuo y hay proyectos para tener normas más estrictas de higiene
Finanzas				
Encargado del área	Contador externo y Ricardo (socio mayoritario)	Fermín López	Contador externo	Confidencial
Procedencia de la inversión	Ahorros personales de 3 socios y financiamiento	Ahorros personales	Inversión privada	Confidencial
Financiamiento	Préstamo por parte del banco	Ninguno	Ninguno	Confidencial
Convenio con proveedores	No les brindan línea de crédito	No se tiene línea de crédito	Se tienen convenios con los proveedores de pago	Confidencial
Impuestos especiales	No fueron especificados	Actualmente no se pagan porque están en crecimiento, pero si consideran el 16% IVA y 32% IESPS	IESPS del 264% que se le cobra al producto ya con IVA	Confidencial
Bienes de la empresa	Renta del lugar asegurada por 10 años, el equipo para hacer cerveza, mobiliario y equipo tecnológico	Material de producción y recursos tecnológicos	Equipo de fabricación y recursos tecnológicos	Confidencial
Determinación del precio de venta	Se suma el costo de los insumos, las utilidades del lugar y ganancias y se divide entre la cantidad de litros que se produce	Se suman los servicios, insumos e impuestos y se divide entre el número de lotes producidos al mes	Con base en los costos de producción, costos de ventas y costos de operación	Confidencial



Producción				
Razones por las cuales empezaron a fabricar cerveza artesanal	Debido a varios viajes a los Estados Unidos con amigos que hacían cerveza, empezó el interés y comenzaron a hacerla en casa. Decidieron poner un negocio porque las personas llegaban a la Isla de Cozumel en busca de una cerveza artesanal y no había	Comenzó en 2014; tuvo su primera experiencia cervecera de la cena maridaje de comida prehispánica con cerveza artesanal; de entrada, no conocía ningún estilo más que los del súper y con esa experiencia le abrió curiosidad al mundo de la cerveza	Deciden hacer cerveza por el gusto que tienen de consumirla; el mercado se está posicionando como uno de los mayores importadores y exportadores de cerveza. México está catalogado como uno de los mejores; quieren aprender un poco más y aportar un poco más de cerveza artesanal	Todo inicia por una tendencia del mercado, al ver que era una buena oportunidad de negocio
Inicio de la producción	Aprendieron con maestros cerveceros en Denver, de dos cervecerías diferentes, y uno de los socios tiene una cervecería en Wyoming, Florida; allí aprendieron y aclararon dudas respecto al proceso de producción	No diseñaban la cerveza, compraban kits que vendían de cerveza (ya viene la receta estandarizada); con el paso del tiempo se fueron adentrando; pasado un año y ya decidieron empezar a hacer recetas propias	Comenzaron en un curso de cerveza impartido por el maestro cervecero Israel a los demás socios y posteriormente experimentaron para obtener las mejores recetas	Empezaron maquilando cerveza
Persona encargada de las recetas	Adrienne Banka	Fermín López	Israel Hernández	Rafael Quiroga
Encargado del área	Adrienne Banka	Fermín López	Israel Hernández	Rafael Quiroga
Litros de producción al mes	18.000 litros	120 litros	1500 litros	9000 litros
Estilos de cerveza que tienen	6 diferentes. Una IPA, Amber, Stout, rubia, trigo con jamaica y una clara que todavía es una Ale, pero está más ligera	2 cervezas de línea, que son la Farito Blonde Ale y la Kioskito, y 2 cervezas de temporada, una es para invierno, cuando no hay tanto frío; pero llega la época decembrina, que es una Coffee Brown, y para inicio de primavera se está haciendo una IPA	Un estilo tipo lager	Solo hay un estilo lager



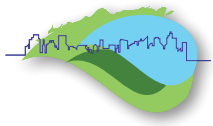
<p>Proceso de elaboración de la cerveza:</p>	<p>Cada una tiene un proceso de elaboración diferente. El proceso es casi igual, lo que cambia el sabor son los granos, el color y los sabores de la malta, como el pan, caramelo o café; eso viene del grano. Los otros sabores, como el amargor, vienen del lúpulo y también la levadura cambia el sabor. Entre el cambio de esos 3 ingredientes terminan con cervezas diferentes, pero el proceso es casi igual. Por ejemplo, la de trigo tarda más tiempo en fermentar por el tipo de lavadura que lleva, pero el proceso es parecido. El día que se cocina tarda como entre 8 a 10 horas en lo que se calienta el agua, se cocinan los granos, se cocina y se mete al fermentador; ahí tarda entre 7-8 días, y al final del proceso, bajan la temperatura 4 días para que se asiente la levadura y ahí termina</p>	<p>El proceso es parecido cuando se va a hacer una cerveza, lo que puede cambiar son los tiempos, ya sean de macerado o de hervor; el lúpulo cambia bastante dependiendo del estilo de la cerveza. Hay una técnica que se llama <i>dry hopping</i>, que su traducción es lúpulo seco: eso quiere decir la infusión del lúpulo en flor en fermentación. No se calienta ni se le da un proceso. Se utiliza esa técnica, pero con un chile xcatic. Es la cerveza, por así decirlo, más exótica. Después, la fermentación de la cerveza, como todas, lleva 15 días; a esa cerveza le damos específicamente una semana más de reposo con el chile, hasta 15 días, dependiendo de cómo vaya soltando el picor el chile. En ese proceso sí tenemos ligeras variaciones, no son muy grandes, pero sí tienen ligeros detalles entre ellas mismas</p>	<p>Se selecciona el grano, se muele, pasa a ser empastado, se esteriliza y se isomeriza el lúpulo, se enfría, se fermenta, se madura y se embotella</p>	<p>Su proceso de producción empieza en la recepción de la materia prima; después pasa a molerse la malta, se macera, se filtra el mosto, se hierve el mosto, se aromatiza con lúpulo, se enfría, se pasa al fermentador de 3 a 4 semanas, se filtra, carbonata y embotella</p>
<p>Presentaciones en las que se comercializa</p>	<p>Barriles de 20 litros</p>	<p>Botellas recicladas de 355 mililitros</p>	<p>Botellas de 355 mililitros y en barril de acero inoxidable</p>	<p>Botellas de 355 mililitros</p>
<p>Proveedores</p>	<p>Tienda Mi Cerveza</p>	<p>Intermediarios de la Ciudad de México</p>	<p>Los insumos se importan</p>	<p>Dependiendo de la materia prima se buscan importadores</p>
<p>Materiales con los que cuentan para producir cerveza</p>	<p>Sistema de 375 barriles. Los contenedores son del mismo tamaño que los fermentadores</p>	<p>Refrigeradores, 2 cubetas de 60 litros, densímetro, máquina para tapan corcholatas, parilla y 2 ollas</p>	<p>Equipo de acero inoxidable y equipo de contrapresión</p>	<p>Tanques de maceración, tanques de hervor, tanques de fermentación, embotelladora, molino, equipo zip</p>
<p>Supervisión de la calidad del producto</p>	<p>La cerveza se prueba cada día a partir de que esta pasa al fermentador</p>	<p>Pruebas semanales directas durante la fermentación</p>	<p>Realizan certificados de calidad total, desde pedir muestras de calidad de los insumos a los proveedores; hacen monitoreos, pruebas de retención y cuentan con un proceso que consiste en llevar un control del inventario, que implica revisarlo cada mes las cervezas y los insumos, para verificar que las recetas fueron hechas adecuadamente</p>	<p>Se guardan testigos en refrigeración y se hacen evaluaciones semanales. Si el testigo no tiene problemas, se van liberando los lotes</p>



Registro de almacén	Se lleva un registro en Excel de los insumos y de los lotes de cerveza	Una lista en Excel de los insumos en almacén y los utilizados	Un control de insumos e inventarios	Está el almacenista, que se encarga de recibir la materia prima y llevar el inventario
Certificaciones	Por ahora ni los cerveceros ni el establecimiento cuentan con uno	El cervecerero cuenta con un diploma que lo acredita como especialista cervecerero	El maestro cervecerero cuenta con un curso en el Niagara College en Canadá, diferentes cursos en Querétaro, Minerva y Puebla	El maestro cervecerero tiene una certificación de HACCP, otro de buenas prácticas de manufacturas, también uno de Master of Beer Styles and Evaluation en Chicago, y es anfitrión cervecerero por Cicerone
Mercadotecnia				
Significado del nombre de marca	Al ser buzos hay un sitio de buceo muy famoso al sur de la isla que se llama Punta Sur, pero también pensaron en la geografía de México porque se encuentran casi en la punta del sur del país	El nombre es debido a que el empresario radica y está orgulloso de la localidad de Puerto Juárez, además de que pretende volverla un punto de atención para tener una experiencia gastronómica	Calakmul porque es un área doblemente protegida por la Unesco, una reserva de la biosfera y zona arqueológica	Es significativo para el dueño
Significado de la imagen que los representa	Debido a la importancia que tuvo la isla para la piratería y principalmente que fue refugio de uno de los piratas más conocidos en la historia	Están las espigas que están en forma de caricatura con el Puerto Juárez Brewery, con la frase debajo “Casa cervecerera”, que es parte del logo. Realmente es una casa y todo se hace en un tallerito. En color blanco y negro para demostrar elegancia	El símbolo es un glifo maya y representa la capital de Calakmul	El principal logotipo es una tortuga, ya que representa la biodiversidad que hay en el mar y ella simboliza el respeto a la biodiversidad y a toda la naturaleza
Nombre y significado de las cervezas	“Malix”, que en maya significa “un perro que no tiene raza”; es la cerveza que no tiene un estilo fijo. La IPA, por el proceso de meter lúpulo, nunca es muy clara, tiene como ese turbio-nublado, entonces es <i>bad things</i> , y eso es como cuando en el buceo la gente dice que el océano tiene <i>bad things</i> . La Stout también tiene nombre, es Eagle Ray, porque hicieron un conjunto con un grupo de científicos que estudian las rayas águilas en la isla, y por cada vaso que venden les dan \$10 para que sigan con sus estudios. Las demás aún no tienen nombre	La primera es El Farito Brown Ale, en alusión a que están en Puerto Juárez y es el principal centro de atención. La Kioskito lleva al Kiosko Verde por ser de los primeros restaurantes en Puerto Juárez y todo Cancún. La IPA se llama Lanchita, que habla de la zona pesquera de Puerto Juárez. Cuentan con una etiqueta que se llama Pez León, es un pez león en forma de caricatura que se ve como que va nadando y va a salir de la botella, pero esa no es una cerveza, sino una sidra, y esa va a salir con la etiqueta de temporada	Cerveza Calakmul y cerveza Babilonia. Calakmul es el nombre de una capital maya ubicada en la frontera de Chetumal con Quintana Roo y Babilonia es un lugar en la antigua Mesopotamia donde se originó la cerveza artesanal hace 6000 años	Es una cerveza <i>american lager</i>
Lema de la empresa	Somos la primera y la única cervecería artesanal en Cozumel	Amamos la cerveza, amamos producirla	Cerveza Calakmul es una joya prehispánica	Save de Ocean
Encargado del área	Contrataron a una empresa externa	Fermin López	Cuentan con un grupo de personas que se encargan del <i>marketing</i> tanto digital como físico	Lo desconoce el entrevistado



Mercado meta	Locales y principalmente extranjeros de 25 a 45 años	Hombres de 18 a 40 años	No eligen quiénes son sus compradores principales, ellos los eligen	Personas de Tulum
Puntos de venta	Barra Artesanal y Pinche Birra en Playa del Carmen	Kiosko Verde y en el taller	Se puede adquirir en tiendas de consumo, tiendas de conveniencia, supermercados y dentro de un hostel <i>6 mundos</i> .	Se encuentra en Go Mart, Sam's y otros establecimientos
Plan de mercadotecnia	Se presenta mensual a los socios para la aprobación	Se realiza semanalmente el contenido para la semana en redes sociales	Se determinan las estrategias para dar a conocer la marca con un equipo especializado en <i>marketing</i>	El Departamento de Mercadotecnia lleva a cabo la promoción de la cerveza
Satisfacción del cliente	Cuestionamiento directo al cliente, opiniones a través de Facebook y Untappd	No se realiza alguna herramienta para conocerla	La atención posventa es muy importante, el seguimiento y la retroalimentación, las capacitaciones, llamadas por teléfono y mensajes	Lo desconoce el entrevistado
Medios para darse a conocer	Redes sociales, ferias y eventos privados	Redes sociales	Redes sociales, campañas en restaurantes, radio y televisión, cursos, diplomados y talleres	Redes sociales y capacitaciones en los puntos de venta
Redes sociales	Facebook para extranjeros e Instagram para locales	Facebook e Instagram	Facebook como Cerveza Calakmul, en Instagram Cervecería Calakmul, y Twitter	Facebook e Instagram
Presupuesto para mercadotecnia	No está definido	No está definido	No está definido	Lo desconoce el entrevistado
TIC				
Recurso tecnológico	Pantalla para ingresar comandas y dos computadoras	Una <i>laptop</i> , cámara fotográfica y celular	Son personales. 2 celulares, 1 <i>tablet</i> y 2 <i>laptops</i>	Confidencial
Software especializado	Soft Restaurant	No cuentan con ninguno	Ayuda para ajustar las recetas	<i>Software</i> SAP



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde el año 2011 se ha ido configurando un proceso de isomorfismo institucionalizado en el campo organizacional de producción de cerveza artesanal. Como lo indican Powell y DiMaggio(1999), este proceso conduce a las organizaciones que participan en un sector a adoptar rasgos de otras organizaciones que ya están en él para parecerse a ellas, esto es así en la medida en que incorporan elementos organizativos legitimados que en teoría reducen la incertidumbre competitiva y el riesgo de fracaso.

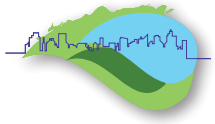
Los resultados de la investigación muestran una realidad concreta en la que se puede observar la participación de cuatro organizaciones cerveceras: Punta Sur, Puerto Juárez Brewery, Prehispánica Calakmul y Tulum; las tres primeras son microempresas y la última pequeña empresa. Sin importar su dimensión, tan solo por participar en el ámbito cervecero, han adoptado prácticas organizacionales legitimadas, comunes entre organizaciones del mismo sector; por ejemplo, las prescripciones de la Ley de Pureza alemana: una producción menor de seis millones de barriles al año, el que la organización no pertenezca a otro grupo cervecero y que el capital sea propio o familiar, además de incorporar materias primas: agua, lúpulo, malta de cebada y levadura, cereales 100% fermentables.

También se aprecia la estructuración organizacional en todos los casos y el isomorfismo mimético a partir de la incorporación de áreas funcionales, las cuales, por su legitimidad en el ambiente competitivo, suponen éxito administrativo.

Las cerveceras ponen atención a la asignación de responsabilidades y puestos en una jerarquía; aunque solo en dos microempresas se aplican incentivos y capacitación, la tendencia a la institucionalización permeará a las otras organizaciones. En el área financiera, la práctica de adquisición y asignación de recursos es conservadora.

En el área de producción, es notoria la participación de los dueños de la empresa, quienes motivados por el espíritu emprendedor, por gusto y por aprovechar una oportunidad de negocios, incursionaron en el ámbito cervecero. La calidad y la certificación están impactando este sector; las organizaciones que se atreven a su implantación alcanzan la legitimidad y abren las puertas a una posible incursión en el mercado internacional; este es el caso de la Prehispánica Calakmul

Finalmente, lo que se destaca de este proceso mimético en el campo organizacional es la adopción del concepto de *marketing* por parte de las cuatro organizaciones, pues no obstante su popularidad en el mundo de los negocios, la adopción del concepto no ha sido fácil ni universal, especialmente entre micro y pequeñas organizaciones, quienes no lo consideran indispensable para el negocio. Muchas de ellas aún se orientan a la producción, sin interesarse por las verdaderas necesidades de los clientes. *Marketing* y TIC han coadyuvado



al posicionamiento de las cerveceras artesanales y a la construcción de una cultura en el consumo de cerveza artesanal.

Comentarios finales a manera de conclusiones

Se ubicaron 14 cerveceras artesanales en el estado de Quintana Roo, México. Así como datos de contacto para poder estar en comunicación con ellas. Se detectó un uso limitado de redes sociales en su promoción y de información necesaria de sus referencias en las plataformas digitales para comercializar sus productos; de las 14 cerveceras artesanales encontradas, solo se logró el contacto de seis, de las cuales cuatro aceptaron ser parte de este proyecto.

Los hallazgos nos permiten dilucidar la situación de la operación y sus procesos de adaptación para legitimar sus procesos de producción, de estrategias de mercado y comercialización de sus productos para entrar en la dinámica de la competencia global. Se considera que las microcerveceras artesanales Puerto Juárez Brewery y Prehispánica Calakmul son las que más apertura tienen ante la posibilidad de crear una red de colaboración con las universidades. En comparación con las otras dos, se visualiza un conflicto, su interés es periférico, su fuente de la inercia es el imperativo de su legitimidad, el énfasis estructural es el papel simbólico de la estructura formal.

En las entrevistas con la cervecería Punta Sur y Tulum, se percibe a la organización incorporada en un área, sector o sociedad por intereses más comerciales que por su naturaleza de incorporación como cerveceros auténticamente artesanales, y lo que esto implica culturalmente. Los cerveceros de las microempresas muestran interés por aprender y ser legitimados en el medio comercial por la autenticidad de sus procesos y productos.

También se muestran las diferencias que hay respecto a su operación en cuanto a las áreas funcionales que conforma una empresa. Existen contrastes entre las cuatro cervecerías debido al tamaño y proceso de institucionalización.

Esta investigación inicial solo ofrece un panorama limitado de las cerveceras artesanales; sin embargo, el modelo organizacional de la cerveza Tulum es de un corporativo, Puerto Juárez Brewery lo opera y administra el propietario, Calakmul se apoya en cuatro socios y recibe ayuda de otras empresas y Punta Sur es una casa cervecería de mediana producción con asesoría de empresas extranjeras.

Sugerimos darle continuidad al proyecto para lograr hacer un diagnóstico más completo. La inclusión de especialistas en redes y colectivos de cerveceros artesanales puede servir de enlace para mejorar la competitividad en Cancún, Playa del Carmen, Riviera Maya y Costa Maya. Esperamos contar con los recursos y el impulso institucional para ampliar el estudio a otras organizaciones de la región y conocer las condiciones de transferencia y apropiación de los diferentes tipos de isomorfismo organizacional; asimismo, tratar de hacer una



caracterización de los modelos de negocios que prevalecen en el sector de producción artesanal en la región e incluir en la agenda un estudio comparativo con otros estados de la República Mexicana.

REFERENCIAS

- Asociación de Cerveceros Artesanales de México [Acermex]. (2008). *Quiénes somos*.
<https://acermexorg/quienes-somos/>
- Asociación de Cerveceros Artesanales de México [Acermex]. (2018a). *Reporte de la industria cervecera independiente mexicana* [PDF]. <http://vivalachelamx/wp-content/uploads/2019/11/Estado-de-la-industria-2018pdf>
- Asociación de Cerveceros Artesanales de México [Acermex]. (2018b). Estadísticas.
http://acermexorg/estadistica-cervecera/?fbclid=IwAR0JLYugYUY3Wkcmc2DHT43ncyiRT0Qt_4_0w-V7DJ8IsnWR08WjJWRF3orY
- Alonso, R. (2017). ¿Una potencia en cervezas artesanales? *El Economista*. <https://www.economistacommx/empresas/Mexico-una-potencia-en-cervezas-artesanales--20170617-0016html>
- Beerectorio. (2018). *Industria cervecera artesanal mexicana*. <http://www.beerectoriomx/p/estadisticashtml>
- Bierful. (2017). *Una introducción al mapa de cerveza*. https://www.bierful.com/blog/indexphp/2017/01/03/estilos-de-cerveza-cerveza-artesanal/?fbclid=IwAR2l6q5_n_KARo5Wpn-b2JF30NtDfomeZcebFdHyYc2Db-t62sJPtG6CteM
- Deloitte. (2017). *La cerveza artesanal. Una experiencia multisensorial* [PDF]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-México-2017.pdf>
- Castillo, S. (2014). *Adaptación institucional de la pequeña organización gastronómica. Una mirada desde el Nuevo Institucionalismo Sociológico* [Tesis de postgrado en Estudios Organizacionales], UAM-Iztapalapa, México.
- Campuzano, A. (2014). Cerveza artesana. *Cervecería Artesana*. <http://www.cerveceriaartesana.com/cerveza-artesana-representando-cd-juarez-chihuahua-en-mapa-cervecerero-2/?fbclid=IwAR2Lm5Nnwtji8eeiEc-KZSI84dYI3nOUwdNZ8yWbxImm0INmP8CTrDogltFw>
- Cerveceros de México. (2018). *La primera maltera cervecera artesanal mexicana*. <https://cervecerosdemexicom.com/2018/07/27/la-primera-maltera-cervecera-artesanal-mexicana/>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2013). *Desarrollo y diversificación económica con oportunidades para todos. Quintana Roo*. Inegi https://www.qroogobmx/eje-1-desarrollo-y-diversificacion-economica-con-oportunidades-para-todos/desarrollo-innovacion-y?fbclid=IwAR2NAd8l0y5kqM-fRccQyPM6DQ0H_WkfO19wfSZ53gOIXbJDbL6edis7dlbg
- García, L. y Salgado, V. (2017). *Reporte anual de turismo. Quintana Roo*. Sedetur
- Guillén-Mondragón, I. y Aguirre-Guillén, A. (2018). *Emprendimiento e innovación en la producción de artesanal de cerveza*.
- González, M. (2017). *Principios de elaboración de las cervezas artesanales*. Lulu Enterprises.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura y proceso*. Prentice Hall.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial [IMPI]. (2019). Obtenido de <http://sigaimpigobmx/newSIGA/content/common/busquedaSimplejsf>
- Morales, C. (2015). La cerveza artesanal en México. *Guía del viajero en México*. http://cokiemoster3blogspotmx/2015_03_01_archivehtml
- Powell, W. y DiMaggio, P. J. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. y J. P. Powell, *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104-125). Fondo de Cultura Económica.
- Reyes, Á. (2005). *Fabricación artesanal de la cerveza*. Sistemas y Computadoras.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2000). Marcas, empaques y otras características del producto. En W. Stanton y M. Etzel. Editorial McGrawHill.



CAPÍTULO XIV

Diagnóstico de la calidad de servicio en los hoteles del Acapulco Tradicional

David Antonio Reyes Peña¹

Javier Saldaña Almazán²

Héctor Tomás Pastor Durán³

INTRODUCCIÓN

Situación del turismo

Contexto internacional

En la última década, el turismo ha tenido un crecimiento continuo con una gran diversificación (es, de hecho, uno de los sectores con mayor crecimiento económico en el mundo). Esto ha sido beneficioso por ser un sector clave para el desarrollo y progreso de los países que reciben cada año a millones de turistas (Organización Mundial del Turismo, 2019).

El turismo es uno de los principales actores económicos en el comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las fuentes de ingresos para muchos países en desarrollo. La participación del turismo depende de la calidad y de los ingresos de la oferta turística. La Organización Mundial del Turismo (OMT) promueve los destinos para su posicionamiento sostenible en mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos (Organización Mundial del Turismo, 2019).

¹ Doctor en Administración, magíster en Administración y magíster en Estadística Aplicada. Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Guerrero. Contacto: davidreyes1811@gmail.com

² Doctor en Comunicación Social, magíster en Administración y abogado. Institución de adscripción: Universidad Autónoma de Guerrero. Contacto: rector@uagro.mx

³ Doctor en Dirección y Mercadotecnia, magíster en Administración y licenciado en Administración de Empresas Turísticas. Institución de adscripción: Facultad de Turismo UAGro. Contacto: pastordht@yahoo.com.mx



La evolución actual del turismo presenta buenas cuentas, porque la llegada de los turistas internacionales creció en 7% en 2017, lo que representa 1323 millones de dólares. La OMT preveía un crecimiento de las llegadas de turistas internacionales de entre el 4% y el 5% en 2018 (Organización Mundial del Turismo, 2019). Las regiones de mayor influencia turística en el mundo son Europa con 51%, Asia con 24%, América con 19%, África con 5% y Oriente Medio con 4% (Organización Mundial del Turismo, 2018).

Los países más visitados en 2017 fueron Francia con 87 millones, seguida de España con 82 millones, EE. UU. con 76 millones, China con 61 millones e Italia con 60 millones de turistas (Organización Mundial del Turismo, 2017)

Acapulco en el contexto nacional

La Secretaría de Turismo del Gobierno federal difundió que el destino de playa más visitado en México es Cancún, con 83 millones de turistas, seguido del puerto de Acapulco, con 64 millones, y en tercer lugar se encuentra la Riviera Maya con 45 millones (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017). De acuerdo con la misma fuente, el turismo extranjero en Cancún, con 61 millones de visitantes, ocupa el primer lugar, seguido de la Riviera Maya, con 45 millones de turistas, y en tercer lugar se encuentran los cabos Baja California Sur con 1,5 millones de visitantes (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017).

Estos resultados nos indican varios contrastes. Si bien Acapulco es el segundo lugar donde más turistas llegan (64 millones), tan solo capta el 13% de turismo extranjero, a diferencia de la Riviera Maya (45 millones), que capta el 98% (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017). Pero en lo que respecta al turismo nacional, el primer lugar lo tiene el puerto de Acapulco con 64 millones de turistas, seguido del puerto de Veracruz con 24 millones de visitantes y en tercer lugar está Cancún con 21 millones de turistas nacionales (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017).

Esta situación refleja varios elementos. El primer lugar nacional en destinos con mayor cantidad de cuartos lo ocupa la Riviera Maya, con 43.548 cuartos, seguido de Cancún con 35.024 cuartos, y en tercer lugar se encuentra Acapulco, con 19.091. En los casos de la Riviera Maya (80%) y Cancún (72%), la mayoría de sus hoteles son de 5 estrellas (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017). Las grandes diferencias se presentan en el promedio de ocupación anual: el puerto de Acapulco tiene el 43%, último lugar de los 10 principales destinos turísticos de playa del país; a diferencia de la Riviera Maya, que obtiene el primer lugar de ocupación con el 76%, seguida de Cancún con el 65% (Secretaría de Turismo de México [Sectur], 2017).

Zonas turísticas de Acapulco

En Acapulco existen tres zonas turísticas, cada una con diferente cantidad de hoteles y de cuartos, como se observa en la **tabla 14-1**; la zona Diamante es la de menor número de hoteles, con 30, seguida por la zona Dorada, con 99.

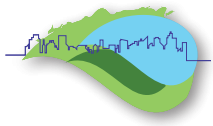


Tabla 14-1. Número de hoteles y cuartos en Acapulco 2018

	Diamante	Dorado	Tradicional	Totales
Hoteles	30	99	119	248
Cuartos	4425	9893	4793	19.111

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Sectur Acapulco (2019).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ocupación hotelera en los últimos cuatro años presenta una tendencia de crecimiento del 50% al 53% en la zona Dorada (es el mejor comportamiento de ocupación promedio anual); a diferencia de la zona Diamante, que va del 44%, después 42%, luego 44% y continúa con un crecimiento del 47%. La zona Tradicional es la de menor ocupación con 27%, subidas del 33 %, 34% y caída del 29% (Sectur Acapulco, 2019). La zona turística Tradicional de Acapulco ocupa el sector histórico de la ciudad, empieza desde el parque Papagayo y llega hasta las playas de Caleta y Caletilla. Se caracteriza por ser la zona donde se construyeron los primeros hoteles en Acapulco, en la década de los años 60 del siglo pasado; hoteles que tienen una infraestructura mayormente deteriorada, no han tenido remodelaciones ni mantenimiento, por lo que sus fachadas están desgastadas.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cuál es la calidad de servicio en hoteles del Acapulco Tradicional en Acapulco, Guerrero? El objetivo general es generar un diagnóstico de la calidad del servicio que permita entender cuáles son las fortalezas y las Debilidades del sector, lo que servirá para tener elementos de incidencia en el marco de implementación de políticas públicas del sector turismo en este destino.

DISCUSIÓN TEÓRICA

Las organizaciones turísticas con muchos años de servicio reflejan características modernas y parte de características posmodernas. La etapa de premodernidad se centró en el poder o punto de referencia, en la religión, el ejército, las escuelas y la familia. Cada uno de estos espacios empezaron a tener su propia identidad, y se dio una separación enfocada a regir el uso de la razón, adecuando sus medios para alcanzar sus fines, provocando rupturas para introducir a la siguiente época (Velarde *et al.*, 2008).

Las teorías organizacionales modernas surgen a inicios del siglo pasado con el crecimiento de las empresas y las aportaciones de Taylor, Fayol, Weber, entre otros, dando origen a organizaciones centradas en obtener un máximo beneficio, caracterizadas por la rigidez, la superespecialización, la burocracia, con estructuras totalmente planificadas y, por supuesto, dejando de lado el capital humano, tomado como un recurso más en la organización, solo sometido a recibir órdenes y obedecer, un instrumento pasivo (Velarde *et al.*, 2008).



Las organizaciones modernas describen al trabajador dentro de la visión taylorista y de las relaciones humanas como una forma particular de instrumento de rentabilización, como un factor de producción que debía arrojar su máximo desempeño (Aktout, 1989).

Elton Mayo, citado por Aktouf (1989), trabajó sobre el tema de rotación de personal y de productividad. De estos estudios se desprende Hawthorne, donde realizó, a su vez, estudios para Western Electric. Allí plantea que el ser humano no puede ser tratado como una máquina manipulada solamente para obtener ganancias, sino que debe sentirse involucrado.

En los setenta surgen los estudios organizacionales bajo esquemas posmodernos. Es un cambio estructural cualitativo, donde se les da importancia a los servicios, producción automatizada, con la aparición del desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, así como la incorporación de estructuras flexibles (Montaño, 1994). Las aportaciones de lo moderno y lo posmoderno son las de Chandler (1962), Ouchi (1981) Heydebrand (1989), Mintzberg (1989), las cuales trascienden en los estudios organizacionales de la época.

Chandler (1962) enmarca sus estudios en empresas tradicionales y modernas. La empresa tradicional es dirigida por una persona, o un grupo reducido de personas, que por lo general son los propietarios y familiares. Por el contrario, la empresa moderna es multiunitaria y es administrada por directivos, asalariados y profesionales, quienes controlan y dirigen la organización. Tiene varias unidades operativas, cada una independiente en lo administrativo, contable y funcional; opera en lugares geográficamente lejanos, utilizando sus propios canales de comercialización. A diferencia de la empresa tradicional, en la moderna son los empleados quienes controlan y coordinan sus propias actividades.

Ouchi (1981) menciona que hay mucha diferencia entre la empresa americana y la japonesa: los norteamericanos hacen mucho énfasis en el valor de la investigación, desarrollo y la tecnología, pero se olvidan del valor que tiene el capital humano. En cambio, el modelo japonés plantea una organización flexible, alejada de la rigidez burocrática, basada en el interés colectivo, con tolerancia por la edad, contenido tecnológico y compromiso institucional (Montaño, 2001), basado principalmente en una visión a largo plazo y en su inversión en el elemento de capital humano.

Además, Ouchi (1981) concluye, comparando el modelo japonés contra el norteamericano: el empleo es de por vida contra el corto plazo, proceso lento de promoción y evaluación contra lo rápido, carreras no especializadas contra la especialización, mecanismos implícitos de control contra explícitos, proceso colectivo de toma de decisiones contra individualismo y, por último, interés holista contra segmentado.

Heydebrand (1989) hizo sus estudios sobre industria y posindustria; plantea que se está viviendo una nueva etapa de ambientes turbulentos, con incremento en la complejidad e incertidumbre, así como las condiciones permanentes de crisis en la humanidad. Asimismo,



que las formas de organización emergentes deben apuntar a ser pequeñas, localizarse en una subunidad de la gran organización; su objetivo típicamente es el servicio o la información, su producción automatizada y su tecnología es computarizada, su división de trabajo es informal y flexible y su estructura administrativa es funcionalmente descentralizada y participativa.

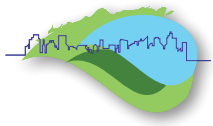
Las aportaciones de Mintzberg (1989) describen los parámetros de diseño y los factores situacionales en cinco grupos naturales o configuraciones: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional, *adhocracia*. Esta da elementos de las organizaciones posmodernas: una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización de tareas basada en capacitación formal, con tendencias a agrupar especialistas en unidades funcionales; confía en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, que es el mecanismo clave de coordinación entre y dentro de estos equipos; incluye varias mezclas de gerente de línea y expertos operativos y *staff*, tiende a ser una organización joven en un ambiente dinámico y complejo, maneja un sistema técnico sofisticado y automatizado.

269

En el análisis de las organizaciones posmodernas, las organizaciones flexibles son las que resaltan; las contribuciones de Heydebrand, Chandler, Ouchi, Mintzberg son muy importantes para su desarrollo y es notable la aportación del capital humano. Cuando las organizaciones toman en cuenta a los empleados, estos se comprometen con el dueño y estos, a su vez, se comprometen con la organización; solo se puede llegar a tales acuerdos cuando existe la capacitación, la motivación y participación en los objetivos organizacionales (Velarde, 2008). Pero difícilmente ello se lleva a cabo en las organizaciones turísticas: resalta la falta de compromiso con los trabajadores, a pesar de que es importante el elemento humano para el desarrollo eficiente de aquellas (Velarde, 2008).

Clegg (1990) realizó estudios en siete dimensiones que determinan los perfiles de la organización posmoderna; son estructuración de la estrategia, alineamientos funcionales, identificación de mecanismos de coordinación y control, determinación de responsabilidades, institucionalización de la planeación, recompensa y desempeño y liderazgo efectivo (Clegg, 1990).

De la misma manera, Pries (1995) prueba los procesos empíricos de cambio en la empresa del modelo de *modernización reflexiva* desarrollado por Ulrich Beck. La modernización reflexiva, en tanto que crítica de la modernidad, concede cada vez mayor importancia al incremento de la calidad frente a la cantidad de la producción, así como a la flexibilidad de los productos. Los nuevos requerimientos obligan a aumentar el grado de flexibilidad de sus productos y de la entrega; la empresa debe tratar de satisfacer, con la mayor simultaneidad posible, estas exigencias con las nuevas tecnologías de información y control industrial, así como con los conocimientos en materia de organización y logística, entre otras.



Según Padrón (2019), para que una organización tenga éxito, la cultura organizacional y la innovación son los componentes que, fusionados, pueden coadyuvar al desarrollo del sector hotelero, mejorando su rentabilidad y, sobre todo, que pueden contribuir a la generación de capacidades innovadoras en el recurso humano, ya que ante el entorno competitivo, existe una imperante: que se centre la atención en estrategias que les permitan crecer y tener éxito corporativo. Solo aquellas empresas lo lograrán si usan adecuadamente estos componentes.

Como se analiza, el capital humano es fundamental en estas formas de organización; a través de él se alcanzarán los objetivos organizacionales. Es vital dejar de concebirlo como un recurso más de la organización que solo puede recibir órdenes y obedecer.

METODOLOGÍA

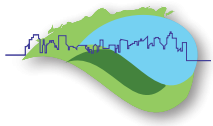
El presente estudio se realizó en los meses de temporada de verano de 2018. Seis hoteles de tres estrellas, tres de dos estrellas y solo uno de una estrella participaron. Además, es de carácter cualitativo y se utilizaron las siguientes categorías de análisis, conceptos e indicadores e índices (**tabla 14-2**).

Tabla 14-2. Diseño metodológico cualitativo de la investigación

Categorías	Conceptos	Indicadores	Índices
Situación de servicios de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Servicios Infraestructura externa Infraestructura interna Lugares turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Número de hoteles Número de cuartos Lugares turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes bibliográficas
Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Capacidad de respuesta Empatía Factibilidad Gastos Ocupación (ingreso) Papel del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Quejas Seguridad dentro del hotel Comunicación Capacitación Satisfacción del cliente Registro de ingresos y egresos 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales
Organización	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño Jerarquía Especialización Normas Incentivos Perfil demográfico del turista 	<ul style="list-style-type: none"> Visión sobre el cliente Ejecución de normas Naturaleza de la oferta Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> Planeación urbana Implementación Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Informativa Apoyo publicitario Desbalance de apoyos actuales 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales

Se trabajó con un grupo focal de 10 gerentes o dueños pertenecientes a la Asociación de Hoteles de la Zona Tradicional de Acapulco, de un total de 25. Se les hicieron las siguientes preguntas semiestructuradas.

Preguntas de calidad. ¿De cuántas estrellas es su hotel? ¿Cuál es la problemática de su hotel? ¿Qué problemas tiene con la infraestructura externa e interna, equipamiento y



mobiliario de su hotel? ¿Implementa programas de calidad? ¿Cómo perciben sus huéspedes la seguridad, la empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta y precio? ¿Cuál es la ocupación promedio actual de su hotel? ¿Cuál es la situación económica y financiera de su empresa?

Preguntas sobre la Organización: ¿Nivel de estudios del dueño o gerente? ¿Es una organización familiar? ¿Cuántos trabajadores tiene trabajando durante todo el año? ¿Cuáles son los problemas que tiene con los trabajadores? ¿Conoce los gustos de sus clientes? ¿Cuenta con un reglamento de personal?

Preguntas sobre políticas públicas. ¿Les piden opinión sobre sus propuestas para el desarrollo de esta zona turística en los planes de gobierno municipal, estatal y federal? ¿Toma en cuenta los programas de los tres niveles de gobierno para la elaboración de los planes de gobierno?

Con respecto a la implementación de la metodología cuantitativa, se realizó una revisión de los informes de gobierno de la presidencia municipal de los últimos cuatro años, con el fin de elaborar una base de datos para los análisis estadísticos por día de ocupación de los años 2015, 2016, 2017, 2018, de 248 hoteles de las zonas Tradicional, Dorada y Diamante (Secretaría de Turismo Municipal, 2015-2018).

RESULTADOS

Esta zona tradicional de Acapulco, es la que se inició desde los años de 1960, y fue donde empezó el desarrollo turístico de este puerto turístico.

La zona turística Tradicional de Acapulco, cuenta con 119 hoteles, de los cuales cuentan con 4,793 cuartos; donde la mayor cantidad son 45 hoteles de 2 estrellas, los cuales cuentan con 1,118 cuartos; le sigue en segundo lugar: 41 hoteles de 3 estrellas con 1,696 cuartos; en tercer lugar, se encontró 27 hoteles de 1 estrella con 633 cuartos; en cuarto lugar, hay 4 hoteles de 4 estrellas y en quinto lugar solo 2 hoteles de 5 estrellas, con 136 habitaciones (tabla 3).

Tabla 14-3. Número de hoteles y cuartos de la zona tradicional

Categoría	Hoteles	Habitaciones
5 estrellas	2	136
4 estrellas	4	1140
3 estrellas	41	1696
2 estrellas	45	1188
1 estrellas	27	633
Total	119	4793

Fuente: Elaboración propia a partir de la información SECTUR Acapulco, (2019)



La problemática existente, es que la mayoría de los hoteles de categorías 1, 2, 3 y 4 estrellas (117 hoteles), han pasado los estragos del tiempo, donde la mayoría de sus fachadas han tenido pocos cambios, debido a las bajas inversiones en el mantenimiento y remodelaciones de sus exteriores, por parte de los dueños, por lo que los huéspedes perciben una mala imagen de sus exteriores, repercutiendo en que no presenten buenas afluencias de hospedaje en sus hoteles durante todo el año. Solo existen 2 hoteles de 5 estrellas, se han preocupado por su mantenimiento y remodelación de sus fachadas, por lo que han logrado atraer a sus huéspedes para que los visiten otra vez.

De igual manera, los huéspedes perciben el deterioro de la infraestructura interna, de sus recepciones, pasillos, áreas comunes, en estados inconvenientes y con poca inversión en su mantenimiento, remodelación y mobiliario.

Además, de los 4,783 cuartos, la mayoría presenta condiciones precarias en su diseño y confort, donde la inversión ha sido escasa en el mejoramiento de los cuartos, baños y con fallas en el funcionamiento.

272

Estos mismos comentarios de los huéspedes, se trasladan al mobiliario, como las camas, sofás, sillas, televisores, sábanas, cortinas, colchones, cajones, closets, mesas, que se ven muy deterioradas y viejas. También, manifiestan quejas de los aires acondicionados que no enfrían (por falta de mantenimiento), provocando molestias por el excesivo calor que se siente en el cuarto, incluso en ocasiones, solicitan que se les cambie de habitación, para no sufrir las altas temperaturas que se presentan al interior de los cuartos. También, otra queja cotidiana, son los controles de las televisiones, que, por lo general, son televisores antiguos, solamente, una proporción pequeña cuenta con pantallas digitales de internet. También es muy frecuente problemas de conexión del Wi- Fi o porque no tienen internet.

Una de las fortalezas de este segmento de mercado, es que ellos manifiestan que les siguen gustando las playas: Caleta, Caletilla, Manzanillo, La Angosta, Tlacopanocha y Tamarindos, que son lugares donde las olas no son fuertes y no ponen en peligro la integridad de los niños ni de la familia. Comentan que los servicios que les ofrecen los dueños de estos negocios, son aceptables, por lo que se ponen de acuerdo con los precios del alquiler de la sombrilla, mesa, sillas y a la comisión que les cobran por las botellas de bebidas que llevan, y tienen la opción de consumir la comida del negocio o les permiten llevar su comida, cervezas y refrescos, realizando este consumo, ya no pagan el alquiler del mobiliario y la sombrilla.

En estas playas, los negocios establecidos, no han cambiado mucho, en su infraestructura externa e interna. Han realizados remodelaciones pequeñas y han comprado sombrillas, sillas y parte del mobiliario.



Calidad del servicio. Con respecto a la capacitación de Calidad de Servicio, son pocos dueños de estos hoteles, que han tomado el curso de Calidad de Servicios denominado Moderniza, que implementa la Secretaría de Turismo Federal.

Seguridad. La percepción de la seguridad por parte de los huéspedes es positiva, como la mayoría de los hoteles son de 1, 2 y 3 estrellas, son pequeños, lo que favorece la comunicación con los dueños y trabajadores y se generan confianza y seguridad en su servicio. Una de las características de estas organizaciones, es que es muy baja la rotación de personal, por lo que el encargado o dueño y los trabajadores, cuentan con amplia experiencia de muchos años, donde han aprendido la amabilidad en la atención al cliente. Casi no presentan quejas de robos de su equipaje dentro del hotel.

Capacidad de respuesta. La ventaja de ser hoteles relativamente pequeños, favorece la inter relación, entre los trabajadores y dueño y/o encargado, con los huéspedes, para que estén bien informados con respecto a los servicios que ofrece el hotel y además pregunten las incomodidades o dudas que ellos tengan, con respecto al servicio y de esta manera, se tenga la capacidad de respuesta rápida a sus demandas.

Empatía. Como existe cerca una baja afluencia turística, se mejora la atención personalizada al cliente, por ser cantidades pequeñas de visitantes, donde existe una alta comprensión y preocupación por el cliente, por lo que se les da una información detallada a los lugares donde visitar, con las limitantes que se pueden presentar. Además, siempre están atentos para resolver o apoyar, los problemas que se les presenten en su estancia en el hotel, aunque no sean relacionados con el servicio del hotel.

Factibilidad. Los comentarios de los huéspedes, de que les gusta el servicio, es porque les cumplen las promesas del servicio, los dueños o encargados se esmeran en que el cliente se sienta a gusto y contento por el servicio, para que vuelva a regresar o recomiende este hotel a sus familiares o amigos del trabajo.

Por lo general este segmento de mercado, no es muy exigente en sus demandas de calidad de servicios, no pasan más de dos días en el hotel, su estancia es corta, la mayor parte del día se la pasan en la playa, por lo que nada más llegan a dormir para levantarse temprano y regresar otra vez a la playa.

Los hoteleros de esta zona tradicional, ya conocen el comportamiento, las necesidades y demandas de este segmento de turistas, por lo que tratan de darle el mejor servicio de acuerdo a sus demandas y necesidades, Los resultados de la Calidad de Servicio, salen fortalecidos porque cumplen con las expectativas y percepciones de sus huéspedes, como son: buena seguridad en el servicio, buena capacidad de respuesta, buen desarrollo de la empatía con los clientes y buena factibilidad del servicio, cumpliendo con las demandas de sus huéspedes. En donde se cuenta con una buena comunicación.



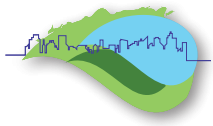
Gastos de los huéspedes. Los precios varían de acuerdo, a la temporada vacacional, cuando es temporada alta (vacaciones de invierno, semana santa y vacaciones de verano), le suben hasta un 30% a 40% de sobre precio. Los precios en temporada baja van desde \$ 100 a \$ 200 pesos por cuarto y en temporada alta, de \$ 200 a \$ 300 pesos por cuarto y con cama extra le suben hasta el 25%. Estos precios para familias que vienen solas.

El otro precio es para los tours turístico de camiones, donde existe un responsable del viaje, que es el que organiza, cobra y coordina las actividades con los dueños de los hoteles, el cual, cobra por persona. Y como premio, todos los gastos de él y su familia, no le cobran el pago del camión, ni le cobran el hospedaje de toda su familia. Los desayunos, comidas las realizan en la playa, en donde compran la comida hecha o hacen tortas o sándwich de jamón, con refrescos y cervezas, en los súper mercados cercanos a las playas donde van a estar. En ocasiones también les compran la comida a los establecimientos y/o a los vendedores ambulantes de las playas que visitan. De esta manera tratan de disminuir sus gastos, para que tengan dinero para salir que su pareja a bailar en la noche o para seguir tomando bebidas embriagantes. Este tipo de turismo de camión, se caracteriza principalmente por tener un bajo poder adquisitivo, que se la pasan ahorrando todo el año, para poder venir con su familia a pasear a este destino turístico. Como son segmentos de mercado de bajo nivel económico, no se les puede cobrar más, en su hospedaje, por lo que representa una debilidad del sector turístico.

Gastos de los empresarios. El hotelero tiene muchas dificultades para pagar los servicios de agua, de luz, y predial, por lo que es común que se organicen para defenderse en asociaciones hoteleras, de los excesivos cobros que se les hacen. Y no se diga para el pago de la nómina, para sus trabajadores, por lo que tiene muy poca capacidad de ahorro, para invertir en remodelaciones y mantenimiento de todo el hotel. Esta situación se hace un círculo vicioso, porque no se puede cobrar tarifas altas, porque su segmento de mercado, no cuenta con los recursos económicos para pagarlas y por otro lado no se puede mejorar el servicio para que vengan turista de mayor poder adquisitivo porque las instalaciones, equipamiento y mobiliario esta viejo y deteriorado. A pesar de que ofrecen las tarifas más baratas del puerto de Acapulco.

Ocupación (ingresos). El ciclo turístico de este puerto de Acapulco, se presenta en 3 afluencias de turistas, que son las vacaciones de diciembre, Semana Santa y las vacaciones de verano, puentes y días festivos. Como se observa en la figura 1, en el período 2015 – 2018, en estos cuatro años, presenta un comportamiento parecido:

Vacaciones de diciembre. Estas vacaciones, empiezan a subir la afluencia de los turistas a finales de noviembre, hasta llegar a su pico en diciembre, con rangos del 56 al 57 % de afluencia turística, después viene el descenso en los meses de enero, con la misma tendencia moderada hacia los meses de febrero, marzo, llegando a estar en un rango del 49 al 51% de ocupación, es decir no se cae la ocupación más del 49%.



Vacaciones de Semana Santa. Esta empieza a subir a finales del mes de marzo hasta llegar a su pico en un rango de 55 a 62% de afluencia turística, en el mes de abril y después empieza su descenso después de la primera quincena de abril, seguida la tendencia a la baja en el mes de mayo con rangos de 33 a 43% de afluencia turística.

Vacaciones de Verano. La vacación de verano empieza a subir la afluencia en los meses de junio hasta llegar a finales de julio, hasta llegar su pico en agosto, en los rangos de 54 a 62% de afluencia turística, con tendencia hacia a la baja, los meses de septiembre, octubre hasta principios de noviembre, con rangos de 29 a 35% de afluencia turística, esta es la etapa más difícil para los hoteleros de esta zona tradicional, porque son muchos casi tres meses que dura esta etapa y la caída de la afluencia turística es la más prolongada y de más fondo.

Puentes y días festivos. Estos días representan un alivio para los hoteleros de esta zona tradicional, porque el 1 de enero (año nuevo), 7 de febrero (día de la Constitución), 21 de marzo (día del natalicio de Benito Juárez), 1 de mayo (día del trabajo), 16 de septiembre (día de la independencia de México) y 21 de noviembre (festivo por el día de la Revolución Mexicana) y 25 de diciembre (navidad) todos estos días se tiene afluencia a la zona tradicional de Acapulco. Muchos de estos días, por la legislación mexicana, se recorren y se buscan que se hagan puente con los fines de semana, como son el 5 de mayo (batalla de Puebla), 2 de noviembre (día de muertos). Esta política, ha coadyuvado mucho al turismo de Acapulco.

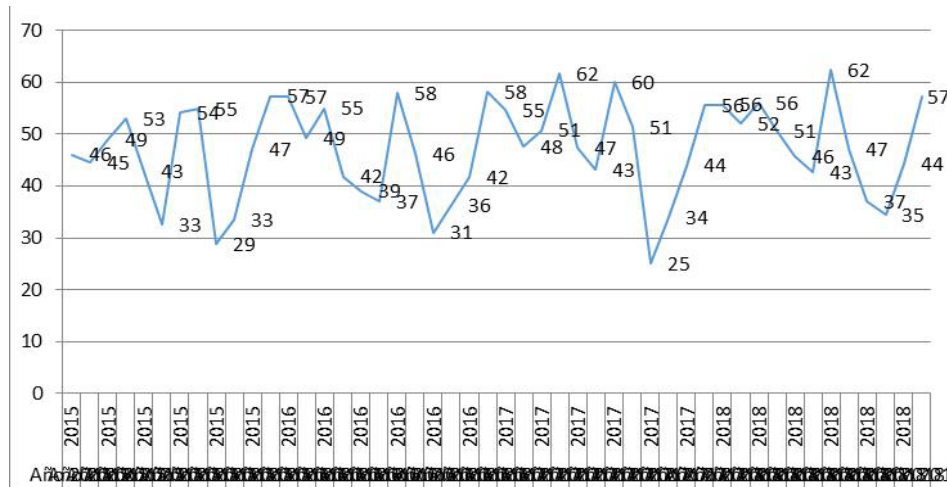


Figura 14-1. Comportamiento de ocupación hotelera en Acapulco, en el periodo 2015-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Sectur Acapulco (2019).

Turismo de la zona tradicional. La zona tradicional de Acapulco, es donde la afluencia turística es baja, debido a muchos factores, dentro de los cuales están su infraestructura externa e interna, y por no contar con suficientes recursos económicos, no pueden remodelar y/o darles mantenimiento a sus inmuebles. También, el equipamiento y mobiliario, presentan grandes deficiencias lo que no lo hacen apetecible para los turistas. Además, se



tiene que el segmento de mercado al cuál atiende, presenta un poder adquisitivo bajo, por lo que no podrían pagar, en caso que aumentara el costo de servicio de hospedaje. Y la tercera razón, es que la afluencia turística promedio anual, es la más baja en las tres zonas turística de Acapulco (Figura 2). Cayendo en un círculo vicioso, donde, aunque se quiera emprender acciones no cuentan con los suficientes recursos económicos para realizarlos. Una cuarta debilidad, es la competencia de tarifas bajas con los hoteles de la zona Dorada, que ya empezaron a involucrarse con el turismo de camiones, brindando mejores condiciones ambientales en sus instalaciones. Esto ha traído como consecuencia que la afluencia turística disminuya cada vez más en la zona turística tradicional. La quinta debilidad de la zona tradicional, la oferta extra hotelera, la cual repercute grandemente a todos los hoteleros de Acapulco, con la cual no pueden competir, porque ofrecen servicios que los hoteleros de esta zona tradicional no pueden ofrecer. Y una sexta debilidad, son los informadores turísticos, que influyen en los turistas, para que no se hospeden en zona Tradicional, llevándolos a la zona Dorada a otros hoteles o los canalizan a la oferta extra hotelera. Como se observa, la zona tradicional presenta muchas debilidades, como son el promedio anual de afluencia turística más bajo de Acapulco, la competencia de la zona dorada con el turismo de camiones y la oferta extra hotelera, que se suma con los informadores turísticos, que también contribuyen para que los turistas que llegan a este puerto de Acapulco, se vayan a la zona dorada, en vez de ir a la zona tradicional. Muchos hoteleros de este lugar, solo abren en temporadas de vacaciones, días festivos y puentes.

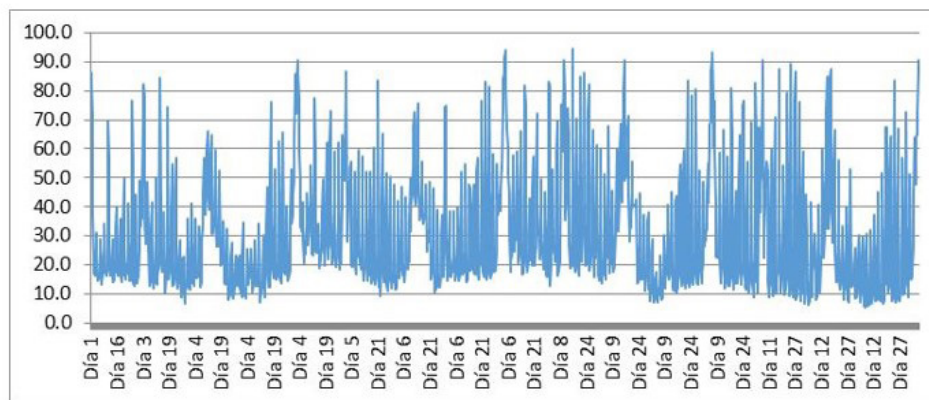


Figura 14-2. Comportamiento de hospedaje por día durante 4 años en la zona Tradicional 2015-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de (Auyero, 1988) y Sectur Acapulco (2019).

Papel del cliente. Una de las características de estos visitantes a esta zona tradicional, es que el turismo que viene, es en camión de 41 personas, llegando los fines de semana, los cuales salen de sus lugares de origen (principalmente del Valle de México), los viernes en la noche y llegan el sábado a las 6 a.m. a los hoteles de la zona tradicional. Donde previamente ya tiene apartado su hospedaje, por eso llegan temprano al hotel, dejan su equipaje y se vuelven a subir al autobús, para salir a las playas que ellos elijan, las cuales resaltan la de Caleta, Caletilla y Tlacopanocha y vuelven hasta la noche, para salir el domingo en la



mañana a la playa, regresando por su equipaje a medio día al hotel y finalmente regresan a su lugar de origen el domingo en la tarde. Este turismo es el que más prevalece en esta zona tradicional. Por lo que los propietarios conocen perfectamente los gustos de sus clientes, sus necesidades y sus expectativas de este segmento de mercado.

Comportamiento organizacional. Al preguntarles sobre sus variables estructurales, nos mencionaron que utilizan organigramas planos de un solo nivel. Donde, sus variables estructurales, describen los aspectos internos de la organización, y es aquí donde se diferencia las organizaciones. Estas empresas en su diferenciación horizontal, (grado de tareas divididas), son varias, porque su división de trabajo, no se ajusta a una tarea, sino llevan a cabo varias tareas, son poli funcional, en diferentes épocas del año. Realizando, tareas específicas, durante las temporadas de vacaciones de diciembre, semana santa, de verano, días festivos y puentes. Cuando pasan las temporadas de vacaciones, no se les despide, sino se les pone a realizar otras tareas de mensajería, de pintura o de mantenimiento, esto es una ventaja competitiva, porque no existe mucha rotación de personal en los trabajadores, los mantienen trabajando todo el año. Está situación es muy ventajosa para la empresa, porque el personal, cuenta con mucha experiencia en sus tareas que desempeña en la organización, por lo general tienen mucho tiempo laborando en la empresa y esto favorece mucho el trabajo en equipo. También existe, otro tipo de trabajadores que son toda la familia, es decir, se integra toda la familia, los papas y los hijos, a realizar todas las actividades de limpieza y administrativas y reparten responsabilidades para cada uno. A diferencia de la zona Dorada y Diamante, donde antes de la temporada de vacaciones contractan a mucho personal y después de la temporada los despide y así sucesivamente se hace este proceso en cada temporada turística, trayendo consigo un problema de calidad de servicio, por la alta rotación de personal y problemas en el trabajo de equipo. El grado de diferenciación vertical (el número de grados jerárquicos y los puestos que tiene una organización) en estas organizaciones, cuentan con un grado de jerarquización pequeña, lo que permite que el gerente o dueño, comunica sus tareas de manera directa a sus trabajadores. La centralización es de nivel jerárquica, se centraliza la toma de decisiones, delegando las tareas de compras, cumplimientos de metas, relación de proveedores y decisiones de personal y administra los ingresos y egresos de la organización. La estandarización, donde los procesos de trabajo no son descritos al detalle, se lleva a cabo con muchas deficiencias. Con respecto a la formalización, el grado de normatividad que existe en la organización para orientar el trabajo de la gente es muy deficiente.

VARIABLES DEL CONTEXTO. Los dirigentes de la Asociación de Hoteleros de la zona Tradicional, mencionan que los tamaños de estas organizaciones son Micro y Pequeñas Empresas, la mayoría de los hoteles son de 1, 2 y 3 estrellas (113), y no pasan de 10 trabajadores. Con respecto a los hoteles de 4 y 5 estrellas cuentan con más personal, pero los contratan antes de la temporada de vacaciones, para luego despedirlos, después de vacaciones, solo se quedan con el 40% de trabajadores de manera permanente. Con respecto a la tecnología en la organización, en la mayoría de estos hoteles, solo utilizan una parte computadoras e



impresoras, pero solamente en los hoteles de 4 y 5 estrellas, se utilizan para su gestión de servicio, y empiezan a trabajar en la instrucción de redes sociales; solo en una pequeña parte de los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas, están empezando a utilizar, para sus labores de control administrativo. De los cuatro tipos de cultura (autoritaria, norma, eficiencia y de la persona), la que más prevalece es la cultura de la eficiencia. En lo referente al medio ambiente, el contexto que se presenta, es que hay proveedores de toallas, sábanas, apoyos de técnicos de aire acondicionado, de mantenimiento.

Jerarquía. La mayoría de estas empresas de la zona tradicional son dirigidas, por una persona o por un grupo familiar, que por lo general son los propietarios y familiares.

Especialización. Donde, la mayoría de los propietarios o gerentes, no cuentan con estudios profesionales de turismo y una gran parte, cuentan con estudios de bachillerato y secundaria. Y manifiestan que lo difícil, es armar el equipo con los trabajadores, lo cual, este proceso, tarda algo de tiempo, en escoger a las personas idóneas, pero una vez que se tiene, se trabaja de manera armónica en equipo con ellos, creando un buen ambiente laboral. Creando una buena retroalimentación de todo el personal con los dueños, trabajadores y los huéspedes, esto se ve favorecido por ser espacios pequeños que beneficia la interacción entre personas. A pesar, que los trabajadores, presentan siete años promedio de escolaridad, se suma a esta desventaja, que no se les da capacitación permanente, pero todo se suple, con los años de experiencia que tienen trabajando en el servicio de Calidad al Cliente en el hotel. Dentro de los problemas de los trabajadores, son la carencia de prestaciones laborales, los bajos salarios y el exceso de trabajo en temporadas altas. El único estímulo con los que cuentan estos trabajadores, es la seguridad de su trabajo para que no los despidan. Sus normas o reglamentos, en la mayoría de estos hoteles no se cuenta con manuales de perfiles de puestos, ni manuales operativos de funciones por puestos, ni reglamento de personal.

El perfil demográfico del turista. De esta zona tradicional, son segmentos de mercado muy específicos, con niveles socio económicos de \$ 4000 a \$ 6000 pesos mensuales, viniendo el 80,5% en plan familiar, siendo 65,4% en edades entre el 35 a 54 años, procedentes el 46,6% de la Ciudad de México y su llegada es el 60% en autobuses. Las motivaciones del viaje, el 86,7% es para descansar, el atractivo del lugar es el sol y mar con el 72,4% de preferencias (SECTUR Acapulco, 2019)

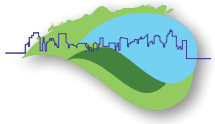
Política Pública de Gobierno. Uno de los principales problemas de los hoteleros de la zona tradicional es que son un gremio no consolidado, ya que existen varias Asociaciones, pero no hay una que las aglutinen a todas, cada organización gestiona sus demandas para su gremio. Esto, limita su poder de negociación, para poder presionar a los tres niveles de gobierno y conseguir apoyos económicos y préstamos a fondo perdido o con intereses bajos, para invertirlos en sus hoteles, y mejorar la imagen de sus fachadas y en su infraestructura interna, mobiliario y equipo.



Solos los apoyos que reciben del gobierno municipal es el servicio de barrido y recolección de basura, vigilancia policiaca, servicios de agua potable y drenaje y alumbrado público. En sus planes de gobierno municipal, solo toman en cuenta los servicios públicos, no los toman en cuenta en las campañas de promoción y publicidad que realizan para este puerto turístico. Por parte de la Secretaría de Turismo Municipal, existen cursos de capacitación para mejorar la Calidad del Servicio y el de informadores turísticos. Tampoco, no se cuenta con programas de gobierno, que permita mejorar la infraestructura externa e interna, mobiliario y equipo para estos hoteles y hasta este momento presentan la misma problemática, lo que ha provocado la más baja afluencia turística promedio anual, siendo la más baja de las zonas turísticas de Acapulco. De igual manera, no hay programas de inversión que detonen el turismo de este lugar, por parte de los tres niveles de gobierno, los únicos que habían, era el mágico mundo marino, pero ya se cerró. Existen propuestas de realizar un Plan Integral turístico de Imagen Urbana, para esta zona tradicional. También se propone la realización de una isla, que iría de la Playa la Angosta a la Playa Manzanillo, parques de juegos infantiles y promoción de turismo de pesca de aventura, entre otros muchos más. El gran reto para Acapulco, es que es el primer lugar a nivel nacional (con captación de 64 millones de turistas), pero parte de este turismo que llega a este puerto turístico no llega a la zona tradicional (Sectur, 2017).

CONCLUSIONES

Las principales debilidades son: 1.- Los informadores turísticos 2.- la infraestructura externa – interna, mobiliario y equipo viejo en la mayoría de los hoteles de la zona tradicional. 3.- el producto turístico de los lugares turísticos ha cambiado poco. 4.- la calidad de servicio es buena, pero influye grandemente, que el nivel socioeconómico de este turismo es bajo, porque no exige mucho en el servicio. 5.- la mayoría de los hoteleros se enmarcan en organizaciones tradicionales (familiares) 6.- la generalidad de los hoteles tiene poco trabajadores, sin capacitación, sin especializada académica, pero con muchos años de experiencia. 7.- la mayoría de los hoteleros no cuentan con ganancias económicas suficientes para remodelar y dar mantenimiento a sus instalaciones. 8.- La mayoría de las políticas públicas no responden a estos vacíos, como con la falta de créditos blandos para mejorar la imagen con remodelaciones, compra de mobiliario y equipo. 9.- Falta de presupuesto en la planeación urbana de los servicios públicos y de playas turísticas. 10.- Falta de programas detonadores del turismo para este destino turístico. 11.- Presentan un promedio de ocupación anual del 29%.



REFERENCIAS

- Aktout, O. (1989). *La administración: entre la tradición y renovación*. Editorial Morin.
- Auyero, J. (1988). *Routine Politics and Violence in Argentina*. Ghandi
- Chandler, D. J. (1982). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Instituto Tecnológico de Massachusetts.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organization: Organization Studies in the Postmodern World*. University of Technology Sidney.
- Heydebrand, W. V. (1989). *New Organizational Forms*, 16(3), 323-357.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formao structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), septiembre.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería El Ateneo.
- Montaño, L. (2001). *Modelos organizacionales y crisis*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (1994). *Argumentos para un debate: sobre la modernidad, postmodernidad y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura burocrática*.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*.
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *El turismo: un fenómeno económico y social. ¿Por qué el turismo?* www2.unwto.org/content/why-tourism
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Padrón, E., Palafox, A. y Vargas, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).
- Pries, L. (1995). *La restructuración productiva como modernización reflexiva*. Universidad Autónoma Metropolitana-Ixtapalapa.
- Reyes, D., Guzmán, D. y Morales Galván, A. (2007). Diagnóstico de la calidad de los servicios de hospedaje en Acapulco, Guerrero. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 391-393.
- Sectur Acapulco. (2019). *Compendio de estadísticas turísticas del municipio de Acapulco 2015-2018*. Ayuntamiento de Acapulco.
- Secretaría de Turismo de México (2018). *Visión global del turismo en México*.
- Velarde, M., Maldonado, V. y Maldonado, M. (2008). El papel del elemento humano en las organizaciones turísticas. *Gestión Turística*, (10), 23-40.



CAPÍTULO XV

El actor en el turismo: de la construcción de identidad y sentido en las narrativas del visitante

Floralucía Adriana León Soriano¹

Paulo Roberto Gómez Restrepo²

INTRODUCCIÓN

Así como Gulliver y Odiseo recorrieron el mundo en aventuras que no planearon, visitando tierras lejanas y llenando sus ojos de asombro ante aquello que su mente jamás hubiera podido imaginar, así también llenaron la mente de los hombres con la avidez de conocer otras formas de vida; quienes se aventuran en el viaje de otro por medio de su testimonio, viven con el autor la experiencia que deja este a la humanidad y se convierten en narradores que dan fe de la riqueza del mundo.

Son impresionantes las consecuencias que pueden tener en el ser humano esas historias fantásticas sobre tiempos y lugares lejanos, ajenos a su cotidianidad y al hábito creado con la repetición de los días; la mente se transporta a aquellos sitios, materializándolos con la mayor fidelidad. Estos no serían posibles sin un catalizador: la voz interna del narrador que cuenta su experiencia. El ser humano, en aras de lo extraordinario, se alista a experimentar sus propios viajes y a recrearse en sus propias experiencias en sitios y con personas desconocidas, y busca nuevamente al narrador, aquel que ha relatado sus propias experiencias en ese sitio que se convierte en el objeto de sus deseos y expectativas, el sujeto se convierte en actor de su relato desde antes de emprender el viaje.

¹ Magíster en Administración, magíster en Estudios Organizacionales y licenciada en Turismo. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Contacto: leonsoriano@live.com.mx

² Magíster en Hermenéutica literaria, especialista en Gerencia de Calidad y administrador de negocios. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Contacto: pgomezre@eafit.edu.co



El objetivo del trabajo que se presenta a continuación es reflexionar sobre la forma en que los visitantes se relacionan con el espacio-tiempo de un núcleo social receptor y las narrativas que se crean en su mente y que transmite a otros en forma de relatos, los cuales forman parte de la configuración y entendimiento de la localidad. Estas historias se divulgan y se convierten en parte del imaginario colectivo y del acercamiento que el viajero tiene con el sitio que se transforma en objeto de su interés. Las narrativas que identifican a los destinos se mezclan con las experiencias del visitante, en su dimensión objetiva y subjetiva, por lo que se configuran en relatos, que a su vez configuran y crean nuevas expectativas de viajes y rumbos que se harán realidad en algún momento, y de la misma forma crearán nuevos relatos y nuevas narraciones, en un ciclo interminable de interacciones, creación y entrega de significados.

Turismo como perspectiva fenomenológica (individuo y experiencia)

La complejidad del desarrollo del estudio del turismo descansa sobre lo multifacético del fenómeno y de los elementos que lo integran; pero también sobre las múltiples perspectivas disciplinares que se han acercado a sus manifestaciones, cuyos objetivos responden a las necesidades propias de sus áreas del conocimiento, y terminan por ser una fracción sesgada que encuentra dificultades en llegar a puntos de acuerdo con otras perspectivas.

En el estudio del turismo tenemos diferentes versiones sobre la misma historia y el mismo fenómeno; todas pueden ser disímiles y, a su manera, todas tienen algo de verdad. Uno de los autores más conocidos en la formulación de etapas de la teoría del turismo es Jafari (2005), quien explicara su evolución por medio de cuatro plataformas; estas, a pesar de surgir en momentos del tiempo distintos, actualmente aún pueden hallarse conviviendo en los discursos sobre aquel: (i) la plataforma apologética, impulsada por grupos interesados en los beneficios económicos del turismo; el discurso que se impulsa es el de los resultados positivos en el aumento del empleo y generación de divisas, facilitador de desarrollo económico, refuerzo de la cultura local, medio para mejorar la educación y promotor de paz; este discurso, que tiende a minimizar los impactos negativos del turismo como práctica, sigue permeando las justificaciones de lo que Guevara *et al.* (2006) llaman “modelo de desarrollo turístico tradicional”, cuyo ejemplo de deficiencias en materia de política turística tuvo auge en el caso de Acapulco, símbolo del desarrollo del turismo en México en la década de los 50; la misma época en que esta plataforma tiene su período de auge, y aquel, actualmente, es uno de los municipios con los índices más altos de percepción de inseguridad pública (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2018). En esta etapa, el desarrollo de teoría sobre el turismo es incipiente y la información es generada a partir de datos estadísticos que reflejan indicadores técnicos en torno de variables económicas, planificación y operatividad.

(ii) La plataforma precautoria, impulsada por algunos miembros de la comunidad científica, quienes divulgaron los resultados de sus experiencias en la investigación, señalaba los impactos negativos y costes que podía tener la actividad turística en el terreno de lo



económico, y enfáticamente en lo social, cultural y en la naturaleza; comienza a formularse en el terreno fértil de la crítica de los años 60, pero no es sino hasta los 70 que comienza a cobrar fuerza como discurso. El turismo se empezó a asumir como un fenómeno con efectos desde y hacia lo social, por lo que las metodologías cuantitativas quedaban cortas a la profundidad con la que se requería abordar el fenómeno, dando espacio al uso de metodologías cualitativas, que dieran cuenta de los efectos no visibles o menospreciados por la falta de carácter funcional.

(iii) La plataforma adaptativa, sobre la que fue posible plantear otras formas de desarrollos turísticos alternativos, que tuvieran en cuenta los beneficios económicos y sociales, pero con repercusiones conscientemente abatidas en estos mismos ámbitos, sumados al cultural y del cuidado del medioambiente; una de las problemáticas a las que se enfrenta esta propuesta alternativa se centra en la capacidad de visitantes que puede soportar un destino, pues se contrapone a las prácticas masivas de los modelos tradicionales, afectando así intereses de inversiones millonarias frente a los intereses de la comunidad; aunque no por ello se han librado del todo de métodos de explotación. (IV) Plataforma científico-céntrica, surgida durante la última década del siglo XX; se ha erigido sobre el conocimiento generado desde la comunidad académica, que ha buscado mantener la relación entre lo aprendido en las tres plataformas del turismo anteriores, pues ninguna de ellas es capaz de comprender y explicar el fenómeno en su totalidad, pero sí suman en el entendimiento del turismo y de las perspectivas que, sobre su desarrollo futuro, podemos generar; su meta es “la formación de un cuerpo científico de conocimientos sobre el turismo” (Jafari, 2005, p. 43). Es en esta última plataforma donde se han desarrollado dos de las tres fases teóricas planteadas por Panosso, basado en la teoría de Thomas Kuhn (**tabla 15-1**): la fase paradigmática, sistema de turismo, y la fase nuevos abordajes; el primer caso se trata de “un paradigma en los estudios turísticos por la gran difusión, alcance y utilización que tiene la visión sistémica en los estudios en esta área, y es sin duda a la fecha la teoría que explica mejor la dinámica del turismo...” (Panosso, 2008, p. 37); aunque aún con deficiencias para explicar todos los elementos que componen el fenómeno. Por su parte, el segundo caso “... propone análisis diversificados e innovadores del turismo (...) ya sea por medio de la reformulación de la teoría general de sistemas aplicada al turismo, o del intento de recolocar al hombre en el centro de la discusión del turismo” (Panosso, 2008, p. 37).

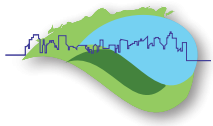


Tabla 15-1. Perspectivas del desarrollo del estudio del turismo.

Autor Desarrollo del estudio del turismo	Jafar Jafari (2005)	Panosso con base en Kuhn (2008)	Interés centrado en:
Perspectiva económica	Plataforma apologética: Lo bueno del turismo	Fase preparadigmática	Económico
Perspectiva fenoménica	Plataforma precautoria: Lo malo del turismo		Social-ambiental
	Plataforma adaptativa: El cómo del turismo		Social-ambiental
Perspectiva fenomenológica	Plataforma científico-céntrica: El porqué del turismo	Fase paradigmática- sistema del turismo	Social-económico- ambiental-cultural
		Fase nuevos abordajes	El ser humano

Fuente: Elaboración propia con base en Panosso (2008) y Jafar Jafari (2005).

Lo anterior explica, en parte, la dificultad de tener una definición única del turismo y un entendimiento homogéneo de sus límites y alcances; sin embargo, para efectos de la temática que se propone a continuación, nos situaremos en la perspectiva fenomenológica del fenómeno, que nos permite poner al ser humano en el centro del análisis y comprensión del fenómeno, y es por ello que se tendrá como guía la definición de Panosso (2008): el turismo es...

... a su vez, experiencia. Es experiencia en el momento en que construye ese “ser” turista. Las impresiones internas de esta acción no se forman sólo en el viaje o en el desplazamiento propiamente dicho, sino también son vividas en los momentos que anteceden al acto del turismo y en los momentos después de que el turista ha realizado el viaje (p. 25).

Es bajo la experiencia del individuo que el turismo cobra sentido, que todo el aparato económico-social se construye y asume diferentes valores en torno a la vivencia de él; por ello es posible que las organizaciones alrededor del turismo se expandan más allá de los atractivos físicos. El turismo es, entonces, un fenómeno eminentemente humano, cuyo núcleo tiene origen en la experiencia de los individuos involucrados.

De aquí emana la necesidad de preguntarnos sobre la injerencia de la política en la vida diaria de los ciudadanos; esto nos lleva a cuestionarnos acerca de la administración pública de nuestro país, de la realidad en que se encuentra inmersa nuestra comunidad en particular y la nación en general. Con un constante interés en analizar no solo la aprobación de leyes y proyectos, sino también de relacionar su aplicabilidad en las interacciones sociales en nuestro día a día y la forma en que aquellos modifican nuestras relaciones con otros; cuando observamos con detenimiento estos cambios, nos damos cuenta de que no es poca cosa la política vigente a la que estamos supeditados. Vale la pena escuchar las percepciones de los individuos en el debate, planeación, legislación y lo que se construye socialmente en torno a este fenómeno.



Tipos de individuos en el turismo

Si bien es cierto que el fenómeno del turismo se explica por los individuos, también es cierto que no todos ellos participan bajo las mismas condiciones; no debe dejarse de lado ni menospreciarse a aquellos actores que participan del turismo aun cuando no sea de forma voluntaria; es el caso de las personas que viven en la localidad y cuyo ambiente natural o social se convierte en una motivación para que individuos no residentes busquen visitar su comunidad, pues no puede negarse el impacto que tienen estos visitantes en su vida cotidiana. Y aunque algunos autores, incluyendo a Panosso (2008), de quien retomamos la definición de turismo, dejan de lado la experiencia del actor local, no puede olvidarse que el encuentro entre visitantes y locales puede formularse como experiencia trascendental para ambas partes y llegar a traducirse en impactos sociales. Los actores del fenómeno del turismo son diversos.

En esta diversidad se ha elegido centrarse en el visitante, que en su calidad de *no perteneciente* al lugar que visita tiene su propia historia y su particular forma de relacionarse con el destino al que llega, con aquellos individuos que *pertenecen* a este destino y con su propio desarrollo dentro del nuevo escenario. Le hemos llamado *turista* por el contenido etimológico del vocablo: “... *las raíces* tour y turn *proceden del latín, ya sea del sustantivo* tornus (torno) *o del verbo* tornare (girar, *en latín vulgar*), *cuya connotación resultaría sinónima de viaje circular*” (De la Torre, 1994, p. 15). El turista es aquel que parte de un sitio al cual espera volver, debido a la relación que tiene con este lugar, para trasladarse a un lugar que le es ajeno, al que solo va de paso.

Bajo esta perspectiva, el turismo no se limita a la visita del sitio ajeno en sí, sino que se amplía a la conciencia de pertenencia previa a una localidad y a la existencia de lazos que se extienden junto al viajero, que forman parte de su propia identidad y de la relación que tendrá con su experiencia en el sitio que lo recibe de forma temporal. Si el visitante creará nuevos lazos con el sitio que visitará, depende de la experiencia que tenga, la cual se encuentra determinada por múltiples variables; algunas de ellas no pueden ser planeadas o anticipadas por el viajero, y en tales casos, cada individuo tendrá una respuesta particular ante tales eventos.

En todo fenómeno humano existen variables que no nos es posible precisar, por lo cual el turismo se encuentra más cerca de ser una disciplina humana y social que una ciencia exacta. Sin embargo, existen elementos constantes en la relación del individuo con el viaje que realiza que pueden ser anticipados, y, por lo tanto, conscientemente encaminados a influir en el resultado final de la experiencia.

Ziporovich (2010) propone el fomento de un turismo centrado en el ser humano, cuya experiencia y relación con lo que conoce lo erige como *sujeto turístico*; no es solo un espectador ajeno a lo que ocurre a su alrededor, que no logra empatar ni justificar su presencia o existencia con el contexto en el que se halla, sino que logra “ser protagonista y no un mero



consumidor (...) encontrar uno mismo o en grupo las formas de contactar con ese medio, la forma de extraer la información que a cada uno le resulte importante” (Ziperovich, 2010 p. 43); es decir, un turista al que ha llamado participativo o vivencial. El turista que se relaciona de esta manera con el sitio que visita y las personas que se encuentran en el sitio logra extender los lazos de su lugar de origen para hacerlos más amplios y envolver con ellos a un sitio del que no regresa del todo. El viaje que lleva a cabo, desde antes de partir, se convierte en un relato que forma parte de su propia historia de vida, y, por lo tanto, no lo abandona de ahí en adelante, sino que se mezcla con su propio entendimiento de lo que llamamos el mundo y la realidad.

El turismo se convierte en parte de la construcción del ser humano, quien, en medio de la experiencia, no vuelve siendo el mismo al lugar del que partió, ni abandona del todo el lugar al que únicamente va *de paso*. Si logra una experiencia más profunda, no solo es un visitante, sino que se convierte en un actor con capacidad de transformar.

Conocer y saber

De los lugares del mundo se pueden saber muchas cosas; abrir un atlas permite obtener directamente los datos geográficos y precisos de cualquier ciudad, y en internet es posible hallar, además, sus características más conocidas, noticias, fechas y elementos básicos de su existencia en el conocimiento de la humanidad.

Sin embargo, existe una diferencia importante para el viajero que se quiere analizar aquí entre *conocer* y *saber*, dos conceptos íntimamente ligados, pero cuya oposición y complemento pueden determinar la naturaleza del viaje y el recorrido, y ayudar a comprender las características del viajero que quiere experimentar de primera mano las particularidades más sutiles de los lugares que visita; así se diferencia de un turista desinteresado.

Esta relación complementaria se diferencia, según Salas (2011), en la distancia que existe entre saber y conocer: el conocer, relacionado con los elementos cualitativos, implica una experiencia personal y directa, absolutamente personal e intransferible, que puede dar cuenta mucho más completa del objeto de estudio, puesto que conlleva una serie de “experiencias variadas capaces de ser integradas en una unidad” (Salas, 2011, p. 5).

Mientras que el saber, por su parte, relacionado con los acercamientos cuantitativos, “se justifica en razones objetivamente suficientes, comprobables por cualquiera que tenga acceso a ellas” (Salas, 2011, p. 5). Esto implica que es un saber parcial, enfocado en elementos particulares del ser humano o el fenómeno social, mientras que el conocer como tal busca comprender y aprehender la totalidad de aquello que conoce (Salas, 2011).

De forma que puede saberse mucho o todo lo que puede saberse de un lugar, y nunca llegar a conocerlo más allá de lo que los datos fríos y *objetivos* aportan a la imaginación y a



la expectativa. Y que, incluso, se puede visitar un lugar y no llegarlo a conocer nunca, solo saber detalles o adquirir datos sin permitirse nunca una relación personal y directa a través de la cual se pueda afirmar que se ha llegado a *conocerlo*.

Es este anhelo de *conocer*, más allá del saber que se tenga, el que despierta y dispara el deseo por viajar hacia lugares con los cuales no se ha tenido ese tipo de relación. Este deseo puede aparecer en cualquier sitio y de cualquier forma, pero la principal ocurre a través del conocimiento ya adquirido por alguien más que llega y enciende la curiosidad del viajero, las historias que se cuentan, las fotos que se muestran, las novelas que contienen esos lugares, mas no de manera fría y estática, sino viva y que incita al movimiento, no los datos quietos del mapamundi, sino la lírica viva y despierta de las historias y los cuentos. “El atlas dice lo esencial, pero no todo. A su postura conceptual le falta carne aportada por la literatura y la poesía” (Onfray, 2016, p. 35). Es el deseo de conocer el que motiva y el que da sentido inicial al viaje, y es en las historias y los relatos donde se encuentran los sutiles detalles que invitan a ser conocidos; por eso para Onfray una biblioteca es el inicio de los mejores viajes (Onfray, 2016).

287

Experiencia en el turismo: las historias

Si el viaje comienza con el deseo de conocer, y ese deseo es disparado por los relatos que son contados por otras personas que ya han tenido esa experiencia personal del conocimiento, se reconoce la importancia de las historias como fundamento que mueve e inicia el viaje, permite la conexión y la interacción de los visitantes y los residentes, y, de igual forma, al final del viaje lo cierra y le da sentido. El turista vivencial, como viajero que busca conocer y participar en la vida de los territorios que conoce, se involucra con el viaje, con el movimiento, con el tiempo y con los lugares que visita a través de la historia que construye en su proceso de traslado. Es por medio de su relatar que el viaje, como experiencia humana, cobra sentido.

En primer lugar, el relato le permite al viajero hacer suyo el tiempo. Entre lo sucedido y lo contado siempre existe un mínimo de distancia temporal (Pimentel, 2017); por eso siempre las historias se van transformando y cobrando vida con el tiempo que pasa luego de que suceden las interacciones o es contada la *original*; para esto debe haber pasado el tiempo suficiente, de suerte que los hechos acontecidos se asienten, pero no tanto como para que se olvidade (Onfray, 2016). Esta característica, propia del acto de memoria y del acto narrativo que dispone de ella, permite precisamente que el viajero construya una historia, una trama, no necesariamente idéntica a la que vivió o le fue contada en el viaje, sino una trama suya, propia, construida a partir de sí mismo y su relación con el viaje, una historia que nadie más podría contar.

La distancia temporal de la narración se comprende a través del concepto de la triple equivalencia de San Agustín, para el cual no existen tres tiempos diferentes, sino tres presentes, que convergen en el presente-presente, que incluye a su vez al presente-pasado (memoria)



y el presente-futuro (expectación) (Ricoeur, 2018). Estos tres tiempos existen únicamente en el tiempo conocido y definido como presente-presente, y solo se hacen tiempo antropológico, humano y comprensible por medio de la narración, la creación de una trama; sin esta, el tiempo, en términos humanos y comprensibles, no existe.

Crear una trama, intriga o *mythos* implica relatar la sucesión de acontecimientos en el tiempo, definir un antes y un después, crear una cronología de las acciones y cómo se desenvuelven en el tiempo humano (Aristóteles, 1963), de forma tal que la experiencia temporal adquiere un sentido y un orden bajo el cual el ser humano puede existir y comprender la realidad y el paso del tiempo no como un concepto abstracto o un hecho intangible, sino como el movimiento y el avanzar de las cosas: "...la temporalidad es llevada al lenguaje en la medida que este configura y refigura la experiencia temporal" (Ricoeur, 2018, p. 17).

La trama no tiene que ser realista en el sentido usual de la palabra; que sea un fiel relato de los hechos importa menos que la plausibilidad propia de la trama, que no traicione su propia idea, que sea verosímil. Es mejor una historia verosímil, aunque improbable, que una historia probable pero inverosímil (Aristóteles, 1963). De forma que el sentido de la historia no lo otorgan la validez y veracidad de los acontecimientos relatados, sino la estética propia del relato y la forma en que se desenvuelve su propia lógica. Esto cobra vital importancia porque continúa y complejiza la diferencia entre el *saber* y el *conocer*; el *saber* debe ser objetivo y demostrable, el *conocer*, en cambio, refleja también, y quizá aún más que esos elementos comprobables, la disposición del viajero, sus percepciones, sus pensamientos, su expresión íntima respecto a esa realidad con la cual tuvo un encuentro directo; por ello, los datos del saber pueden y deben ser repetibles, las historias propias del conocimiento no.

Y esta diferencia no es vana: los datos fríos también crean ficciones, pero ficciones pobres que a veces nada tienen que ver con la realidad ni el contacto directo; nace así una idea simplista e indiferente propia del turista desinteresado por aquellos lugares que recorre y las ficciones creadas por estereotipos e ideas reduccionistas de la naturaleza y el temple de los pueblos. El saber sin viaje y sin experiencia estética es una ficción vacía que no crea sentidos profundos, solo nociones vanas fundamentadas en saberes limitados, donde pueden verse, a lo sumo, las diferencias más caricaturizadas de los pueblos y las naciones; vemos al mexicano perezoso, al alemán grosero, al francés cobarde y al colombiano drogadicto, pero nada más que permita un conocimiento real, solo "un mapa que enuncia la idea que tenemos del mundo, pero no su realidad" (Onfray, 2016, p. 34), y que solo puede ser superado a través de la apropiación estética y personal del viaje: la creación de una trama.

Esta trama crea sentido porque permite al viajero ubicarse en la historia y relatarla como una narración que se puede reproducir y entregar a terceros, de manera que el conocimiento tácito que el viajero adquirió con sus acciones y sus travesías se convierte en un conocimiento explícito que genera sentido para él y para los otros (Nonaka y Takeuchi, 1999). Esto incluye la historia oral contada, las fotos, los cuentos, los poemas y todas aquellas



formas en que el viaje se convierte en una historia a través de palabras, imágenes y objetos, siempre que estén envueltos y obedezcan el sentido de la trama; “en la narración, gracias a ella y por ella, la memoria emprende trayectos que quedan congelados y adquieren una forma a punto de hacerse indeleble” (Onfray, 2016, p. 118).

Así las cosas, no es lo mismo una fotografía ininteligible que una serie de fotografías inmersas en la historia que se cuenta al volver del viaje; más allá de su claridad y valores intrínsecos, es su relación con las historias del viajero las que les otorga un mayor valor para el que cuenta y el que presta atención a los relatos; es la trama y la forma en que el viajero la comparte lo que permite la experiencia estética del viaje y el trayecto (Onfray, 2016): “El viaje define una ontología, un arte del ser, una poética propia” (p. 92), que solo podrá observarse y compartirse en la narrativa posterior al viaje: cómo es contado el viaje.

La trama también crea una relación entre el viajero y el espacio íntimamente ligados; el tiempo y el espacio solo pueden existir en relación con el movimiento. Así, el tiempo pasa con un sentido antropológico para el ser humano solo cuando una acción sucede a otra y solo cuando puede dar cuenta de que existió dicho movimiento. De igual forma que el sol en su marcha sideral marca al mismo tiempo el paso de los días y enmarca el espacio en que se desenvuelve, son la historia y la trama que la guía las que delimitan a la vez el tiempo y el espacio del viaje, dónde inicia, dónde termina y cuánto dura. Sin trama no hay movimiento, sin trama no hay tiempo ni espacio y el viajero queda atado a la inercia estática de la quietud forzada.

Es también a través de la historia que el espacio se hace real y visible, ya no solo dentro del movimiento que le permite existir, sino por medio de las descripciones que se hacen de los lugares visitados. Más allá de una foto, la descripción de los lugares supera la fría enunciación de detalles recordados, conlleva una disposición y una poética propia de la iconografía del arte pictórico y de las sensaciones y sentimientos que despiertan la contemplación y la inmersión en el lugar; más que describir la grandeza de un atractivo natural, es expresarle al otro la sensación de pequeñez que sintió al conocer y verse rodeado por el paisaje; es la descripción verbal de visión estética y los sentimientos que despertó en el ser humano, es la ecrasis cargada de sentido que permite la trama y su narración a otros. Así, el espacio, sea descrito de manera directa o sea diegético (inmerso en la historia sin ser necesariamente nombrado específicamente), cobra un sentido real y humano en los relatos en los que aparece, más allá de las fotos, los videos, las pinturas. Es la trama la que le imprime un sentido completo al espacio en que, inevitablemente, se mueve el viajero creando continuamente la historia que habrá de contar; el viaje pide ser contado, ser narrado, “el viaje define una ontología, un arte del ser, una poética propia” (Onfray, 2016, p. 92).

El viajero: Odiseo como el turista inmerso

El turista que se relaciona, que participa con las personas y el lugar al que viaja (Panosso, 2008), que busca conocer más que saber, halla su figura metafórica más icónica en Odiseo.



Ya no el turista que busca solo consumir, no el turista que adquiere un saber superficial y fácil de allí a donde va, sino el viajero que, sin ser necesariamente el centro de atención del lugar (Panosso, 2008), quiere y logra participar de la realidad y la vida diaria, respeta a sus anfitriones, y como anfitrión de otras latitudes comprende la importancia de esta relación con sus semejantes; agradece la hospitalidad y se involucra, sin olvidar nunca que igual es un viajero, que su camino aún no termina, y que el viaje solo será completo en el momento en que vuelva a pisar el suelo de su Ítaca, desde donde no solo descansará, sino que recordará, aprenderá de su viaje, y creará sentido de sus pasos con su propia historia, su odisea.

El viaje se constituye en un evento central en la explicación de sí mismo y de su relación con los otros; es el viaje lo que le ha permitido encontrarse con una nueva perspectiva del *yo*, que reformula las creencias y asunciones del *aquí* y de lo que es propio. Odiseo añora el regreso a casa, donde ha dejado su sentido de pertenencia, pero es el viaje el que lo ha transformado en el héroe cuyas historias vale la pena recordar, y le permite revalorar su hogar; al volver, entiende que el lugar al que regresa es una aventura más en su propia experiencia de la vida; ¿significa esto que no pertenecemos nunca de forma permanente a un sitio en particular? Probablemente a lo que pertenecemos es a las experiencias e historias que somos capaces de contar, y en ese sentido, en la medida que el viajero logra relacionarse con el lugar al que visita, se vuelve parte de él.

Cómo las historias crean nuevos viajes

Sin duda, un objetivo primordial del Estado es el *welfare state*; Room lo explica como “el esfuerzo del Estado para modificar las condiciones de mercado y proteger a los individuos de las consecuencias económicas que podrían afectarlos” (Room, 1979, citado por Meny y Thoenig, 1992, p. 19); esto justifica la visión dominante de las autoridades al dar prioridad a la esfera económica de las comunidades y sujetos implicados. Sin embargo, los beneficios económicos que representa no siempre son contrastados con los beneficios/costos sociales y humanos que se pueden encontrar cuando profundizamos en las historias de los particulares, que dan cuenta de otra versión de las respuestas a las políticas públicas vigentes y cómo esto influye en su propia perspectiva del viaje.

Estas historias, estos sentidos creados a través de narraciones y relatos, permiten que el conocimiento se haga explícito y que otras personas, interesadas o no en la naturaleza de los viajes y los lugares descritos, tengan relación con ellos y se conviertan en los protagonistas.

Cuando se cuentan las historias de los viajes se despierta a su vez el deseo de viajar y conocer a aquellas personas; así, el círculo se completa y la serpiente del *ouroboros* logra engullir su propia cola y perpetuar el movimiento. Se comprende que al leer las descripciones de Baudelaire se despierta el deseo de conocer París, o cómo las historias de Stoker disparan apetitos de viajar hacia Egipto y Transilvania, y cómo las historias de amigos, mientras más particulares y pintorescas mejor, terminan siendo el motivo por el cual se viaja y se busca conocer el mundo directa y personalmente.



Son los relatos que se escuchan y se cuentan los que al final le permiten al viajero, como Kavafis (2008), “comprender lo que las Ítacas significan” (p. 12). Después de todo, ¿no es el ser humano un compendio de historias? El movimiento y el seguir avanzando en el espacio y el tiempo configuran la identidad de cada uno de nosotros, la individualidad y personalidad que se van formando a través de la experiencia. El viaje se convierte en el medio para expandir las posibilidades de desarrollar esas múltiples facetas del ser humano, las que la quietud restringe; es el movimiento el que le permite al individuo aportar su propia historia a la construcción del sentido de los sitios que atraen a otros para vivir sus propias experiencias en aquel lugar; pero, al mismo tiempo, hace al sitio parte de sí mismo, de sus sentidos, de sus recuerdos y de su misma huella en el mundo. Un viajero que interactúa directamente y vive como actor activo en un espacio que le es ajeno halla una diferencia importante entre el conocer y el saber, diferencia que le permite vivir el viaje como una experiencia humana a través del tiempo y el espacio, que cobrará sentido al convertirse en historias y relatos; estos, a su vez, iniciarán y darán sentido a nuevos viajes y a la constitución de nuevos viajeros, de forma que se ve al viaje y al turismo como una forma de construir y dar sentido al ser humano y sus vivencias.

291

La vida misma ha sido descrita como un viaje, en el tiempo y en el espacio, pero parece que la quietud nubla nuestros sentidos al disfrute del momento; el viajero que busca nuevas expresiones de la vida afina los sentidos y se sumerge en la experiencia del viaje. ¿Qué historias están perdidas esperando por un viajero?

REFERENCIAS

- Aristóteles. (1963). *Obras*. Aguilar.
- De la Torre, O. (1994). *El turismo, fenómeno social*. Fondo de Cultura Económica.
- Guevara, R., Molina, S. y Tresserras, J. (2006). *Hacia un estado de la cuestión en investigación turística. Estudios Multidisciplinarios en Turismo*, Secretaría de Turismo.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2018). Comunicado de prensa número 454/18.
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, 42(1), 39-56.
- Kavafis, C. (2008). *Poemas*. Universidad Autónoma de México.
- Meny, Y. y Thoenig, J. C. (1992). *Las políticas públicas*. Ariel.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Onfray, M. (2016). *Teoría del viaje*. Taurus.
- Panosso, A. (2008). *Filosofía del turismo: teoría y epistemología*. Trillas.
- Pimentel, L. A. (2017). *Relato, estudio de teoría narrativa*. Siglo XXI Editores.
- Ricoeur, P. (2018). *Tiempo y narración*. Siglo XXI Editores.
- Salas, H. (2011). Investigación cuantitativa (monismo metodológico) y cualitativa (dualismo metodológico): el status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales. *Cinta de Moebio*, 1-21.
- Ziporovich, A. (2010). *Turismo y recreación*. Trillas.



CAPÍTULO XVI

Identificación de cadena de valor según los atributos valorados por los clientes para los hoteles de la Corporación Laureles Estadio

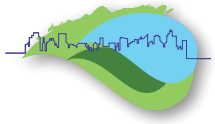
Julie Natalia Alzate Álvarez¹

ANTECEDENTES

Las empresas turísticas son parte fundamental de la cadena de abastecimiento del sector, donde se involucran proveedores, agencias, empresas de transporte, alimentos, de alojamiento, entre otras. La cadena de valor turística es un factor dinamizador de la competitividad de dicho sector que aborda el capital social como factor clave y que incide en la productividad de las empresas y el posicionamiento de los destinos (De Duque, 2011). Las empresas de esta cadena, por su carácter de servicio y la complejidad del cliente que atienden, requieren de procesos, modelos y esquemas para la consolidación del producto, dadas sus características específicas basadas, en gran parte, en la intangibilidad.

Es claro que, según los planes de desarrollo y la dirección que imparte el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia cada día se posiciona como uno de los países de mayor potencial para el desarrollo del sector turístico, con gran claridad en varios frentes de acción de acuerdo con las tipologías de turismo que se han ejecutado en el país: negocios, salud, aventura, rural, entre otros. En todos son necesarios unos alojamientos turísticos competitivos para ofrecer una estadía al huésped con servicios de calidad.

¹ Magíster en Gestión de Empresas y Destinos Turísticos, magíster en Administración, especialista en Gerencia en Mercadeo y administradora de empresas turísticas. Institución de adscripción: Cesde. Contacto: alzatealvarez@gmail.com



Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la ocupación hotelera colombiana tuvo un incremento para 2017 del 56,3% con respecto al año anterior, evidenciando 14 puntos por encima y siendo la más alta de su historia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Para seguir en esta senda de crecimiento, es necesario fortalecer el sector hotelero y que tenga una ventaja competitiva, ya sea por diferenciación o costes, buscando desde el posicionamiento estratégico que los hoteles realicen actividades distintas a las de sus competidores o similares. Este logro solo se puede dar si estas empresas generan un diferenciador que perdure en el tiempo, trascendiendo la búsqueda de una eficiencia operativa en pro del desarrollo de esas actividades diferentes, que exigen un conocimiento total de lo que hacen, cómo lo hacen y cómo lo perciben.

El sector hotelero de Medellín está compuesto por gremios, entidades y corporaciones como la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) y la Corporación Turística Hoteles Laureles Estadio. Esta última está compuesta por 10 hoteles, que tienen una administración independiente, pero que hacen un trabajo cooperativo, con el fin de identificar ventajas competitivas y los procesos de la cadena de valor asociados a estas para mejorar la calidad del servicio y crear mejores experiencias a los huéspedes, todo con el objetivo final de ser competitivos y sobresalir en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el análisis estratégico del sector hotelero se identifican segmentos de mercados diferentes; Medellín se ubica en turismo de eventos, ferias y convenciones, de naturaleza y de salud, líneas estratégicas presentadas en el Plan de Desarrollo Turístico de la ciudad (Alcaldía de Medellín, 2011).

De acuerdo con el “Plan de Desarrollo de Antioquia 2020-2023, Unidos por la vida”, se evidencia que la Gobernación tiene proyectos de desarrollo turístico prioritarios, en los cuales la formación, la capacitación y la competitividad son vitales para el sector hotelero, debido al incremento significativo de la ocupación, la cual se ha mantenido en cifras altas en los últimos cinco años, ubicándose para 2019 en el 65,1% (Gobernación de Antioquia, 2020).

En el desarrollo del potencial turístico de la ciudad es prioridad la inversión en infraestructura, publicidad y promoción para posicionarse como uno de las regiones más ricas en posibilidades turísticas, y fortalecer cada uno de los subsectores, como es el caso de las empresas de alojamiento, que son parte fundamental de la cadena turística y, dadas su carácter de servicio y las exigencias de su mercado, deben lograr productos y servicios de calidad.



Las pequeñas y medianas empresas de alojamiento logran con esfuerzo y dedicación constituirse, establecer su operación, al igual que la estandarización de sus procesos misionales; pero al momento de identificar, analizar o reflexionar sobre cuáles son sus atributos y cómo son valorados por los clientes, estas no pueden identificar su diferenciador ni cómo competir en el mercado, por lo que requieren obtener un mayor conocimiento, mejor desempeño y diferenciación para lograr los desafíos de la región.

Por lo cual, con el fin de que Medellín logre estándares de desarrollo y ventajas competitivas para el subsector de alojamiento, es de gran importancia que los empresarios de las medianas y pequeñas empresas de alojamientos turísticos identifiquen cuáles son sus atributos según sus procesos internos, percepción propia y valoración por los clientes.

Con esta información se pueden dar posibles acciones de mejora para la gestión estratégica y facilitar el desempeño y crecimiento organizacional, alcanzando así la sincronización de la industria y la comercialización de los productos y servicios según los atributos de cada alojamiento.

294

Basados en el planteamiento anterior, los hoteles pertenecientes a la Corporación Laureles Estadio deben conocer cuáles son sus atributos de manera individual y colectiva, y, así, obtener información para el diseño de estrategias y planes de acción dirigidos a aumentar el porcentaje de ocupación y liderar en el mercado como la mejor zona del sector hotelero de la ciudad. En este orden de ideas, es necesario conocer a profundidad cuál es la cadena de valor de cada uno de los hoteles de la corporación y cuáles son las actividades que realizan, tanto primarias como de apoyo, analizándolas con una metodología eficiente, productiva, ilustrativa y cualitativa, en pro de su nivel competitivo, colectivo e individual.

Objetivo general

Identificar la cadena de valor para los hoteles de la Corporación Laureles Estadio, logrando la consolidación de información que pueda ser utilizada para la diferenciación en su operación y fortalecimiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Identificar los atributos que ofrecen los hoteles de la Corporación Laureles Estadio según sus tipos de servicios y mercado objetivo.
- Analizar el comportamiento de las actividades primarias y de apoyo de los hoteles.



MARCO TEÓRICO

Según (Camelo, 2012) citando a Ulrich Beck (2008, p.34), el desarrollo y la sostenibilidad del turismo se fortalece mediante la articulación de los diferentes actores transnacionales y la gestión participativa en sus procesos (Camelo, 2012). Por lo cual, esto ha generado que el turismo se convierta en uno de los sectores de mayor progreso mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el turismo comienza a dar una connotación importante en la vida de los seres humanos; ya las personas deseaban tener un tiempo de ocio y recreación, y desplazarse de un lugar a otro con mayor facilidad.

Turismo en Colombia

La tendencia del crecimiento del sector turístico se ha visto reflejada en mayor nivel en los países de Centroamérica y Suramérica. En Colombia ha habido una apertura, crecimiento y desarrollo de empresas prestadoras de servicios turísticos, las cuales tienen procesos, actividades y una cultura organizacional que las hacen únicas.

295

La cultura organizacional, según Sánchez (2006), determina la relación entre cultura y rendimiento, facilitando el conocimiento del comportamiento de la organización en el ámbito interno y en profundidad tanto como en el entorno externo y todas las variables que la rodean; de esta manera se logra estudiar y conocer el nivel de competitividad de estas organizaciones y estado actual.

Cada una busca generar productos o servicios de una forma diferente frente a los competidores; Michael Porter (1985), uno de los pioneros en la construcción de la cadena de valor, determina que este es un instrumento analítico utilizado para precisar las fuentes de ventaja competitiva organizacionales.

La cadena de valor es un elemento inserto en un sistema de valor, en el cual se encuentra la cadena de la empresa y, adicionalmente, la de los proveedores, los distribuidores y los consumidores. Por lo tanto, la cadena de valor de la empresa debe ser comprendida dentro de este sistema total, donde se determinan actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas con la creación de bienes y servicios y su transferencia al cliente, y amplían el proceso productivo de cualquier tipo de empresa; mientras que las actividades de apoyo sustentan a las primarias y brindan el soporte necesario para el desarrollo de las mismas (De la Fuente y Muñoz, 2005). A fin de lograr la cadena de valor con sus respectivas actividades, las empresas requieren personal calificado y cualificado para operar y prestar un buen servicio; en este caso, los hoteles, cuyos productos presentan características intangibles y atributos particulares.



Los atributos en alojamientos turísticos

Los productos o servicios son susceptibles a la comparación y el estudio de distintos atributos tangibles e intangibles que los diferencian y definen. El estudio de estos se puede efectuar por medio de la evaluación de factores, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para que los dueños, inversores, clientes e incluso la competencia puedan elaborar estrategias de *marketing* que sirvan para posicionar el producto o servicio en el mercado de la forma más favorable, logrando así, entonces, el posicionamiento de marca.

DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología planteada para este estudio sigue un método inductivo y de corte cualitativo y cuantitativo, con la entrevista en profundidad y la encuesta como técnicas para la recolección de la información.

Se realizaron tres fases. Una primera fase cualitativa, con ocho entrevistas a los gerentes de los hoteles de la Corporación Laureles Estadio utilizando una guía construida a partir de los objetivos específicos. Las entrevistas fueron grabadas en audio para su posterior transcripción y análisis; para llevarlas a cabo se presentó el análisis en cuanto a los atributos que percibe el huésped del alojamiento, la percepción del hotelero frente a sus competidores, los atributos que debe tener un alojamiento turístico y las actividades primarias y de apoyo para la creación de estos atributos.

Una segunda fase cuantitativa donde se realizaron 250 encuestas en los 10 hoteles pertenecientes a la corporación. Para la realización de estas se seleccionaron huéspedes a través de un muestreo por conveniencia con un cuestionario estructurado diseñado con los 21 atributos identificados en las entrevistas: ubicación, reputación *on line*, infraestructura/instalaciones/equipamiento, servicio, CRM, servicios adicionales, servicio personalizado, precio, valor agregado, tarifas flexibles, transporte a aeropuerto, trayectoria (antigüedad en el sector), canales de comercio electrónico, cercanía de generadores de huéspedes, seguridad, medios de transporte a disposición por cercanía, accesibilidad y cercanía a sitios de interés, competencias personal operativo, aseo, tranquilidad/descanso/comodidad.

Finalmente, se realizó un ejercicio en la que se solicitó a los hoteles que se autoevaluaran en cuanto a la ejecución de sus actividades primarias y de apoyo dentro de su cadena de valor identificadas como importantes en las fases previas.

Las actividades de apoyo fueron abastecimiento, desarrollo tecnológico, talento humano, infraestructura, mientras que las primarias fueron logística interna, operaciones, logística externa, *marketing* y ventas y servicio.



HALLAZGOS

Se identificaron 19 atributos según la percepción de los hoteleros frente a la importancia que estos pueden tener al momento de prestar el servicio; algunos son fundamentales para la elección y compra de los turistas frente a los competidores: ubicación, reputación *on line*, infraestructura/instalaciones/equipamiento, servicio, CRM, servicios adicionales, servicio personalizado, precio, valor agregado, tarifas flexibles, transporte a aeropuerto, trayectoria (antigüedad en el sector), canales de comercio electrónico, cercanía de generadores de huéspedes, seguridad, medios de transporte a disposición por cercanía, accesibilidad y cercanía a sitios de interés, competencias personal operativo, aseo.

Según los hoteleros, los huéspedes los eligen y toman la decisión de compra principalmente por la ubicación del alojamiento; manifiestan que la ubicación es estratégica. Adicionalmente, la infraestructura, instalaciones y equipamiento son atributos muy importantes para que los huéspedes los prefieran. El servicio en general, el precio, la seguridad, los medios de transporte a disposición por cercanía, accesibilidad y cercanía a sitios de interés son atributos de importancia, pero no para la gran mayoría de los hoteleros, lo que significa que dependen en gran medida del segmento al que va dirigido el alojamiento, sus necesidades y gustos. Los servicios adicionales y el servicio personalizado tienen menor importancia.

En cuanto a atributos por los cuales se diferencian frente a sus competidores, los hoteleros identifican 12 que no tienen relevancia frente a cómo se perciben con respecto a aquellos: reputación *on line*, CRM, precio, valor agregado, tarifas flexibles, transporte a aeropuerto, trayectoria (antigüedad en el sector), canales de comercio electrónico, cercanía de generadores de huéspedes, seguridad, medios de transporte a disposición por cercanía, accesibilidad y cercanía a sitios de interés. Ninguno obtuvo calificación por los hoteleros.

En cuanto a atributos que se deben ofrecer en los alojamientos turísticos para que el huésped tome la decisión de compra, de acuerdo con la percepción de los hoteleros, se identifican cinco fundamentales: infraestructura y equipamiento, servicio, servicios adicionales, tranquilidad y comodidad, y competencias del personal operativo. Para los hoteleros existen atributos que no tienen importancia al momento de prestar el servicio, pues ninguno obtuvo calificación: reputación *on line*, CRM, valor agregado, tarifas flexibles, transporte a aeropuerto, trayectoria (antigüedad en el sector), canales de comercio electrónico, cercanía de generadores de huéspedes, medios de transporte a disposición por cercanía, aseo.

Con base en las percepciones de los hoteleros frente a por qué creen que son elegidos por el huésped (C1), por qué se diferencian de la competencia (C2) y qué debe tener un alojamiento para que el huésped tome su decisión de compra (C3), se identifican 11 atributos representados a continuación:

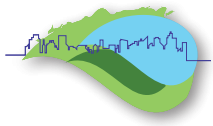


Tabla 16-1. Valoración de atributos

Atributo	C1	C2	C3	Total
Infraestructura, instalaciones, equipamiento	5	5	4	14
Servicios adicionales	2	5	3	10
Ubicación	8	0	2	10
Servicio	3	3	3	9
Competencias del personal operativo	0	4	2	6
Servicio personalizado	2	3	0	5
Precio	3	0	0	3
Medios de transporte a disposición por cercanía	3	0	0	3
Accesibilidad y cercanía a sitios de interés	3	0	0	3
Seguridad	3	0	0	3
Tranquilidad, descanso, comodidad	0	0	3	3

Según Oliva (2005), citando a Kotler, el servicio “es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (p. 1). Sin embargo, el servicio, con sus características de heterogeneidad, inseparabilidad y intangibilidad, logra establecer un diferenciador en los hoteles investigados.

Actualmente, para el mercado hotelero el talento humano está directamente relacionado con la competitividad; se mide la satisfacción del cliente, aceptación de nuevos productos y servicios, reputación y relación con los proveedores. Cada uno de ellos logrados en mayor o menor proporción por el nivel de preparación de su talento humano como principal insumo de trabajo para este tipo de organizaciones que operan con el servicio; “existe una relación estadística positiva entre el capital humano y el nivel de competitividad que pueda proyectar una organización hotelera” (Heredia, 2009).

Después de la primera etapa, donde se identificaron cuáles eran las percepciones de los hoteleros frente a *cómo se perciben de manera individual, cómo se perciben frente a la competencia y qué atributos debería tener un alojamiento turístico*, se identificaron 20 atributos: ubicación, reputación, infraestructura, servicio, CRM, servicios adicionales a sitios de interés, servicio personalizado, precio, valor agregado, tarifas flexibles, transporte aeropuerto, trayectoria, canales *e-commerce*, cercanía, seguridad, medio de transporte, accesibilidad, competencias del personal, aseo y tranquilidad.

En la fase cuantitativa se elaboró un cuestionario teniendo en cuenta los 20 atributos mencionados. A continuación, se presentan los resultados según las respuestas de los huéspedes encuestados en cada uno de los hoteles investigados. 1,0 es el valor de menor calificación y 5,0 el valor de mayor calificación

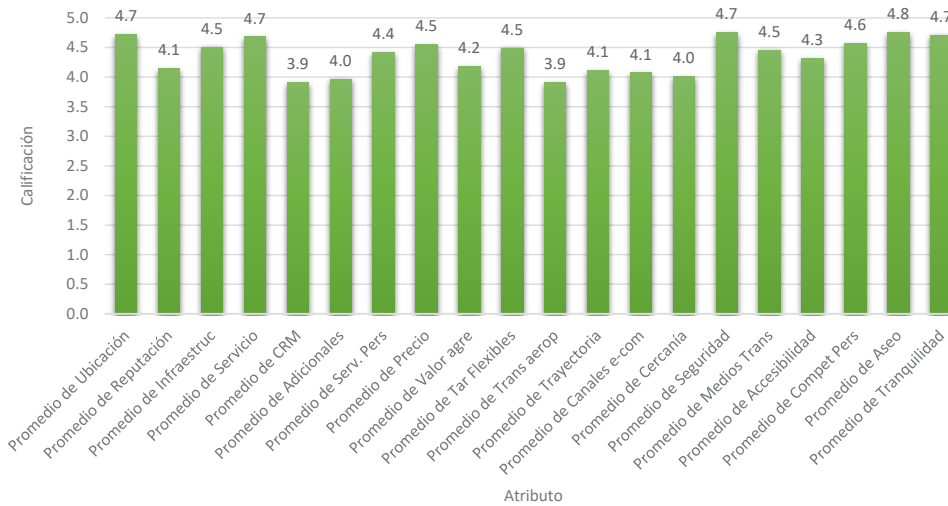
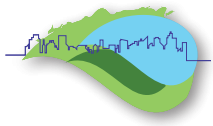


Figura 16-1. Promedio de calificación de los atributos

De acuerdo con la calificación promedio presentada en los hoteles de la Corporación Laureles Estadio, se identifican atributos de mayor importancia para los huéspedes; el aseo en las instalaciones, equipamiento y personal operativo y administrativo es un elemento básico para la prestación del servicio en las empresas de alojamiento y hospedaje, lo que significa que cualquier alojamiento de calidad debe estar limpio y ordenado, pero esto no debe ser considerado como un atributo para establecer la ventaja competitiva.

La ubicación es estratégica para que el huésped tome la decisión de compra; esta varía según las necesidades y preferencias de él, de acuerdo con las características geográficas y demográficas de la zona. Según la ubicación de los hoteles se logra inferir varias características de la zona geográfica:

- Cerca a sitios turísticos.
- Cerca de estaciones de metro.
- En zona residencial.
- Cerca de zona laboral de huéspedes.

El promedio de competencias del personal de servicio refleja que este debe desarrollar competencias blandas y duras que determinen el servicio como un atributo para los huéspedes. “Las competencias blandas son un conjunto de habilidades cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (Singer, 2009); estas, por lo general, dependen más de la personalidad, grado de motivación e inspiración.

Las competencias duras se enfocan, y como lo determina la escuela funcional, se aplican criterios con base en resultados directos, cómo se ha logrado un proceso, actividad o producto (Ruiz Iglesias, 2005). La formación y el conocimiento son esenciales para el desarrollo de las competencias duras, pero en la actualidad y en el mundo laboral, las compañías



están invirtiendo más en el desarrollo de las blandas en sus empleados (Giraldo, 2022) Este análisis es de utilidad para determinar que las competencias del personal sí pueden ser determinantes para que los huéspedes se sientan más identificados con un hotel que con otro, logrando así la construcción de un diferenciador.

La calificación de la infraestructura, precio, tarifas flexibles y medios de transporte son atributos de importancia. Los restantes no son tan representativos en los huéspedes y, por consiguiente, son menos significativos para la construcción de valor y diferenciación. Los de menor calificación son promedio de servicio personalizado, accesibilidad, valor agregado, reputación, trayectoria, canales *e-commerce*, servicios adicionales a sitios de interés, CRM y medios de transporte

Finalmente, se les pidió a los hoteles realizar una autoevaluación sobre la cadena de valor y actividades de apoyo. En el modelo teórico de la cadena de valor, los hoteleros logran autoevaluarse e identificar cómo están llevando a cabo sus actividades primarias y de apoyo, con el fin de generar valor para los huéspedes y para sus modelos de negocio. En la cadena de valor y las actividades de apoyo de los hoteleros se establecen acciones que están directamente relacionadas con las percepciones que estos y los huéspedes tienen sobre algunos atributos del servicio. Hay otras actividades que tienen poca o ninguna relación y hay otras que pueden ser determinantes para identificar atributos a la hora de la construcción de la ventaja competitiva de estos alojamientos.

A continuación, se presentan los resultados de la autoevaluación de los hoteleros frente a las actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo tecnológico, talento humano, infraestructura de la empresa.

1. Abastecimiento

Para los hoteleros, la rotación de *stocks*, relación con los proveedores, las condiciones de contrato y plazos pactados para el pago de las obligaciones son la base para la operación del alojamiento; gracias esto pueden desarrollar y mejorar la ejecución del producto y servicio cuando no hay liquidez inmediata. Las políticas de compra y el proceso de compra no son determinantes para una buena relación con los proveedores y adquisición de mercancía; a su vez, se determina que el presupuesto tampoco es la base para la operación sí tienen proveedores que faciliten frecuencias de pago, cantidades de materia prima y plazos para la compra de los insumos de las diversas operaciones. De acuerdo con la percepción de los hoteleros y huéspedes, la infraestructura/equipamiento/tecnología son elementos importantes para la determinación de los atributos, y se evidencia también en las actividades de abastecimiento, donde este tipo de compras requieren inmediatez.

La compra de material publicitario no es de gran importancia según los resultados presentados, pero de esta actividad depende buena parte de la comercialización, reconocimiento y posicionamiento de marca.



2. Desarrollo tecnológico

Las TIC han logrado permear la industria turística y, por supuesto, al subsector hotelero; aquellas ofrecen un abanico de posibilidades para realizar procesos internos y externos, facilitando el conocimiento de la oferta y la demanda, la negociación, formas de pago y satisfacción de los actores vinculados en esta cadena.

Los hoteles de la Corporación Laureles Estadio no perciben el desarrollo tecnológico como un atributo importante; situación por tener en cuenta, ya que las TIC son un gran diferenciador de los alojamientos hoteleros, y más aún cuando el público objetivo son empresarios que necesitan tecnología de punta para su comunicación y para sus actividades diarias. En la comercialización de productos y servicios, las alianzas estratégicas con operadoras, OTA (*online travel agency*) e intermediarios, así como la comunicación en línea, son primordiales, al igual que las páginas web, blogs y redes sociales, para promocionar y dar a conocer el hotel.

3. Talento humano

El personal directivo y el de servicios son el motor y pilar de la operación: de estos depende el buen funcionamiento, desarrollo y gran parte del nivel de competitividad. En las actividades de apoyo presentadas en el talento humano, es fundamental determinar la estructura organizacional y el proceso de selección de personal, teniendo en cuenta convocatoria, selección, contratación e inducción. La autoevaluación permite evidenciar que este proceso es informal. Asimismo, se identifican aspectos que dificultan la formación del personal, si bien el crecimiento profesional y los programas de incentivos logran que aquel se cualifique y se motive para hacer su labor; muchos de los empleados tienen dificultades para seguir su proceso de formación técnica, tecnológica o profesional debido a los horarios propios del sector.

4. Infraestructura física

La infraestructura de los alojamientos puede ser determinante para la creación de un atributo, según las necesidades y características de los huéspedes; de esta depende la creación de servicios y productos adicionales. Una infraestructura moderna es relevante, pues su público objetivo, *huésped de negocios y familias*, se caracteriza por buscar comodidad, tranquilidad y espacios con servicios *wifi*, equipos de cómputo y otros adicionales que se adaptan para realizar labores de oficina y eventos determinantes, según Michael Porter, en las actividades de apoyo para el buen direccionamiento y toma de decisiones en los procesos gerenciales o administrativos en los hoteles.

En los resultados de la autoevaluación de la cadena de valor se evidencia que las actividades primarias son las que tienen menor valoración para los hoteleros, lo que lleva a deducir que los procesos internos no son tan importantes para los empresarios, siendo estos



fundamentales en el engranaje de las organizaciones. A continuación, se presentan los resultados de la autoevaluación en logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, y servicios.

Logística interna

Para los hoteleros, las actividades de mayor importancia en la logística interna son el control de inventarios, *room service* y minibar, *check in*, que en realidad es uno de los procesos de mayor valor en los alojamientos turísticos.

Operaciones

Todos los servicios requieren personal calificado, equipamiento y recursos para su operación, al igual que un proceso estandarizado para el momento de transformar las actividades operacionales en servicios de calidad. En las actividades se destacan el servicio de aseo en las áreas comunes y el servicio de portaequipaje. El servicio de mantenimiento toma importancia para los hoteleros y, aunque no es directo para los huéspedes, se requiere con frecuencia.

302

Los servicios de habitación, restaurante y de eventos son relevantes y requieren de detalles y tiempos estandarizados para su operación. Otros servicios de menor valor para los hoteleros son el control de calidad, recepción, conserjería y seguridad, los cuales deberían tener mayor importancia para ellos.

Logística externa

Las actividades de los procesos de logística externa para los hoteleros presentan una mayor valoración, dando importancia a la relación que se debe tener con el huésped después de utilizar los servicios adquiridos en el alojamiento.

Al momento del huésped dejar sus objetos en las instalaciones del hotel, es importante llevar a cabo un proceso formal y ético, respetando cada una de las pertenencias mediante un protocolo de devolución que garantice el cuidado y almacenamiento de aquellos para su futura entrega. Las formas de pago, los vales de consumo y el proceso posventa tienen la misma puntuación para el hotelero, lo que lleva a fortalecer los vínculos y relaciones con los huéspedes para próximas estadías. En este proceso es importante tener tarifas flexibles, manejo de cuentas, medios de pago y vales de consumo según el tipo de huésped, además de convenios generados desde las políticas organizacionales.

Mercadeo y ventas

Para estos procesos, es fundamental tener claro cuál es el público al que van dirigidos los servicios del alojamiento y el mercado en que se desarrolla; de esta manera se pueden direccionar todas sus actividades. El *marketing* de los hoteles analizados por lo general se hace mediante trabajo y gestión de un tercero, quien es el creador y responsable de las relaciones con las OTA, del manejo de contenidos y de las publicaciones web.



El personal de mercadeo y ventas dentro de los hoteles tiende a tener funciones compartidas con los gerentes y con el personal del área de reservas y recepción. En razón a esto, es importante emplear personal con experiencia y conocimiento en mercadeo y ventas que se encargue de vender la imagen del hotel, captar nuevos huéspedes y retener los actuales. Asimismo, es necesario hacer investigaciones de mercados que den a conocer las necesidades de los huéspedes, los cambios en la industria y el comportamiento de los competidores.

Servicios

El servicio es el intangible máspreciado por los huéspedes; la industria hotelera no vende camas, sino experiencias basadas en la integración de actividades primarias y de apoyo, generando la diversificación de portafolios según las necesidades del huésped. La atención personalizada cobra un valor importante en esta industria; el servicio no puede ser frío ni lento, debe ser estandarizado, pero con un alto grado de personalización, para que aquel se sienta cómodo. Estas experiencias con los huéspedes son fortalecidas mediante programas como el CRM (*customer relationship management*).

Las aplicaciones digitales también son una herramienta fundamental para el huésped corporativo: de estas depende la rapidez, comunicación y agilidad en muchos procesos que exigen contacto directo del hotel con este, más aún cuando los huéspedes ya están familiarizados con esta tecnología.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación se analizó el estado actual de la Corporación Laureles Estadio en cuanto a las percepciones de los hoteleros y huéspedes frente a los atributos de servicio y su ventaja competitiva; así se logró identificar la posición y diferenciación de cada uno de los alojamientos turísticos.

Desde la perspectiva de los hoteleros se identificaron atributos importantes: infraestructura, servicios adicionales, ubicación y servicio. Los clientes dan una mayor calificación a ubicación, servicio, seguridad, tranquilidad, aseo y competencias del personal. Esto demuestra que existe desconexión entre las expectativas del huésped y lo que los hoteleros consideran importante. Es fundamental para estos conocer su estado actual y proyectarse a futuro, buscando cerrar esta brecha con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad en los ámbitos local, nacional e internacional.

Es de gran importancia mantener la integración entre los diferentes actores de la industria turística, a fin de garantizar el conocimiento de las necesidades actuales del sector para la construcción y fortalecimiento de la industria hotelera.

El análisis de los atributos desde la perspectiva de hoteleros y huéspedes da pie a reflexionar sobre los contenidos de programas de formación que se deben impartir para el



mejoramiento de la industria. Es necesario articular dichos programas para el sector hotelero con la realidad de estas organizaciones para así lograr el fortalecimiento de las competencias en el saber-hacer, saber-saber, saber-ser, mediante el análisis e interpretación de la situación actual de la cadena de valor y los atributos de los hoteleros de la corporación, de suerte que se generen conocimientos, habilidades y destrezas en diferentes actores, con el conocimiento oportuno sobre la situación actual de aquellos.

Los resultados de esta investigación ponen de por medio la necesidad de otros estudios que identifiquen los requerimientos de la industria y las nuevas tendencias para la creación de programas y modelos de trabajo pertinentes. Es importante realizar análisis comparativos entre los hoteleros para seguir conociendo cuáles son sus comportamientos dentro de la corporación y fuera de ella, permitiéndoles así conocer los escenarios en los que pueden desempeñarse.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico* [PDF]. <https://acortar.link/OjUU7I>
- Camelo, J. (2012). *Desarrollo, sustentabilidad y turismo: una visión multidisciplinaria*. Universidad Autónoma de Nayarit. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1223/index.htm>
- De la Fuente, M. y Muñoz, C. (2005). *Ventaja competitiva*. Red Panorama Socioeconómica, Universidad de Talca.
- De Duque, R. I., Riveros Plazas, R. y Vélez Rivas, M. L. (2011). *La cadena de valor en turismo*. Universidad Externado de Colombia.
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), enero-junio, 64-80.
- Eugeni, A. (1999). Consideración en torno a los trabajos e investigaciones sobre la calidad en la formación turística. En A. Eugeni, *Cuadernos de Turismo* (pp. 7-19).
- Gobernación de Antioquia. (2020). Plan de Desarrollo 2020-2023. <https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/>
- Henríquez, N. Á. (2017). *Medellin Convention & Visitors Bureau*. <http://medellinconventionbureau.com/noticias/antioquia-y-medellin-lideran-crecimiento-nacional-en-llegada-de-extranjeros-y-registran-la-ocupacion-hotelera-mas-alta-en-10-anos/>
- Heredia, J. L. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 37, 20-25.
- Ibargüen Giraldo, C. (2022). Habilidades blandas. *La República*. <https://cutt.ly/6XxopL6>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Colombia reporta ocupación hotelera de 56,3% en 2017, la más alta desde 2004. *Revista Hosteltur*, 15. https://www.hosteltur.com/lat/132600_colombia-reporta-ocupacion-hotelera-563-2017-alta-2004.html
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. the free press.
- Ruiz Iglesias, M. (2005). Enfoque metodológico para la formación de competencias desde el ámbito educativo: cómo concretar una alternativa para la relevancia educativa. *Enunciación*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.14483/22486798.456>
- Sánchez, J.T. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.



Singer, M. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes [PDF], Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile 15 de enero de 2009, http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf



CAPÍTULO XVII

La antropología aplicada a la gastronomía: gastropología, un nuevo concepto en el caso de La Michoacana

Diana Elia Belmont Malfavón¹

INTRODUCCIÓN

Los cambios económicos mundiales han traído como consecuencia el surgimiento de nuevas organizaciones, pero también modificaciones importantes en las ya existentes; así, la especialización y la interdependencia representan características indispensables, sobre todo en pequeñas organizaciones con fines económicos que se han dividido en pequeñas unidades de negocio interdependientes (Ackroyd, 2010).

El nacimiento de formas organizacionales ofrece una nueva comprensión del contexto social, cultural y organizativo que ha dado lugar, precisamente, a estas nuevas formas. Según Ackroyd (2010), el análisis organizativo tradicional ha estado presente en el entorno organizacional; sin embargo, se dice que la organización ha sido moldeada por su contexto considerado como un entorno generalizado, donde las conexiones interorganizacionales (Piore y Sabel, 1984) han dejado claro que estas relaciones son cada vez más importantes. Tal es el caso de los que parecen ser pequeños negocios, como el ejemplo de las paleterías y neverías La Michoacana; pero al penetrar dentro de su base organizativa, sorprende su alta productividad, que combina una gran cantidad de resultados tanto económicos como sociales y culturales. Los acuerdos y negociaciones han contribuido a su éxito y eficiencia. No se puede dejar de lado en el análisis del surgimiento y permanencia de estas organizaciones

¹ Magíster en Educación con mención honorífica, magíster en Estudios Organizacionales y licenciada en Contaduría Pública. Doctoranda bajo el mismo programa de doctorado en Estudios Organizacionales. Institución de adscripción: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Contacto: dbelmontmalfavon@yahoo.com.mx



una perspectiva organizacional con un enfoque antropológico, que ayudará a conocer cómo los abordajes a través del tiempo se han configurado considerando el uso de diversos elementos como las creencias, sentidos, significaciones sociales y culturales; estos elementos han ayudado en una aproximación más real con respecto a cómo han percibido la elaboración, venta, producción y distribución de sus productos teniendo en consideración su funcionamiento organizacional.

Tampoco puede quedar de lado un análisis gastronómico o alimenticio de sus productos, pues al ser alimentos que hoy en día son considerados como tradicionales gracias a la organización que los vende, La Michoacana, pueden considerar una gran variedad, sabores y presentaciones, lo que ha implicado una evolución para el logro de la satisfacción y felicidad del cliente. Esta parte incluye, sin duda, cambios en la forma de producción con la inclusión de algunas máquinas, además de tomar en cuenta los gustos y deseos del consumidor de acuerdo con sus percepciones, simbolismos, aspectos, variedades y propiedades de cada producto que se elabora, lo que ha llevado a una nueva configuración estructural, pragmática y social que, desde la perspectiva antropológica, aporta una nueva reconstrucción de elementos que implican no solo la ingesta de este alimento, sino, además, aquellos procesos y formas de obtención de la materia prima (considerando frutas y lácteos en esencia) para su producción, y cómo esta se ha desarrollado, cómo ha ayudado a cubrir la necesidad biológica de alimentación, y también la cultural. Todo esto ha permitido subsistir a estas organizaciones con sus productos.

Las políticas públicas consideran este tipo de organizaciones como parte del desarrollo económico, social y cultural de México, por lo que las regiones donde se encuentran algunas veces son representadas por aquellas mismas. Según indagaciones realizadas para la elaboración de este texto, los dueños o empresarios participan directamente con apoyos económicos para el crecimiento de las regiones. Por otra parte, este tipo de organizaciones se hacen acreedoras a apoyos económicos, de innovación y capacitación, por lo cual son consideradas como parte importante de la economía nacional, así que su éxito se convierte en asunto de las políticas públicas al ofrecer empleos y elementos de desarrollo.

Según lo anterior, se propone como tema de investigación llevar a cabo un análisis gastropológico de la organización conocida como La Michoacana, para lo cual, en un primer momento, se establece este concepto de *gastropología* como naciente y en desarrollo, formado mediante la unión y significado de los conceptos *gastronomía* y de *antropología*, con lo que implica cada uno de ellos.

Posteriormente, para respaldar ambos conceptos desde un análisis gastropológico, se plantean algunos antecedentes históricos sobre esta organización, respondiendo a un análisis histórico y social de este alimento;² estos incluyen su inicio, para seguidamente sugerir

² Que puede considerarse como alimento en un primer momento y como postre, antojo o refrigerio después, según la antropología y sus productores.



una agenda de investigación sobre esta temática considerando una perspectiva organizacional.³ Cabe mencionar que como resultado de una inquietud personal (Mills, 2004), se llevó a cabo un acercamiento hacia la obtención de un diagnóstico que sirviera para el conocimiento al respecto de estas organizaciones, desde la puesta en marcha de diversos instrumentos cualitativos como cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, hechos directamente con las familias dedicadas a esta actividad y también con los descendientes directos del fundador. Asimismo, una investigación documental de datos y documentos digitales.

La gastropología en las organizaciones: el caso de La Michoacana Gastropología: la unión de la gastronomía y la antropología

La gastronomía, como bien se enmarca dentro del propio encuentro latinoamericano objeto de este texto, presenta un enfoque multicultural e interdisciplinar que requiere de las ciencias sociales para su entendimiento como un entramado social, cultural e histórico, que representa lugares y territorios, los cuales trasciende de forma organizacional mediante la formación de grupos que buscan como fin principal la relación de los seres humanos con sus alimentos y entornos. En este objetivo, la antropología social es indispensable para la unión entre gastronomía y antropología, pues estudia a las sociedades humanas contemporáneas como construcciones sociales y culturales, definiendo principalmente su objeto de estudio por medio de las creencias, valores, costumbres y concepciones que orientan la acción humana. Su fin principal es determinar las particularidades que se presentan en el desarrollo social del hombre para, con base en ello, servir como herramienta que ayude a propiciar políticas desde la población organizada, esto es, desde las instancias de gestión y gobierno.

Así entonces, el papel de la antropología social no es cualquier cosa: es, sin duda, una base para estudiar y comprender las problemáticas de la humanidad y servir a la sociedad en general, pues la comprensión de las implicaciones culturales, de los cambios tecnológicos, económicos y sociales en las organizaciones ayuda a formular, ejecutar, supervisar y evaluar una gran diversidad de proyectos que, enmarcados dentro de la política pública, serán útiles para la promoción del desarrollo económico y social. Los resultados que se obtengan brindarán información sobre el impacto de los cambios culturales en las diversas organizaciones sociales, económicas y públicas en cualquier país.

Pero dicho lo anterior, ¿por qué hablar de gastropología?, ¿qué implica este concepto? La gastropología es, como puede apreciarse, un concepto en desarrollo, ya en uso, y por lo tanto no puede quedar de lado, ya que se sustenta, a su vez, en la unión de la gastronomía y la antropología, como ya se dijo. Una unión que resulta interesante y al mismo tiempo útil para lo que se pretende explicar aquí. La gastropología, de forma fácil y sencilla, se

³ Es decir, considerando que está inserta bajo una lógica organizacional. Para Contreras y De la Rosa (2013), representa lo organizacional, que se lleva a cabo a partir del conocimiento generado por una comunidad epistémica construida en torno a la organización/lo organizado como objeto/fenómeno de estudio, donde lo esencial es explicar, describir, conocer, intervenir la organización/lo organizado, en sí mismo, de ellas.



basa principalmente en la antropología aplicada a la gastronomía (Gil, 2018), para conocer cómo es la gente en sus vivencias, cuál es su carga cultural y adaptar la metodología principal de la antropología (etnografía) dentro de la experiencia culinaria.

Algunas organizaciones gastronómicas, principalmente españolas, manejan el concepto desde varias perspectivas; para Gil (2018), desde la sostenibilidad, representa la investigación que ayudará a conocer cuáles serán las mejores formas por desarrollar para brindar mediante la experiencia gastronómica el vigor, servicio, calidad e innovación en la satisfacción del cliente. Sin duda, se considera este término como una herramienta de gestión útil para lograr la excelencia en los productos y cumplir con los compromisos ambientales, además de los relativos al personal y a los clientes que se fijan como meta las principales organizaciones enfocadas en este tema.

Para otras organizaciones gastronómicas, este concepto se ha llevado a una realidad que también les permite manejar y diseñar una experiencia placentera hacia el cliente a través de diversos aspectos como el manejo de la luz, de la disposición de las mesas, el olor, la música, la marca y hasta la corporeidad de los empleados; todo para que la experiencia que se ofrezca mediante la degustación de la comida y alimentos que se ofrecen sea satisfactoria y pueda verse reflejada en su felicidad. Se trata de producir calidad para satisfacción del cliente. ¿Pero cómo se logra?

Los significados que se perciben mediante estudios cualitativos permiten valorar el sentir del cliente a través de las emociones que se pretenden trasladar hacia el área de alimentos; emociones como “tú me importas”, “lo que pretendo es tu felicidad”, “tu satisfacción”, presentes en los resultados del servicio al consumidor, han ayudado a innovar y a perfeccionar la forma de ofrecer los servicios de alimentos. Para lograrlo, la gastropología en la organización ha considerado, según Gil (2018), dos puntos principales:

1. Es indispensable considerar el respeto al pasado. Es por esto que llevar a cabo estudios sobre el pasado del ser humano y sus comportamientos, respecto a lo que interesa, ayuda a comprender el comportamiento actual de este.
2. Conocer nuevas técnicas y tecnologías de mercadotecnia y las relacionadas con la elaboración de alimentos y platillos; la vanguardia en la presentación de los alimentos, los guisos, postres, tendencias, nuevas técnicas de cocina, elaboración, sabores y presentaciones del gusto del cliente serán indispensables.

Cuando se juntan los dos puntos anteriores, las organizaciones dedicadas a la gastronomía tienen una multitud de herramientas para alcanzar, mediante la gastropología, sus fines de satisfacción con el consumidor, vistos por medio de emociones positivas de felicidad y agradecimiento hacia la empresa que ofrece el servicio y sus participantes. Para otras organizaciones, como puede concluirse, la gastropología ha significado lograr que converjan el



tiempo, espacio y movimiento (Gil, 2018) para brindar un refugio gastronómico al cliente, quien, sin duda, busca esta clase de satisfacción.

La gastropología, desde luego, resulta ser una herramienta útil para analizar lo que ocurre en la cotidianidad, observar y dar cuenta de los elementos que pasan desapercibidos y que, con la ayuda de una mirada antropológica social y cultural, representarán puntos indispensables dentro de la gastronomía. El uso de herramientas cualitativas para observar con detenimiento, con pausa, para mostrar y planificar una propuesta que permita alcanzar el objetivo de satisfacción del cliente; esto implica el desarrollo retrospectivo continuo de imágenes plausibles que racionalizan lo que las personas están haciendo al crear sensaciones sobre las situaciones, las organizaciones y los entornos (Weick *et al.*, 2005).

Para continuar, se elabora un cuadro que representa una agenda de investigación bajo la perspectiva organizacional que ayuda a ver cómo la investigación basada en la gastropología organizacional⁴ aporta información sobre La Michoacana y sus productos, con el fin de considerarla de forma práctica para su éxito, observando un vínculo teórico y funcional para el logro de sus objetivos.

La Michoacana, una veta de investigación desde la perspectiva organizacional

Las paleterías y neverías La Michoacana son conocidas en el mundo; hasta se han vuelto una clase de símbolo que caracteriza una parte de la cultura mexicana. Cuenta una leyenda⁵ que alguna vez una avioneta cayó entre los límites de Guatemala y México, y alguno de los tripulantes que sobrevivió caminó para pedir ayuda y lo primero que encontró y que pudo reconocer fue una paletería de La Michoacana; supo que estaba en México. Esta leyenda muestra la importancia de este tipo de organizaciones gastronómicas, que, sin duda, hoy pueden ser consideradas parte de un patrimonio intangible y tradicional reconocido más allá de las fronteras.

Presentar por medio del análisis antropológico la perspectiva cultural de un producto alimenticio como el que ofrece esta empresa contribuye, sin duda, al saber científico. Se trata de conocer el abordaje que se ha tenido a través del tiempo configurando la diversidad de elementos conceptuales y metodológicos de la antropología, para redescubrir y comprender mediante una investigación sociocultural y cualitativa la incorporación de todos los aspectos culturales que influyen en la explicación y comprensión de las prácticas que este tipo de organizaciones han incorporado, con el fin de obtener una explicación científica más completa y coherente dentro de este campo.

La antropología aplicada ayuda a comprender la interacción de las organizaciones con otras organizaciones y profesionales que han participado en su desarrollo y crecimiento, proponiendo estrategias que han contribuido de diversas maneras por medio de la comprensión

⁴ Término que se sugiere como un nuevo enfoque de estudio organizacional.

⁵ Conocida y generalizada por los paleteros de Tocuambo, Michoacán.



de las costumbres y tradiciones que se observan como resultado de una investigación. A este respecto, Kottak (2002) menciona que una de las metas de la antropología aplicada es identificar las necesidades de cambio tal como la gente las percibe localmente, así como diseñar un cambio culturalmente adecuado. Es aquí donde se podría apreciar el resultado de la antropología sobre la gastronomía y aplicarlo mediante la elaboración de políticas públicas que ayuden a auspiciar y mejorar lo relacionado con este tema.

La antropología permite reconocer las percepciones, simbolismos, aspectos, variedades, propiedades y experimentos de los que este alimento ha formado parte en la historia, pues este implica una configuración simbólica, histórica y estructural que incluye una diversidad antropológica, y no solo tiene que ver con su ingesta o características: también con aquellos procesos y formas de elaboración, lo que significa cubrir una necesidad y participar de una cultura alimentaria que caracteriza su entorno.

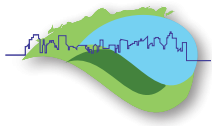
Según lo anterior, se hace necesario llevar a cabo un análisis histórico, social y antropológico de este producto alimenticio. Así, el origen de las paletas y los helados es desconocido; muchos autores consideran su origen en el Medio Oriente, mientras que para otros comenzó en Europa; sin embargo, se sabe que el helado surgió en los lugares cercanos a las nevadas, cuando sin esperarlo se combinó el hielo con trozos de fruta. Por otra parte, en América Latina se dice que su historia comienza en los Estados Unidos, cuando, como en Europa, por un descuido surgió la mezcla de fruta con el hielo.

En México, las paletas comenzaron artesanales, ya que los palillos eran de carrizo, y todo el proceso se elaboraba manualmente; algunos investigadores mencionan que este material causó problemas, pues en algunos casos lastimaba los labios.

Para González de la Vara (2008), deben considerarse históricamente épocas como la de la Colonia, cuando productos como los helados eran un lujo que la mayoría de la población no podía pagar. Posterior a la Segunda Guerra Mundial, emergieron los neveros ambulantes, que ofrecían en plazas y calles este delicioso alimento. Y aparecieron las neverías provisionales en plazas, ferias y fiestas; este mismo autor asegura que el helado repercutió en la gastronomía de los hogares mexicanos del siglo XIX, y se incorporó a la mesa de criollos como refrigerio de prestigio y élite.

En los años 40 del siglo XX, en México, Rafael Malfavón Villanueva fue el iniciador y precursor de La Michoacana; él tenía una palettería en su natal Tocumbo,⁶ Michoacán. Durante el tiempo que tuvo su negocio, en su pueblo y después cuando puso su palettería en la Ciudad de México, prestó dinero a familiares y amigos para poner sus propias paletterías y enseñó los procesos artesanales y manejo de la maquinaria. Muchos le regresaron el favor y otros no, pues, a decir de la propia familia, cuando falleció muchas deudas no pudieron

⁶ Pueblo considerado como origen del fundador de La Michoacana y de todos los negocios que pertenecen a este modelo; está ubicado en el estado de Michoacán.



ser cobradas. Malfavón, además de tener su negocio fijo, salía todos los días a vender sus paletas y helados, primero en el pueblo de Tocumbo y, después, en Ciudad de México. Allí se instaló en la colonia Portales, donde abrió su negocio y también continuó ayudando a familia y amigos a poner sus propias paleterías.⁷ Bajo una visión estratégica, adecuó su propio automóvil con un micrófono por medio del cual anunciaba en las colonias populares su llegada para la venta.

Los resultados fueron tan buenos y era tan exitoso que el dinero que obtenía lo guardaba en barriles de madera como si fueran tinacos, y alguna vez tuvo que llevar uno de estos lleno de monedas a una agencia de automóviles, pues quería y necesitaba un auto nuevo; en la agencia de autos se sorprendieron, pero aceptaron la forma de pago.⁸ Se comenta que varios vendedores y el encargado se tuvieron que poner a contar el dinero para poder entregar el vehículo.

Sin embargo, el deseo por lo ajeno no tardó en llegar; se cuenta que muchos empleados le robaban y él únicamente los despedía, pues no quería causar daño a las personas, aun cuando se viera disminuido su patrimonio. Entre tantos robos hubo un empleado llamado Ignacio Alcázar Pulido, quien extrajo cierta cantidad de dinero de la paletería y huyó a la ciudad de México, donde, gracias a eso, abrió su propio negocio. Y aunque Malfavón sabía lo que había pasado, nunca ejerció acción judicial en contra de Alcázar. Su paletería se ubicó cerca de la antigua cárcel de Lecumberri y tenía como decoración algunos burdos dibujos de frutas; resultó ser un negocio muy exitoso. Algunos dicen que le pagó lo robado, otros dicen que nunca lo hizo; lo cierto es que él también ayudó a propagar las paleterías por la Ciudad de México.

Luego, los familiares y amigos a quienes enseñó Rafael Malfavón, y después todos los demás, como Ignacio Alcázar, transmitiendo el *know how*⁹ ayudaron a que en dicha ciudad existieran gran cantidad de negocios en diferentes zonas, con redes basadas en la confianza (Acrkoyd, 2010), fundamentadas en préstamos crediticios entre los paisanos del pueblo de Tocumbo. Aquí es cuando comienza el uso de la gastropología, pues, como se menciona en párrafos anteriores, es necesario conocer el pasado y considerar el presente para ofrecer a los consumidores una gran experiencia de felicidad y satisfacción. Estos alimentos se siguen elaborando en un gran porcentaje de forma artesanal, lo que hace la diferencia en sabor y calidad con otro tipo de marcas más industrializadas. Este tipo de organizaciones ha logrado, en algunos casos con el apoyo del Gobierno y en otras con el simple apoyo familiar o de sus paisanos, llegar a un aproximado de 46.000 negocios,¹⁰ y cada uno, según estimados, ofrece trabajo a más de tres personas.

⁷ A decir de los familiares ayudados por Malfavón, según entrevistas semiestructuradas y exploratorias para elaborar este texto.

⁸ Información obtenida de entrevista llevada a cabo en agosto 2019 a familiares directos del iniciador de La Michoacana.

⁹ Como una expresión usada en el comercio para designar los conocimientos que no son siempre académicos, pero que incluyen técnicas, información secreta de las estrategias de la empresa, datos privados de clientes y proveedores; todo lo que sea conocimiento común de una empresa y la diferencia del resto de sus concurrentes.

¹⁰ Según documentos oficiales de censo llevado a cabo por una comisión especial en el pueblo de Tocumbo, lugar de origen de todos los empresarios y emprendedores paleteros, dueños de este tipo de negocios.



El Gobierno ofrece apoyos a nuevos emprendedores y a los que ya se pueden considerar empresarios por medio de la Secretaría de Economía,¹¹ pues sus negocios son vistos, en un primer momento, como organizaciones que contribuyen a la dinámica económica, pues se encuentran en todos los rincones, ya sean ciudades, estados, pueblos o ranchitos.¹²

Han podido expandirse y sobrevivir gracias a tres tipos de estrategias:¹³

1. Son principalmente organizaciones familiares y de paisanaje que se transmiten de generación en generación a base de acuerdos interorganizacionales que han contribuido más al éxito que a la eficiencia organizacional (Akroyd, 2010).
2. Creación de apoyos mutuos que se han basado en créditos económicos, tomando en cuenta la confianza entre quien presta y quien acepta el préstamo.
3. Se lleva a cabo una regulación en la red de paleteros, partiendo de los negocios que existen y también de los que se van creando.¹⁴

En un inicio, los paisanos del pueblo de Tocumbo trabajaban en los negocios de otros, luego se independizaron y formaron nuevos negocios; así crearon una red de apoyo y trabajo con el fin de promover el desarrollo económico familiar, ampliando y fortaleciendo de forma ordenada el negocio.

Las manifestaciones culturales durante toda la historia de estos negocios se materializan en significados que informan y restringen la identidad y la acción (Mills, 2003), incluyendo conversaciones y discursos; en la interacción de la acción y la interpretación recrean frases que han llamado la atención de los consumidores y que pueden observarse escritas en los negocios como parte de la gastropología de los mismos: “La vida es como una paleta: se derrite aunque no la disfrutes”.¹⁵

Aspectos culturales, como el trabajo, también son de observancia dentro de esta gastropología. Hombres y mujeres participan en la producción de las paletas y helados; hombres y mujeres de todas las edades colaboran de forma igualitaria en el negocio, pues las labores que implica el trabajo artesanal son desarrolladas manualmente;¹⁶ además, según ellos,¹⁷ la ayuda mutua es parte de su forma de vida.

La propuesta que se ofrece bajo la temática de este texto es llevar a cabo una investigación completa desde la gastropología bajo una perspectiva organizacional, con el fin de aportar

¹¹ Consultar la página de la Secretaría de Economía para mayor información.

¹² Información proporcionada en entrevista por los familiares y dueños de negocios participantes en la Feria de la Paleta, con sede en Tocumbo, Michoacán.

¹³ Información proporcionada por dueños de negocios y participantes en la Feria de la Paleta de Tocumbo, Michoacán.

¹⁴ Aunque a últimas fechas un paisano del pueblo de Tocumbo creó una empresa para regular los nuevos negocios creados mediante el registro de la marca.

¹⁵ Frase creada y popularizada por Agustín Andrade, paletero originario de Tocumbo, Michoacán.

¹⁶ Pelar o cocer frutas, entre otras actividades.

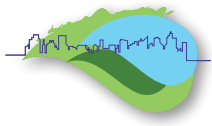
¹⁷ Entrevistas llevadas a cabo a algunos paleteros mediante la técnica de bola de nieve, para que el resultado evitara cualquier sesgo, aun cuando solo es la presentación de una temática susceptible de investigación.

información sobre la organización La Michoacana y sus productos, para considerarla de forma práctica en su éxito comercial y gastronómico, estableciendo así un vínculo teórico y funcional desde lo organizacional.

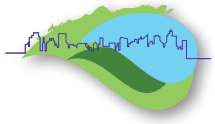
A continuación, se presenta un cuadro que retoma la propuesta de agenda de investigación de De la Rosa *et al.* (2017) basada en el tema de este ensayo: la gastropología. Esta agenda de investigación está organizada en columnas: la primera columna muestra una situación empírica relacionada con La Michoacana que se enmarca en la segunda columna por una problemática organizacional, para la cual se propone una corriente teórica organizacional, además de la ya manifestada gastropología, a fin de pasar a una última columna, donde se desarrolla como resultado de las anteriores una posible pregunta de investigación.

Tabla 17-1. Propuesta de agenda de investigación sobre La Michoacana desde la gastropología organizacional.

Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posible pregunta de investigación
1. Expresiones corporales de los vendedores al ofrecer y vender el producto	Cierto grado de burocracia organizacional para el éxito de la organización.	Antropología organizacional.	¿Cuáles son las expresiones de corporeidad bajo las cuales han sido preparados los trabajadores de La Michoacana para el éxito de la venta de sus productos?
2. ¿Cómo logran reconocerse e identificarse propietarios y empleados en estas organizaciones?	Identidad organizacional.	Antropología organizacional. Cultura organizacional.	¿Cómo se ha formado la identidad organizacional de propietarios y empleados para el logro del éxito de esta organización?
3. Vivencias en la cotidianidad organizacional.	Generación de historia y costumbres propias.	Antropología organizacional. Cultura organizacional.	¿Cómo viven su vida diaria propietarios y empleados para el éxito de la organización?
4. Formas de convivencia, rituales, celebraciones.	Generación de culturas, mitos, ritos.	Antropología organizacional. Cultura organizacional.	¿Cuáles son los principales rituales y celebraciones asociados a estas organizaciones?
5. Toma de decisiones sobre a quién incluir en el clan organizacional (en el grupo de paletteros).	Gastropología, organizacional, sistema de acción concreto, ejercicio de poder.	Poder en las organizaciones. Antropología organizacional.	¿Cómo se lleva a cabo el ejercicio del poder en el clan organizacional de La Michoacana?
6. Niveles de socialización y significados en la elaboración de nuevos sabores y presentaciones.	La alimentación y elaboración de productos como un hecho organizacional.	Gastropología organizacional. Cultura organizacional.	¿Cuáles son los niveles de socialización y cultura asociados en los diferentes sabores y presentaciones de las paletterías La Michoacana para el éxito con el cliente?
7. Impacto social, comunitario y del entorno en la elaboración de nuevos productos y sabores.	Decisión organizacional.	Gastropología organizacional.	¿Cuáles son las implicaciones de la comunidad entorno a la toma de decisiones sobre la elaboración de nuevos productos y sabores para el logro de la felicidad del cliente?
8. Factores culturales y sociales para la producción de diversos sabores y presentaciones.	Contexto organizacional en la organización y alrededor de ella basado en creencias, valores, preferencias.	Antropología organizacional.	¿Cuáles son los factores sociales y culturales que promueven o desechan la producción de algunos productos y sabores para la satisfacción del cliente?
9. Patrones de elaboración de productos y sabores tomando en cuenta aspectos históricos y representativos.	Formas de producción y elaboración de productos modernos y posmodernos.	Gastropología organizacional.	¿Cuál es la forma de elaboración de productos y su diversidad de sabores considerando los aspectos históricos y simbólicos para la satisfacción del cliente?



Situación empírica	Problemática organizacional	Corriente teórica	Posible pregunta de investigación
10. Fundamentación teórica y simbólica (valores y creencias) de los patrones de consumo de la comunidad de ventas y distribución. Consideración de otras organizaciones y su producción.	Mimetismo organizacional. Representaciones simbólicas del producto y la organización.	Gastropología organizacional.	¿Cuáles son los principales elementos teóricos y simbólicos que se consideran para la elaboración de productos? ¿Cuáles son los elementos teóricos y simbólicos de otras organizaciones similares para su imitación?
11. Principales discursos que ayudan a comprender el comportamiento de los integrantes de estas organizaciones para la producción, preferencias de elaboración, sabores y presentación,	Decisiones en la organización basadas en el discurso y sus significados	Gastropología en la organización Discurso Organizacional	¿Cuáles son los discursos y lenguaje de los integrantes de estas organizaciones para el logro del éxito de la organización y su producto?
12. La visión de las personas al respecto de las prácticas alimentarias cuando consumen este tipo de productos.	Representaciones simbólicas y significaciones sobre este tipo de productos y la organización.	Gastropología en la organización.	¿Cuál es la opinión de los consumidores respecto a los productos que se ofrecen, sus sabores y la organización?
13. Historias personales de lucha y éxito de estas organizaciones.	Historias en la organización que han logrado el éxito del producto y de la organización.	Gastropología en la organización. Historia organizacional.	¿Cómo se han considerado las historias personales de éxito en las organizaciones para su imitación y continuación?
14. Elaboración de productos artesanales y no artesanales, historia, tradición, simbología.	Decisiones organizacionales sobre la elaboración de productos.	Gastropología en la organización. Cultura organizacional.	¿Cuáles tradiciones en la elaboración de productos continúan y cuál es su significación para el éxito de la organización y sus productos?
15. Ideología alimentaria relacionada con los tabúes, prescripciones, preferencias o prescripciones en la elaboración de productos.	Consideraciones en cultura y organización sobre la elaboración de productos.	Gastropología en la organización. Cultura organizacional.	¿Cuáles son las consideraciones simbólicas, como tabúes, preferencias o prescripciones, relacionadas con la elaboración y desarrollo de productos para el éxito de la organización?
16. Sociabilidad alimentaria: definida por el intercambio de recetas y elaboración de productos basadas en la amistad, parentesco, relaciones sociales o relaciones mercantiles.		Gastropología en la organización. Redes organizacionales.	¿Cómo ha incidido el desarrollo de diversas redes organizacionales en el éxito del producto y la organización?
17. La familia como espacio óptimo de visualización de prácticas, modos, costumbres, hábitos, rutinas para la elaboración y presentación de productos y sabores.	Sistemas de acción organizacional, estructura organizacional. Simbolismo y cultura.	Gastropología organizacional. Nuevo institucionalismo.	¿Cuáles son las principales prácticas, modos, costumbres, hábitos, rutinas que se llevan a cabo dentro de los entornos familiares para el éxito de las organizaciones y sus productos?
18. Cambios y tendencias ocurridas en la alimentación de las comunidades y regiones donde se ofrece el producto.	Innovaciones organizacionales.	Gastropología organizacional.	¿Cuáles son las principales tendencias alimentarias con respecto al producto que se ofrece?
19. Comportamientos organizacionales para la elaboración, producción y distribución de productos y sabores. Redes de organización.	Tomas de decisión en la organización.	Gastropología organizacional. Redes organizacionales.	¿Cuáles son los principales intercambios que suceden a partir de las redes organizacionales y que coadyuvan en el éxito del producto y la organización?



Reflexiones finales

Sin duda, el éxito y la supervivencia de estas organizaciones están asociados a su historia, a las motivaciones de sus fundadores, a los simbolismos que en su interior se mueven de forma dinámica, al respeto de sus normas y reglamentos (Schein, 1990). Las oportunidades para generar desarrollo económico y cultural en La Michoacana hacen indispensable conocer e investigar la magnitud de las implicaciones de este tipo de organizaciones, con el objetivo de permitir a los diversos organismos públicos una mirada académica necesaria para la toma de decisiones, que considere un enfoque social y humano sobre el escenario actual en el cual se hallan, tomando en cuenta sus implicaciones económicas y gastronómicas. La aplicación funcional de la investigación gastropológica representa un ejemplo y una oportunidad de la investigación organizacional para su crecimiento y relevancia, considerando los ámbitos sociales, económicos, culturales, sociales y antropológicos. Se trata de organizaciones que contienen una gran veta de investigación no solo desde la gastropolología organizacional, como aquí se propone, sino desde otras corrientes como el poder, las redes organizacionales, el *organizing*, el análisis estratégico, como sistema de acción concreto, desde el nuevo institucionalismo, el género, entre muchas otras que ayudarán a la comprensión de su realidad y, tal vez, darán un ofrecimiento académico para su aplicación práctica.

REFERENCIAS

- Ackroyd, S. (2010). Introduction, the Reorganized Economy. En S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson y P. Tolbert, *Work & Organization* (pp. 449-461), University Press.
- Contreras, J. C. y De la Rosa, A. (2013). Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas. En J. C. Contreras y De la Rosa, A. (Coords.), *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales* (pp. 133-156). Fontamara.
- De la Rosa, A., Pérez, M. y Hernández, A. (2017). Las ecoaldeas: propuesta de agenda de investigación desde la perspectiva organizacional. En E. Espinosa Infante (Coorda.), *Diferentes miradas en la organización* (pp. 87-130). Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Gil, S. (2018). *HOST 2018: Observación offline, Gastropolología Antropología aplicada a la gastronomía Sergio Gil* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OP7ZGJloDoo>
- González de la Vara, M. (2008). La Michoacana. Historia de los paletteros de Tocuambo. *Historia Mexicana*, LVIII(1), julio-septiembre, 509-516.
- Kottak, C. P. (2002). *Introducción a la antropología cultural*. McGraw Hill.
- Mills, J. H. (2003). *Making Sense of Organizational Change*. Routledge.
- Mills, W. C. (2004). *La imaginación sociológica*. Consejo de Fomento Educativo.
- Piore, M. y Sabel, F. (1984). *The Second Industrial Divide*. Basic books.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2).
- Weick, K. E., Sutcliffe K. M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.



CAPÍTULO XVIII

Ruta turística gastronómica entre México (estado de México) y Colombia (Antioquia)

Luisa Larrea David¹

Eddy Yhomara Rúa²

Juan Sebastián Arango³

Luis Gonzaga Rivera⁴

Irma Muñoz Muñoz⁵

INTRODUCCIÓN

La industria turística para muchos países es una de las opciones más viables y sostenibles en cuanto a desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades se refiere; es considerada como una de las principales fuentes de divisas en el ámbito mundial (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2012). El sector turístico es cada vez más reconocido como un renglón clave para el desarrollo socioeconómico por su gran aporte a la construcción de paz, prosperidad y bienestar de las naciones; es por esto que durante las seis últimas décadas, la actividad turística ha experimentado una continua expansión y

¹ Magíster en Administración y Dirección de Empresas, especialista en Gerencia Financiera y administradora de empresas turísticas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: luisa.larrea@colmayor.edu.co

² Especialista y magíster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos. Cocinera y zootecnista. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: eddy.rua@colmayor.edu.co

³ Gastrónomo profesional y aspirante a la maestría en Gestión Educativa. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: juan.arango@colmayor.edu.co

⁴ Posgrado en Gerencia Educativa con énfasis en Formulación de Proyectos y magíster en Gestión de la Tecnología Educativa. Historiador. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: luis.rivera@colmayor.edu.co

⁵ Magíster en Comunicación y Tecnologías Educativas y licenciada en Turismo. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: mumis@hotmai.com



diversificación, lo que se ha visto reflejado en la generación de empleos, el fortalecimiento del tejido empresarial, el apoyo a nuevos emprendimientos, el mejoramiento de la calidad de vida y, en general, la puesta en valor de la riqueza natural y cultural de los territorios (Oyarvide *et al.*, 2016).

En esa medida, el turismo se desarrolla como el común de las industrias, donde es el mercado quien marca la pauta de desarrollo. Es el mercado, justamente, el que ha demostrado que la demanda actual de viajeros discrepa del turista tradicional y presenta nuevas exigencias. En consecuencia, a los territorios se les plantean nuevos retos para consolidarse como verdaderos destinos turísticos competitivos y de clase mundial; parte de estos retos se concentran en la capacidad de proponer productos turísticos de valor agregado que generen experiencias y, asimismo, definir estrategias para su posicionamiento en nuevos segmentos de consumidores.

El producto turístico es entendido como un conjunto de componentes tangibles e intangibles necesarios para la estructuración de la oferta en un destino, el cual es estimulado por el sector público y dinamizado por el sector privado (Boullon, 2006). El producto turístico, además, comprende los grupos de interés o actores del turismo: comunidades locales, instituciones de formación y educación en turismo, empresas públicas y privadas e, incluso, los mismos turistas. El producto solo se convierte en oferta cuando existe comercialización y promoción; por lo tanto, es el insumo principal para elaborar las rutas y los paquetes.

Es a través de la exaltación de la cultura de un territorio donde se encuentra el valor agregado del mismo como destino turístico; la ventaja competitiva se logra en la medida que el destino pueda ofrecer experiencias únicas e impactar positivamente en los viajeros, para que en la memoria del viaje se traigan como referencia no solo lugares del destino, sino momentos vividos en el mismo. Aquí la comunidad local empieza a jugar un papel protagónico y se convierte en parte vital del producto turístico. La gastronomía es una de las principales experiencias que se tangibilizan en el destino; desde la autenticidad y singularidad de los ingredientes y preparaciones se da cuenta de los modos de vida del territorio y se genera ese intercambio de culturas que el turista tanto demanda.

En el III Foro Mundial de Turismo Gastronómico de la OMT, llevado a cabo en San Sebastián, España, la ONU declaró al 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo:

El turismo gastronómico debe asumir el compromiso colectivo por la sostenibilidad desde los cinco pilares que sustentan esta iniciativa: el crecimiento económico inclusivo y sostenible; la inclusión social, el empleo y reducción de la pobreza; el uso eficiente de los recursos, la protección ambiental y la lucha contra el cambio climático; la protección de los valores culturales, la diversidad y el patrimonio, y el entendimiento mutuo, la paz y la seguridad... (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017).



De acuerdo con el contexto regional del estado de México y de Antioquia, y con la definición de ruta gastronómica entregada por Montecinos (2016), el presente proyecto buscó diseñar un esquema de ruta turística gastronómica entre México y Colombia con base en los productos análogos y endémicos, como el maíz y el frijol; estos reivindican la cocina tradicional y fortalecen el turismo gastronómico en ambos países. El ejercicio se realizó uniendo la voluntad de docentes y estudiantes de la Universidad Autónoma del Estado de México y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.

Para tal fin, se comenzó por identificar la variedad gastronómica elaborada con maíz y frijol en las vías y caminos que pudieran conformar las rutas gastronómicas de algunas subregiones de Antioquia y del estado de México, su producción agrícola, sus recursos y atractivos turísticos. Se debió, además, analizar los establecimientos de comida tradicional e innovadores en las rutas identificadas, haciendo énfasis en su oferta gastronómica de los mencionados productos. Por último, se pretende que la comunidad académica y la comunidad en general logren entender al turismo alimentario como una actividad que se constituye alrededor del reconocimiento gastronómico y de una experiencia ligada al territorio, a partir de la conservación, difusión y posicionamiento de una identidad gastronómica regional, nacional e internacional (Llano, 2017), a través de la elaboración de un texto guía y un producto audiovisual para dar a conocer los hallazgos en las rutas identificadas.

Se propuso una metodología de corte cualitativo que incluyó revisión bibliográfica y posterior aplicación de un método etnográfico, lo que significa tener una preparación teórica que acompañe el trabajo de campo y oriente la investigación. Esta perspectiva teórica también configura un trabajo de investigación como un trabajo antropológico (Mon, 2017), con las técnicas e instrumentos para la recolección de datos; en este caso, la observación y la entrevista a través del trabajo de campo, así como la visita directa a las fincas, cultivos y restaurantes.

Como resultado de lo anterior, se cuenta con el diagnóstico de potencialidades turísticas y gastronómicas de los principales municipios por cada país (productores y transformadores de maíz y frijol); para el caso de Antioquia: Sonsón, Guatapé, El Peñol, corregimiento de Santa Elena, Santa Rosa de Osos, Andes, Betania, Jardín, El Retiro, corregimiento de San Félix, Marinilla. Y en México: Texcoco, Tepetla, San Miguel Tlaixpan, San Jerónimo Amanalco, Atlacomulco de Fabela, San Felipe del Progreso y Acambay, San Antonio Enchesi, San Pablo Atotonilco, Santa Cruz Bombatevi, Santa Ana Nichi, Temascaltepec, Valle de Bravo y Tejupilco. Posteriormente se diseñó una ruta turístico-gastronómica entre México y Colombia, la cual reúne los diferentes elementos del destino para la prestación de servicios, incluida la oferta gastronómica singular y única de los territorios. La ruta se dará a conocer en un material multimedia que permitirá la promoción y difusión de la misma, tanto entre los actores del turismo y la gastronomía en el territorio como entre el público en general.



Problema o necesidad por satisfacer

Los productos alimentarios cada vez constituyen una mayor razón determinante a la hora de visitar determinados lugares; estos reflejan los entornos social, gastronómico y cultural, así como las tradiciones de los destinos. El turismo gastronómico se convierte en un detonante de progreso para muchos destinos, ya que permite a varias comunidades que no cuentan con más recursos que su patrimonio gastronómico aprovecharlo como atractivo ofreciendo a los visitantes una experiencia culinaria completa asociada a los sabores, las tradiciones y la cultura; y tratándose de un territorio con tradiciones y preparaciones autóctonas, la experiencia se convierte en única.

El auge que muestra la industria hotelera en Colombia es la prueba de lo importante que es para un país exponer sus riquezas geográficas, folclóricas y culturales a través de su tradición y trayectoria gastronómica, donde la identidad de un pueblo se mide por la concordancia y el respeto por sus productos, la tradición misma y la forma de prepararlos para llevarlos a la mesa.

En la actualidad, Colombia no cuenta con rutas gastronómicas trazadas ni identificadas, como sí las poseen México y otros países del mundo. El Ministerio de Cultura y el Viceministerio de Turismo del país recientemente iniciaron la tarea de vincular la gastronomía con el sector turismo con el objetivo de darles la importancia que estos requieren para su fortalecimiento bajo parámetros de sostenibilidad y turismo social y comunitario. La reglamentación y promoción del turismo gastronómico en Colombia apenas comienza; por eso, es indispensable que desde la academia se fortalezcan iniciativas en concordancia con lo expresado en las políticas públicas nacionales y que se busque que, desde la investigación, la ciencia, los programas de turismo, gastronomía y antropología, los futuros profesionales de las industrias en mención busquen puntos de encuentro entre las dos áreas y los integren a sus propuestas de valor.

MARCO TEÓRICO

En el *Informe mundial sobre la alimentación y el turismo*, el secretario general de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai, señaló que miles de millones de turistas de todo el mundo viajan a conocer distintos lugares para disfrutar probando recetas de cocina tradicional, convirtiendo así la gastronomía en parte central de la experiencia turística. En este contexto, el turismo de alimentos ha recibido atención creciente en los últimos años. Los turistas se sienten atraídos por los productos locales y muchos destinos están centrando su desarrollo de producto turístico y *marketing*, en consecuencia, con alimentos profundamente conectados a su origen. Esto es especialmente importante para las comunidades rurales, muchas de las cuales han luchado frente a la rápida urbanización y los cambios de los sectores económicos tradicionales (Organización Mundial del Turismo [OMT,] 2012).



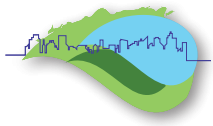
El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) (2017) define ruta turística como un recorrido con un itinerario establecido, que se realiza visitando y conociendo atractivos turísticos culturales o naturales ubicados en zonas de desarrollo turístico, dotados con todas las facilidades y comodidades. Además, dice que las rutas turísticas se componen de un conjunto de puntos organizados en forma de red, dentro de una región determinada, y que estando debidamente señalizados, suscitan un reconocimiento de interés. Estos recorridos se organizan en torno a un tipo de actividad asociada al agro que los caracteriza y les otorga su nombre (la Ruta del Café, la Ruta del Vino).

Finalmente, el SENA (2017) menciona que la ruta debe ofrecer a quienes la recorren una serie de placeres y actividades con los elementos distintivos de la misma. Debe presentar una imagen integral a partir de la complementariedad entre sitios, servicios, y lenguaje comunicacional.

Por su parte, Antonio Montecinos (2016) define la ruta gastronómica como un itinerario con origen, dimensión territorial y configuración estructural específica que enlaza destinos, productos, atracciones, servicios y actividades fundamentadas en la producción, creación, transformación, evolución, preservación, salvaguarda, consumo, uso, gozo, disfrute de manera saludable y sostenible del Patrimonio Gastronómico Mundial Cultural, Natural, Inmaterial, Mixto, y todo lo que respecta al sistema alimenticio de la humanidad. Los viajes pueden realizarse por diversos medios de transporte e, incluso, caminando, en grupo o de manera individual, solo si cumple con la comunicación y señalética adecuada (Montecinos, 2016, p. 101).

Las rutas gastronómicas se organizan para consolidar la cultura productiva regional, valorizar los alimentos regionales, estimular el desarrollo de distintivos de calidad (entre ellos, las denominaciones de origen), dinamizar las economías regionales, promover los alimentos regionales, promover la cultura gastronómica nacional a través de las expresiones culinarias regionales (Barrera, 1999).

Entre los elementos que pueden caracterizar a la ruta turístico-gastronómica están: la producción básica de un insumo que distingue a la región de la ruta de otras regiones del territorio y que da origen al nombre de la misma; un itinerario desarrollado sobre la base de la red vial existente como infraestructura del lugar; un número mínimo de establecimientos o prestadores de servicios turísticos integrantes en cada ruta que justifique su apertura; una normativa reglamentaria que estructure el funcionamiento de los establecimientos; un menú regional y autóctono cuyos platos han sido elaborados con los productos que caracterizan a la ruta; organizaciones locales, regionales o nacionales que brindan información sobre la ruta; un sistema de señalización de la ruta; un mapa u hoja de ruta con información explicativa sobre la misma (Barrera, 1999).



OBJETIVOS

General

Diseñar rutas turístico-gastronómicas de México y de Colombia con base en los productos endémicos que comparten: maíz y frijol, con el fin de acercar a los estudiantes de la Universidad Autónoma de México y de Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia al conocimiento de rutas gastronómicas y, además, posicionar a las gastronomías mexicana y colombiana como principal motivador de viaje hacia destinos con un importante patrimonio culinario.

Específicos

- Identificar la variedad gastronómica elaborada con maíz y frijol en las vías que pueden conformar las rutas gastronómicas de algunas subregiones de Antioquia y del estado de México, su producción agrícola y sus recursos y atractivos turísticos.
- Analizar los establecimientos de comida tradicional e innovadores en las rutas identificadas, haciendo énfasis en su oferta gastronómica de maíz y frijol.
- Crear una ruta gastronómica de maíz y frijol, de acuerdo con los resultados obtenidos en el levantamiento de información.
- Elaborar un texto guía y un producto audiovisual para dar a conocer los hallazgos en las rutas identificadas.

METODOLOGÍA

Para el logro de los objetivos planteados, se propone una investigación cualitativa de tipo descriptiva bajo un método no experimental, en la cual el investigador no tiene control sobre las variables por tratarse de fenómenos y procesos sociales; es de tipo descriptiva, ya que el objeto de la investigación es enunciar las características de un estado del arte y, a partir de allí, generar propuestas de rutas que integren la realidad del territorio en la actividad turística; de acuerdo con la definición de Hernández (2003), se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En este caso, se hace un estado del arte para identificar las características de los territorios y generar propuestas de rutas turístico-gastronómicas de México y Colombia, con base en los productos endémicos que comparten: maíz y frijol; además, se busca acercar a los que integran la realidad del territorio, es decir, comunidad local, en la actividad turística.

Referente a los modelos cualitativos, Blasco y Pérez (2007) citan a Taylor y Bogdan (1987) al afirmar que en esta metodología se estudia la realidad en su contexto natural; y se utilizan instrumentos para recoger información, como entrevistas, historias de vida, problemáticas. Se puede abordar el mundo empírico.



Se inicia, entonces, la investigación con la revisión de bibliografía para identificar la oferta gastronómica existente en México y Colombia, a través de rutas que se ofrecen tanto en el ámbito nacional como en el internacional desde México, propuestas por la Secretaría de Turismo. En Colombia, si bien no hay diseñadas rutas turístico-gastronómicas desde el ente público (Viceministerio de Turismo), la oferta de platos típicos, como la bandeja paisa, el ajiaco santafereño y la lechona, han hecho de la gastronomía nacional una de las favoritas de propios y visitantes.

Se hace uso de fuentes importantes de información. En el caso de Colombia, la Biblioteca Básica de Cocina Tradicional publicada por el Ministerio de Cultura y la Dirección de Patrimonio (2012); y en México, la Universidad Autónoma del Estado de México cuenta con una importante bibliografía sobre las regiones gastronómicas del país (Ávila *et al.*, 1998), que permite a los investigadores una panorámica de los productos nativos de cada territorio.

Se continuó con el trabajo de campo a través de un ejercicio etnográfico, que buscó describir y analizar creencias, conocimientos, prácticas comunitarias y significados, teniendo en cuenta su historia, entornos sociales, culturales, educativos, políticos y económicos, así como el análisis sobre las personas en su contexto, comportamiento cotidiano y situaciones especiales, para mostrar lo que implica su propio proceso cultural (Álvarez, 2003).

Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y análisis de la información se utilizó la observación, entendida como el proceso sistemático de recogida de datos relevantes sobre el problema; aquella se registró en diferentes soportes, como fichas de chequeo, para su posterior análisis.

Se realizaron entrevistas con los *informantes clave* durante las visitas a algunas de las rutas ya existentes. El rastreo en fuentes secundarias permitió a los investigadores acercarse al estado del arte y los avances en cuanto a rutas gastronómicas. El trabajo de campo, por su parte, permitió a los investigadores familiarizarse con la comunidad, con los prestadores de servicio y lograr identificar diferencias, coincidencias, e incluso ausencias y omisiones de ciertos elementos que deberían caracterizar los recorridos de este tipo para rescatar, preservar y promover los productos endémicos de México y Colombia. En las visitas de campo se aplicaron las entrevistas con expertos, para abordar con mayor claridad el objeto de estudio: comunidad local, prestadores de servicios de transporte de los pueblos o municipios, informadores turísticos, campesinos y dueños de fincas y cultivos.

Se aplicaron las fichas técnicas desde el enfoque gastronómico, agropecuario y turístico; en estas se definieron elementos y características importantes por considerar en un establecimiento, finca, cultivo o restaurante bajo criterios y parámetros de prestación de servicios turísticos. Se valoraron elementos como la accesibilidad al lugar, la disponibilidad de atención a visitantes, aplicación de normas técnicas sectoriales, señalización,



experiencias e infraestructura; esta valoración la hizo de manera objetiva el equipo que visitó el establecimiento.

El presente trabajo se desarrolló con docentes investigadores y alumnos de ambas instituciones de formación superior, quienes participaron desde la exploración bibliográfica hasta la recolección y trabajo de campo.

Se establecen, entonces, los territorios con mayores posibilidades de aprovechamiento gastronómico considerando aspectos relevantes desde el turismo para la prestación de un servicio especializado integrando las comunidades locales. El método para la selección de los territorios es no experimental, a conveniencia, de acuerdo con los resultados del rastreo bibliográfico y los conocimientos previos que el equipo de investigación tenía sobre las zonas.

Población beneficiada

El presente proyecto impacta a la población campesina, específicamente de Antioquia y el estado de México, relacionada con maíz y frijol, buscando establecer un punto de encuentro entre la gastronomía y el turismo a través del agroturismo como eje de desarrollo económico para las poblaciones locales, con base en los lineamientos de turismo comunitario entregados, en el caso de Colombia, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

De la misma manera, se benefician establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en carretera o en los municipios seleccionados en cuya carta se encuentren preparaciones asociadas al maíz y al frijol.

Resultados

El presente trabajo se desarrolló con docentes investigadores y alumnos de las dos instituciones de formación superior: Colegio Mayor de Antioquia y Universidad Autónoma Metropolitana; ellos, a partir de la aplicación de la metodología y principalmente gracias al trabajo de campo en los municipios y al análisis de las fichas, eligieron los municipios con mayor cantidad de oferta de servicios turístico- gastronómicos asociados al maíz y al frijol. Los investigadores proponen y presentan las siguientes rutas para cada país.

El siguiente esquema muestra la relación que se buscó mantener durante el diseño de las rutas; se integran aspectos relacionados con el agro desde la producción y siembra en cultivos de maíz y frijol, el papel de las comunidades indígenas como portadoras de tradición y saberes ancestrales, para entregar, así, un producto gastronómico artesanal, reflejo de las costumbres y modos de vida de los territorios.

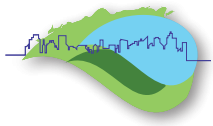


Figura 18-1. Elementos de la ruta turística gastronómica.

Por cada país se determinaron tres rutas, considerando la ciudad principal o capital como punto de partida para cada recorrido. Para el estado de México, sale de Toluca, su capital.



Figura 18-2. Mapa de las rutas turístico-gastronómicas en el estado de México.

Fuente: Tomado de <https://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-antioquia.html>

Ruta Oriente: Texcoco, Tepetlaoxtoc y Teotihuacan (La Purificación Tepetitla, San Miguel Tlaixpan, San Jerónimo Amanalco, además de las propias cabeceras municipales).

Ruta Norte: Atlacomulco de Fabela, San Felipe del Progreso y Acambay (San Francisco Chalchihuapan, San Antonio Enchesi, San Pablo Atotonilco, Santa Cruz Bombatevi, Santa Ana Nichi y cabeceras municipales).



Ruta Sur: Temascaltepec, Valle de Bravo y Tejupilco (San Francisco Oxtotilpan, Real de Arriba y cabeceras municipales).

En el caso de Colombia, el trabajo de campo comprendió nueve municipios con posibilidades de desarrollo turístico y gastronómico, partiendo de las rutas ya establecidas por división territorial desde la Gobernación de Antioquia, es decir, por subregiones: Oriente, Norte y Suroeste; se aplicaron 53 fichas a establecimientos de alimentos y bebidas que dentro de su menú ofrecen platillos de cocina tradicional con maíz y frijol; se consideraron establecimientos de todo tipo y no solo los más reconocidos, dado que uno de los objetivos del proyecto ha sido integrar a las comunidades locales con base en principios de turismo comunitario; por esto se hicieron entrevistas a cocineras tradicionales, que si bien no son reconocidas en redes sociales o referenciadas por blogs de turismo y gastronomía, tienen el reconocimiento de la comunidad. Asimismo, se contactaron familias que siembran, cosechan y venden productos elaborados por ellas mismas en sus fincas, y que podrían ofrecer experiencias de agroturismo a los viajeros que visitan los territorios.

326

Se realizaron visitas a las fincas productoras de maíz y frijol con el fin de hacer entrevistas a los campesinos y verificar sus condiciones en materia de infraestructura, accesibilidad y señalización; así como su voluntad y disposición para la prestación de servicios a turistas. Se aplicó la ficha de valoración de condiciones, la cual entrega un diagnóstico de potencialidades y define la viabilidad de incluir la finca dentro de la ruta o dado, el caso, se proponen las mejoras para que a futuro esta pueda entrar a formar parte de los prestadores de servicios turísticos de la región en concordancia con la política de turismo comunitario.

Para el diseño de las rutas en Antioquia, se incluyeron agricultores que potencialmente podrían vincularse al producto turístico de la región a través de talleres de siembra tradicional de diferentes tipos de maíz y frijol ofrecidos tanto a turistas y visitantes de la zona como a la comunidad local. Esto como una estrategia de salvaguarda del patrimonio cultural intangible y el saber ancestral campesino. De la misma manera, portadores de tradición podrían orientar talleres de elaboración de tamales de maíz y otros envueltos, actividades que los turistas consideran atractivas e, incluso, en muchos casos son el motivo principal por el cual se desplazan hasta los territorios (en busca de experiencias únicas e intercambio cultural).



En Antioquia se identifican las rutas como se muestra en la **figura 18-3**:



Figura 18-3. Mapa de las rutas turístico-gastronómicas en Antioquia.

Fuente: Tomado de la Gobernación de Antioquia.

Ruta Norte: San Pedro de los Milagros, Entreríos, Santa Rosa de Osos, Donmatías, Girardota, Copacabana, Bello.

Ruta Oriente: Por la autopista Medellín-Bogotá, Guarne, Marinilla, El Peñol, Guatapé. Por la vía de Santa Elena, el corregimiento de Santa Elena. Por la vía Las Palmas, El Retiro, La Ceja, La Unión y Sonsón.

Ruta Sur: Envigado, Itagüí, Sabaneta, Andes y Jardín.

Como parte de los productos asociados a la investigación se realiza un texto guía, insumo del material audiovisual, el cual presenta información general de los municipios que componen las rutas y la descripción de la oferta turístico-gastronómica de los mismos con fines de promoción y divulgación.

Se logró identificar portadores de tradición y preparaciones autóctonas propias de cada municipio asociadas al maíz y al frijol, lo cual permite un rescate del patrimonio culinario de las regiones de estudio.



En el desarrollo de la investigación fue posible el reconocimiento de la ruta gastronómica entre los dos países; se exploró la oferta gastronómica tradicional cuyo componente principal son estos dos ingredientes; se identificó la labor de las familias campesinas dedicadas al cultivo de estos dos productos, y se rescataron las tradiciones agrícolas y culinarias.

Discusiones

El acercamiento, la caracterización y el diseño de rutas turísticas gastronómicas en Antioquia y el estado de México evidencian la comunión que históricamente, y en diversos contextos, ha existido entre México y Colombia; en este caso, en términos de insumos y productos gastronómicos: muchas de las preparaciones coinciden y algunas son iguales, pero con un nombre diferente. Así, se propone generar, como continuación de este trabajo, un folleto con los nombres, ingredientes y preparaciones identificadas en cada ruta a fin de destacarlas y buscar su divulgación y salvaguarda. La presente investigación es solo el principio de un estudio que debe continuar la academia en pro de la salvaguarda del valioso patrimonio cultural gastronómico.

Durante la realización de la presente investigación se pudo constatar que a pesar de que existe promoción de las entidades públicas privadas respecto a rutas turísticas y gastronómicas, principalmente en México, muchas de ellas, desde el sentido práctico, no están operando realmente. Otras, como ocurre en Colombia, no están identificadas, referenciadas ni conocidas por la comunidad local, lo que lleva a que en muchos casos se promocionen de manera informal o se incluyan en recorridos turísticos lugares y prestadores de servicios que no están dispuestos a abrir sus puertas al público. Esto denota una falta de planificación que se traduce en impactos y consecuencias negativas del turismo en una localidad. Además, evidencia una brecha entre los ejercicios de planeación en el papel versus la aplicabilidad o el acercamiento de estos al entorno real.

CONCLUSIONES

Por medio del ejercicio investigativo se pudo identificar y caracterizar la producción de maíz y frijol en el estado de México y en Antioquia, así como las preparaciones hechas con estos dos insumos en los restaurantes y expendios de comida seleccionados en la ruta a través de la aplicación de fichas técnicas y entrevistas que sirven para describir las fincas productoras, los establecimientos de alimentos y bebidas, los platos y preparaciones, así como su vocación hacia el turismo y la recepción de visitantes.

Las preparaciones más comunes con los productos objeto de este estudio, en términos generales, coinciden entre los países: arepas, tortillas, sopas, mazamorra, bandejas, amasijos.

El acercamiento etnográfico con la población de los territorios permitió constatar la existencia de un importante patrimonio cultural gastronómico que potencialmente se puede incluir en los recorridos de las rutas, integrado al disfrute de valiosos atractivos turísticos



de tipo natural, como ríos, montañas y bosques, y de tipo cultural, como los religiosos y los arqueológicos (estos como complemento a la oferta de servicios operados en la zona).

El enfoque agroturístico y gastronómico representa una oportunidad de desarrollo económico para las comunidades locales de los municipios de la ruta, los negocios familiares y los emprendimientos de comida tradicional y preparaciones autóctonas. Estos podrían generar ingresos extras para los productores agrícolas, y aportar al mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida del territorio, así como ejercer un papel importante en la sensibilización en torno al valor de la cocina con identidad.

Durante el desarrollo de la investigación se detectó la pérdida de las tradiciones e ingredientes en las rutas gastronómicas estudiadas por falta de conocimiento o interés de las generaciones jóvenes y actuales, falta de divulgación del patrimonio, ausencia de políticas de salvaguarda o inadecuada aplicación de las existentes, y desplazamientos en las zonas. Es por esto que se considera vital para el patrimonio gastronómico, y un primer paso para su recate y puesta en valor, la apropiación del conocimiento de las tradiciones e ingredientes típicos en las comunidades locales, así como su voluntad e interés por participar en actividades turísticas vinculadas con el agro y la cultura.

REFERENCIAS

- Camelo, J. (2012). *Desarrollo, sustentabilidad y turismo: una visión multidisciplinaria*. Universidad Autónoma de Nayarit. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1223/index.htm>
- De Duque, R. I., Riveros Plazas, R. y Vélez Rivas, M. L. (2011). *La cadena de valor en turismo*. Universidad Externado de Colombia.
- Giraldo, C. I. (2022, abril 13). Habilidades blandas. *La República*. <https://cutt.ly/6XxopL6>
- Go bernación de Antioquia. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. <https://plandesarrollo.antioquia.gov.co/>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018, febrero 15). *Hosteltur*. www.hosteltur.com/lat/132600_colombia-reporta-ocupacion-hotelera-563-2017-alta-2004.html



CAPÍTULO XIX

Los *souvenirs* como representación de las políticas públicas en la ciudad de Medellín, Colombia

Johan Sebastián Gómez Gómez¹

Ledys Vianey López Zapata²

Luiz Alexandre Lellis Mees³

INTRODUCCIÓN

Los desplazamientos han estado presentes en la historia del hombre, desde el nomadismo hasta la actualidad; algunos de estos tomaron la forma de *viajes*, muchos de los cuales han generado registros, ya sean escritos o imaginarios, que contribuyen a lo que Bas (2007) llama *literatura de los viajes*.

Estos desplazamientos produjeron referencias de una cultura material particular que, en el auge del turismo moderno, se traducen como *souvenirs*. Coleccionar y regalar objetos que cuentan historias está presente en los viajes desde tiempos remotos. Sin embargo, la identificación de estos objetos como *souvenirs* es más reciente. Tiene que ver con la aparición del turismo moderno a mediados del siglo XIX y con los elementos que hicieron del viaje una mercancía.

¹ Magíster (c) en Estudios Urbano-Regionales y administrador de empresas turísticas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: johan.gomez@colmayor.edu.co

² Doctora (c) en Turismo, magíster en Estudios Urbano-Regionales y administradora de empresas turísticas. Institución de adscripción: Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Contacto: ledys.lopez@colmayor.edu.co

³ Doctor en Antropología, magíster en Historia Social de la Cultura, licenciado en Turismo y en Comunicación Social y experto en Comunicación e Imagen e Historia de Brasil. Institución de adscripción: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Contacto: luiz.mees@unirio.br



Estudios sobre *souvenirs* pueden ser vistos con prejuicios y falta de interés por parte de algunos investigadores. Tal vez por entenderlo como un objeto de menor valor, sin legitimidad académica. Sin embargo, el consumo de los *souvenirs* está presente en el mercado turístico de manera universal y ha estado presente por años en el desarrollo económico de los lugares turísticos.

Estos pequeños objetos contribuyen significativamente a la imagen de los destinos turísticos; también pueden ser el reflejo de la materialización de las políticas públicas de ciudad, intencionando la mirada del turista hacia aquellos lugares, obras públicas o infraestructuras que representan un proyecto político y refuerzan una idea de *marketing* de ciudad que posiciona el destino.

Si bien los *souvenirs* han sido elementos subvalorados como objeto de investigación, ameritan estudios más profundos por expertos del turismo, antropólogos, sociólogos o historiadores, dispuestos a analizar la relación de las políticas públicas y los actores locales con la imagen que estos transmiten.

331

Si se hace un ejercicio de visitar una tienda de *souvenirs* previo a iniciar la experiencia turística, se pueden percibir los lugares que se deben visitar como una enseñanza pedagógica (González, 2017); los *souvenirs* pueden direccionar la visita y la mirada del turista.

Planteamos en esta ponencia que el *souvenir* puede ser un reflejo de las políticas de la localidad donde se comercializa. Estas imágenes pueden ir desde la cultura popular tradicional hasta políticas urbanas promovidas por la administración local reconocidas por los habitantes o residentes. En el caso de Medellín, la idea que se pretende transmitir a partir de las políticas públicas es la de una ciudad en transformación.

Este artículo es un ensayo preliminar que forma parte del proyecto de investigación *La cultura material producida por el turismo y su papel en la construcción de imaginarios de la ciudad: el caso de Medellín, Colombia, y Río de Janeiro, Brasil*. La investigación tiene como objetivo analizar el imaginario construido y las representaciones sociales a partir de la cultura material del turismo plasmada en los *souvenirs* para contrastarla con la imagen proyectada de los destinos turísticos.

El estudio pretende abordar a manera de problema el hecho de que un *souvenir* forma parte de la cultura material del turismo y, a su vez, es considerado una fuente de generación de imaginarios, los cuales son socialmente compartidos por diferentes actores de la cadena turística. Estudios sobre *souvenirs* pueden ser vistos con prejuicios y falta de interés entre algunos investigadores, como ya dijimos. Tal vez por entenderlo como un objeto de menor valor sin legitimidad académica. Sin embargo, el consumo de los *souvenirs* está presente en el mercado turístico de manera universal y ha permanecido en el desarrollo económico de los lugares turísticos.



Para este ensayo fueron elegidos dos *souvenirs* vendidos en museos y en tiendas dentro de atracciones turísticas que representan a la ciudad de Medellín. La elección de estos se realizó porque presentan al comprador turístico dos representaciones diferentes de la ciudad.

El *souvenir* como materialización de la imagen de un lugar

El término *souvenir* tiene su origen en el francés, desde donde se traduce al español como *recuerdo*. Según Real Academia Española [RAE] y Asociación de Academias de la Lengua Española [Asale] (2019), se define como “objeto que sirve como recuerdo de una visita a un lugar determinado”. En esta investigación vamos a utilizar el término francés *souvenir* y no la traducción como *recuerdo* ni la adaptación *suvenir*.

Un *souvenir* puede ser un llavero, una figura decorativa o una camiseta. El sentido por el cual existen estos objetos es remitir a un tiempo pasado, en el que se visita un lugar (Charpentier, 2013); su existencia está dada por su carácter simbólico más que por su función utilitaria. Charpentier (2013) plantea que los *souvenirs* pueden haber surgido a partir de la tradición, pero hoy son objetos que se comercializan en el negocio del turismo, desarrollando una industria paralela de grandes proporciones en todos los centros turísticos.

Como exponen De Mello y Ceretta (2015), el *souvenir* puede ser un representante de la imagen de un lugar. Cuando se retorna de un viaje, lo que se queda en el recuerdo son las memorias y experiencias; sin embargo, los *souvenirs* aparecen como una forma de materializar experiencias vividas en el viaje o llevar a casa un pedazo de ellas.

Los *souvenirs*, o trofeos de viaje, como prefiere llamarlos Canestrini (2001), sagrados o profanos, son pruebas o recuerdos de *yo estuve allí*. Desde la reliquia hasta el arte turístico (hecho a mano o producido en masa), los lugares distantes obtienen, a través del *souvenir*, una materialidad resumida que se refiere a un pasado de afecto y experiencia.

El turista lo que busca es la evidencia de su viaje, de haber estado en el lugar que ha visitado porque en gran medida eso le otorga cierto estatus, ha conseguido la victoria de haber gozado, el privilegio de haberse elevado por sobre el mundo vulgar, ha gozado de lo extraordinario. El *souvenir* cristaliza esa victoria, la localiza y la vincula a un territorio, a esa serie de significados culturales de aquel lugar extraordinario para el turista (Charpentier, 2013).

El turismo es esencialmente un fenómeno de consumo (Souza, 2014). El turista viaja, por regla general, para consumir aspectos materiales e inmateriales del destino visitado, donde la cultura y la naturaleza, a través de objetos e imágenes, se transforman en mercancías para ser comercializadas. Estos trofeos de viaje a menudo se resumen por una operación metonímica valorada, la imagen compartida y promocional de una localidad.

Los aportes del antropólogo Graburn (1976) permiten hacer una reflexión crítica sobre los *souvenirs* como objetos de consumo del turista. Para él, son objetos producidos más para la



satisfacción del consumidor (generalmente el turista) que para la satisfacción del mismo artista. Los *souvenirs* son llamados arte turístico, o arte de aeropuerto, y según Graburn, su contenido simbólico es tan pequeño, tan moldeado por la noción popular, que podría llamarse *ethno-kitsch*.

Graburn (1976) declarará que este tipo de arte, para los turistas, se modifica o incluso se inventa con el fin de venderlo. Según el autor, hay algunas reglas para la fabricación de los *souvenirs* cuando se comercializan masivamente. Estos deben ser (i) baratos; (ii) portátiles; (iii) comprensibles e (iv) impermeables. A veces ayuda si son útiles, ya que sus propietarios sabrán qué hacer con ellos y tendrán un significado inherente en el hogar o en el ambiente del viajero. También es deseable que sean pequeños y livianos, y se presentan comúnmente como miniaturas de una atracción gigantesca (una obra arquitectónica, por ejemplo) que es representativa del destino visitado.

Según Graburn (1976), la miniaturización tiene varias ventajas: aplicabilidad para uso decorativo, ahorro de material y *folklorización*. Ejemplos famosos de estos casos son la Torre Eiffel, la Estatua de la Libertad, el Coliseo Romano o el Cristo Redentor. Si se producen dentro de la categoría *útil*, estas mismas miniaturas pueden convertirse, por ejemplo, en llaveros.

Diferentes autores han analizado el papel del *souvenir* en la actividad turística; algunos de los aportes analizados permiten concluir que el *souvenir* para el turismo puede ser: (i) una especie de prueba de viaje y recurso de memoria (Freire-Medeiros y Castro, 2007); (ii) un vínculo con el pasado y con el otro (Collins-Kreiner y Zins, 2011; De Paula y Mecca, 2014); (iii) representantes simbólicos de la cultura del otro que prueban y prolongan la experiencia turística (Reis, 2008); (iv) artefactos que contribuyen a la creación de una pedagogía turística proporcionando herramientas que guían la mirada (González, 2017), o (v) un objeto que representa la imagen del lugar que sirve como medio de difusión de destinos y atracciones turísticas (De Mello y Ceretta, 2015).

A partir de los aportes anteriores y siguiendo lo establecido por González (2017), De Mello y Ceretta (2015), se plantea en este *paper* que los *souvenirs* en Medellín son un reflejo de las políticas de transformación de la ciudad, un instrumento pedagógico y de propagación de esa imagen urbana que orienta la mirada del turista a aquellos lugares que representan ese proyecto político.

Políticas públicas de transformación urbana en Medellín

Medellín es una de las principales ciudades de Colombia; según periódicos internacionales, ha sido objeto de admiración mundial en los últimos años por su transformación urbana y social en pro de la competitividad global. La inversión pública en materia de obras de infraestructura y la apuesta por una política social incluyente la han hecho merecedora



de reconocimientos importantes que han contribuido al cambio de imagen: de una ciudad violenta y desigual a una ciudad de oportunidades.

Las transformaciones de Medellín se han dado a partir de la ejecución de proyectos urbanos que han modificado sustancialmente el espacio físico de la ciudad, con amplias zonas públicas, nuevos equipamientos para la recreación, la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología, además de una apuesta ambiciosa por un sistema de movilidad sustentable que incluye redes de metro, metrocables, tranvía, buses articulados y bicicletas públicas (Franco y Zabala, 2012).

Todas estas actuaciones en materia urbanística se han impulsado gracias a un modelo de ocupación que responde a los procesos de ordenamiento territorial:

La ciudad de Medellín, desde el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) aprobado en el año 1999, replanteó su modelo económico y físico. Desde el punto de vista económico, generó un cambio de vocación productiva migrando de la tradición industrial hacia la venta de una plataforma de servicios financieros, turísticos y médicos; y desde el modelo físico, la ciudad redefine sus territorios estratégicos para apuntarle al reto de ser una ciudad competitiva (López *et al.*, 2018, p. 177).

El caso de Medellín ha sido particular. El gobierno local popularizó el concepto de *urbanismo social* en el mundo y definió estrategias para intervenir los sectores más populares con proyectos integrales que buscaban mejorar los entornos de violencia y desigualdad. En términos del coordinador de Safer Cities Global Programme UN-Habitat:

El modelo de intervención urbana en Medellín comenzó a ser reconocido internacionalmente como una de las experiencias más avanzadas en cuanto a la integralidad de una política pública dirigida a la rehabilitación de asentamientos precarios en zonas urbanas caracterizadas por altos índices de inseguridad, y a su plena integración física y social a la vida urbana. Superando los lastres de la violencia descontrolada que la estigmatizó como una ciudad insegura, Medellín es hoy un laboratorio viviente de un nuevo paradigma de planeación y gestión territorial que promueve la convergencia explícita entre la planeación y el mejoramiento urbano y las políticas de seguridad ciudadana y cohesión social (citado por Velásquez, 2011, p. 14).

Teniendo en cuenta lo anterior, Améndola (2000) plantea que muchas urbes, como es el caso de Medellín, están atravesando procesos de renovación con el objetivo de ser visibles ante el fenómeno de la globalización. Las ciudades en la posmodernidad se vienen adaptando a las modas, los deseos y las estrategias de marcas para generar una reconversión productiva del modelo económico y social, definiendo, a su vez, estrategias de resignificación, lo cual da paso a la ciudad soñada, la ciudad como museo, la ciudad de los parques temáticos y la ciudad de los centros comerciales.



Algunos autores han hablado de los imaginarios de una ciudad como un espacio estéticamente bello. Sin embargo, Améndola (2000) ha presentado la ciudad contemporánea como un escenario metafórico para hablar de la *ciudad de los pobres*, la *ciudad de los excluidos* o la *ciudad blindada*. Estos postulados reflejan la realidad del ejercicio de embellecimiento urbanístico que viven varias de ellas en el mundo, donde las formas arquitectónicas monumentales y las intervenciones urbanas han sido una estrategia de *marketing* que contribuye a la visibilización global.

La ciudad no es una sola y por esta razón Soja (2000) se refiere a la ciudad dual, una ciudad de dos caras, una ciudad espectáculo, o una ciudad fachada que se crea para dar respuesta a una industria moderna del ocio, el consumo, el entretenimiento y el turismo. Por lo tanto, los valores culturales y sociales, las tradiciones y la arquitectura se adaptan a la modernidad y se moldean para dar respuesta a las necesidades actuales del consumo urbano.

Lo anterior permite retomar algunos aportes de López *et al.* (2018) referentes a la llegada y consolidación del turismo a Medellín. Según los autores, el turismo llegó a la ciudad como consecuencia de diversas actuaciones urbanas, sociales y económicas, y una apuesta desde la administración local por la consolidación de un destino de negocios, ferias y convenciones, el cual aumentó un 52% entre 2015 y 2018 en materia de llegada de visitantes extranjeros según datos del Greater Bureau Medellín (2019).

Por lo anterior, el turismo como actividad económica ha permitido que Medellín cambie el imaginario de la ciudad violenta a una *nueva ciudad*, una llena de obras de arquitectura e ingeniería monumentales y funcionales, a donde miles de personas llegan cada año motivadas por una estrategia de *marketing* que se desató al ser reconocida como la más innovadora del mundo en 2013 por el *Wall Street Journal*, y se ha sostenido gracias a diferentes canales de promoción.

Estos imaginarios urbanos se han materializado en pequeños elementos conocidos como *souvenirs*. En diferentes tiendas se presentan miniaturas de una ciudad transformada, las cuales son adquiridas por los turistas, quienes se llevan a sus lugares de origen una representación a escala desde varias interpretaciones, la ciudad del pasado y la ciudad moderna.

METODOLOGÍA

La investigación se realiza bajo el enfoque cualitativo, a partir de variables que analizan cualidades en el objeto de estudio. Este estudio preliminar es parte de una investigación mayor sobre la cultura material producida por el turismo y su papel en la construcción de imaginarios de la ciudad: el caso de Medellín, Colombia, y Río de Janeiro, Brasil.

Para el acercamiento al objeto de investigación se utiliza un estudio exploratorio, tomando como referencia el *souvenir* denominado *Pocket Cities*, proyecto que recrea los íconos de



cada ciudad a partir de un *skyline* en miniatura. Este *souvenir* fue seleccionado como ejercicio preliminar por ser un elemento que se vende en museos representativos de Medellín (Museo de Arte Moderno y Museo de Antioquia) y en tiendas dentro de atracciones turísticas de renombre (como el Pueblito Paisa y el Parque Explora). Este estudio exploratorio se lleva a cabo con el fin de identificar cuestiones de orden metodológico, antes de emprender una clasificación de los *souvenirs* comercializados en ambas ciudades a partir de las imágenes y representaciones que en ellos se plasman.

Estos *souvenirs* fueron elegidos porque presentan al comprador turístico dos representaciones de Medellín: una definida como tradicional y la otra definida como en transformación o transformada. Ambas imágenes coexisten en la ciudad real, pero están separadas en la construcción política de una Medellín innovadora, turística e inclusiva que quiere olvidar su pasado violento.

Para el ejercicio investigativo se definió un modelo cualitativo enmarcado en aspectos descriptivos, especialmente a través del método de análisis de contenido. Este método permitió comparar las comunicaciones simbólicas de los objetos materiales denominados *Pocket Cities* y hacer inferencias sobre el fenómeno observable en la realidad, plasmado en los planes de ordenamiento territorial y en las propuestas políticas de los gobernantes locales.

El análisis se hizo revisando cada elemento icónico plasmado en las ciudades de bolsillo e interpretando cada uno desde las políticas públicas de ordenamiento desde el año 2000 hasta la fecha, especialmente los POT, planes de ordenamiento territorial, y se analizaron, asimismo, los planes de gobierno de las últimas cuatro administraciones locales.

Resultados parciales

A continuación, se presentan resultados parciales del estudio preliminar hecho a partir de dos objetos de arte turístico vendidos en tiendas de *souvenirs* en Medellín y el análisis de los elementos arquitectónicos que ellos representan, a la luz de las políticas y planes de transformación urbana proclamados. Con estos dos objetos es posible reflexionar sobre el imaginario de ciudad.

Medellín, una ciudad de bolsillo

Las Ciudades de Bolsillo (*Pocket Cities*)⁴ son un proyecto hecho en asociación con España, iniciado en 2007 por Adriana García, una artista de Medellín, conocida por sus trabajos de filigrana en papel producidos por la oficina experimental de creación de objetos gráficos llamada Salsarela.

Estos artículos evocan y construyen, a través de una síntesis simbólica de pliegues, escenarios icónicos de diferentes ciudades del mundo y pueblos patrimonio de Colombia.

⁴ "Ciudades de Bolsillo es un proyecto para el viajero, para el expedicionario, para el nostálgico. Recrea pequeños escenarios que permiten vivir en miniatura la esencia de cada lugar a través de sus íconos, sus edificios y sus personajes. www.pocket-cities.com



Los *pocket* son *souvenirs* tridimensionales, hechos de papel cartón rectangular; muestran secuencias de edificios, personajes icónicos o edificaciones representativas en forma de *skyline*, o perfil urbano.

Curiosamente, Medellín es la única que tiene dos opciones de compra: una Medellín llamada *ciudad tradicional* y otra *ciudad en transformación*, o podríamos decir, siguiendo la clasificación de Citigroup (Citi) y *The Wall Street Journal*: una “Medellín innovadora” (Mees, 2017).

Este producto es comercializado entre turistas, viajeros o aquellas personas que desean tener un recuerdo más artístico. Al final de cada edificio o personaje (la mayoría de las veces edificios), se hace un pliegue para que el rectángulo se cierre, superponiendo un edificio con otro en un panorama compacto de bolsillo (aproximadamente 11 x 17 centímetros) (**figura 19-1**).

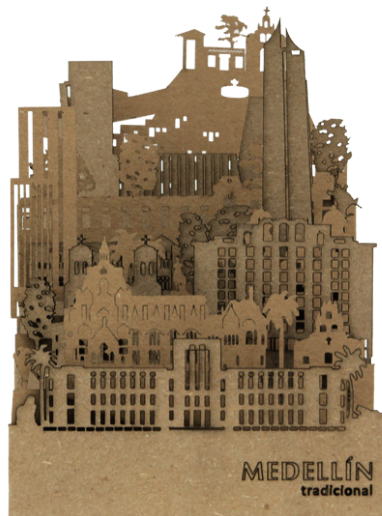


Figura 19-1. Ciudades de Bolsillo *Medellín tradicional*.

Fuente: Archivo fotográfico personal de los autores.

Cuando se abre el rectángulo, el objeto (*pocket*) se sostiene por sí solo, y el comprador puede admirar una miniatura selectiva de la ciudad. La base de la miniatura sirve como postal para notas de viaje o se puede abrir en contra luz y proyectar en una pared los icónicos elementos.⁵

⁵ Hasta los días actuales se han producido varias ciudades de bolsillo de las principales capitales mundiales, como Río de Janeiro, Sao Paulo, Berlín, Buenos Aires, Londres, París, entre otras.

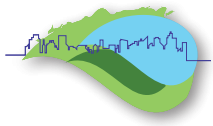


Figura 19-2. Medellín tradicional.

Fuente: Archivo fotográfico personal de los autores.

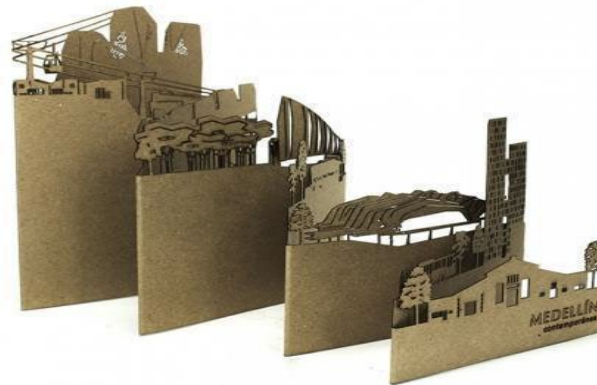


Figura 19-3. Medellín en transformación.

Fuente: Archivo fotográfico personal de los autores.

Para Colombia se conocen cinco ciudades de bolsillo: Cartagena de Indias, Santa Cruz de Mompox, Bogotá, Cali y Medellín, además de uno llamado Café de Colombia. Para Medellín se produjeron dos, como ya se dijo: Medellín tradicional, en 2008, y Medellín en transformación (en algunas copias se llama *nueva Medellín* o *Medellín contemporáneo*), que salió al mercado en 2009 (Mees, 2017).

La producción de esta doble figuración llama la atención, ya que reafirma el discurso popular, y repetitivo en algunos medios de comunicación, que habla, precisamente, de una ciudad en transformación. Esto genera un horizonte de tiempo entre la ciudad del antes y el ahora.

Los *pockets* señalan una discontinuidad temporal, valorada por la imagen de cambios únicos e innovaciones que se quieren presentar al mundo, como el Parque Explora, los metro-cables, la Biblioteca España, entre otros. La publicidad de estas miniaturas de papel afirma



que son un resumen de la esencia misma de la ciudad.⁶ A partir de esta declaración, surge un cuestionamiento: ¿qué procesos selectivos y relacionales definen la idea de la esencia de una ciudad?

Inspirados en Lévi-Strauss (1989), se puede decir que los *pocket cities* son un modelo reducido a escala cualitativa y cuantitativa de la ciudad. Esta creación estética de Adriana García confiere, entonces, un carácter de totalidad panorámica al conjunto formado por los diversos íconos seleccionados o sitios emblemáticos, que pueden convertirse en un inductor de la visita turística en Medellín.

La Medellín tradicional

Hablar de una Medellín tradicional es complejo. ¿Qué se entiende por tradicional? A menudo se escucha este término para hablar de los centros históricos, cívicos o edificaciones y lugares representativos de las ciudades, donde se gestó parte de la fundación o donde se dio origen a la configuración urbana. En Colombia, la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura especifica entre sus conceptos que los verdaderos centros históricos solo serán determinados por esta entidad como autoridad nacional.

Medellín no conserva un centro histórico declarado como tal por el Ministerio de Cultura, ya que la noción corresponde a los sectores donde se genera el desarrollo fundacional de ciudades de origen preindustrial y que conservan en relativo buen estado la arquitectura original (Alcaldía de Medellín, 2006b); es un espacio con bienes vinculados a la historia y la cultura que le dio origen a una ciudad. En el caso de Medellín, se conservan algunas edificaciones consideradas patrimonio cultural de carácter nacional o municipal, concentradas en una zona que ha sido denominada en la planeación de aquella como centro tradicional.

El centro de Medellín no presenta ninguna de las características anotadas. No obstante, sí constituye el referente principal, el sector donde es posible apreciar manifestaciones de los distintos momentos de la evolución de la ciudad, y donde confluyen múltiples valores simbólicos y significados colectivos (Alcaldía de Medellín, 2006b, p. 356).

En este sentido, se puede hablar de la ciudad tradicional como esa zona donde se generó el desarrollo urbano de Medellín, luego del traslado de su lugar fundacional en el sector de El Poblado hacia las inmediaciones de la quebrada Santa Elena (hoy avenida La Playa). En este lugar se concentraron las actividades representativas y la casi totalidad del desarrollo hasta finales del siglo XIX (Alcaldía de Medellín, 2006b).

⁶ El sitio web A57, cuyo contenido trata del diseño y la arquitectura, dice que Ciudad de Bolsillo “reconoce los íconos y los personajes representativos de diferentes pueblos y ciudades del mundo, resumiendo la esencia de cada uno” (traducción y énfasis de los autores) (A57, s. f.).

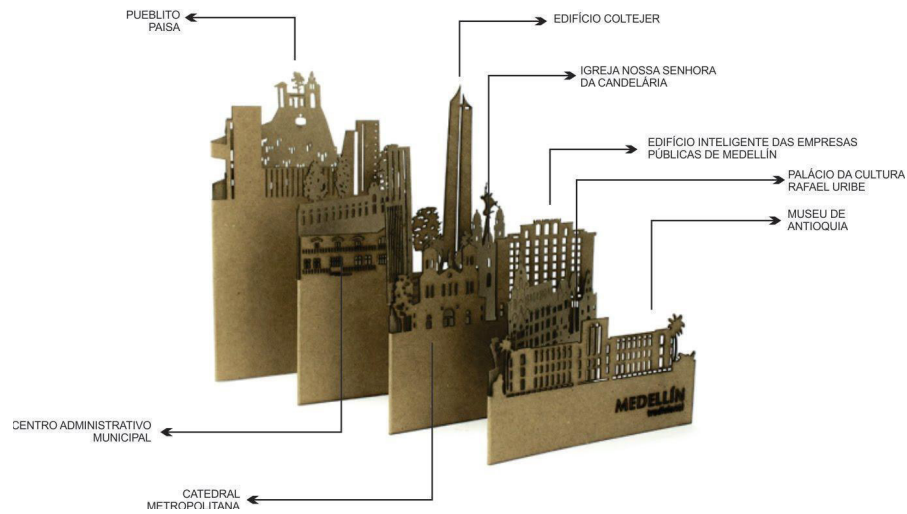


Figura 19-4. Medellín tradicional.

Fuente: Archivo fotográfico personal de los autores.

340

La Medellín tradicional que se evoca en los *pocket cities* no guarda coherencia y relación con lo definido en las políticas públicas sobre el patrimonio cultural de la ciudad. Se esperaría que se aludiera exclusivamente a los lugares plasmados dentro del centro tradicional (Catedral Metropolitana, Iglesia Nuestra Señora de la Candelaria, Palacio de la Cultura Rafael Uribe Uribe, antiguo Palacio Municipal [hoy Museo de Antioquia] y Edificio Coltejer); sin embargo, este objeto incluye otros lugares que no evocan ni los tiempos ni la localización geográfica de la Medellín tradicional, como son el Edificio Inteligente de las Empresas Públicas de Medellín, el Centro Administrativo La Alpujarra y el Pueblito Paisa.

La Medellín en transformación

A partir del año 2004 se hacen visibles proyectos urbanos y arquitectónicos que afirman una nueva ciudad, llamada *transformada*. Estos son proyectos que predicen la inclusión social, buscando dar atención a las clases más pobres de la población.

La continuidad en las políticas de ordenamiento territorial de la ciudad de Medellín es lo que le ha otorgado ese título de ciudad que se transforma. Una ciudad que pasó de ser la más violenta del mundo a aparecer hoy en medios internacionales por sus noticias positivas de procesos de cambio y renovación (López *et al.*, 2015, p. 185).

Las repercusiones de estos proyectos contribuyeron a cambiar la imagen de Medellín, en oposición a la imagen de violencia con la que estaba representada. Se establecen nuevos íconos que enfatizan los valores culturales, con los cuales se construye la identidad paisa: fuerza, esfuerzo, lucha, honestidad, legalidad, entre otros, en oposición a la exaltación de valores asociados con el narcotráfico y la ilegalidad. Medellín se reconstruye como una ciudad



latinoamericana, modelo de urbanismo, ciudad educada y ciudad innovadora (Mees, 2017), y dentro de este contexto de cambios técnicos y políticos estudiados, se eligen los íconos de *ciudad de bolsillo en transformación* (figura 19-5).

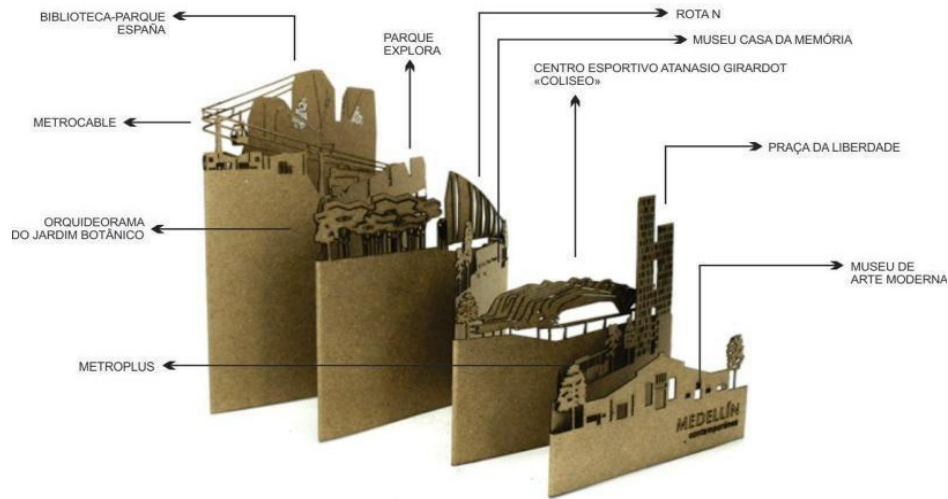


Figura 19-5. Medellín en transformación.

Fuente: Archivo fotográfico personal de los autores.

341

Los íconos seleccionados para este *souvenir* muestran la cara de una ciudad aparentemente nueva, resaltando elementos arquitectónicos que fueron parte de los procesos de planeación y ordenamiento territorial desde el año 1999 hasta 2006. Estos íconos arquitectónicos formaron parte de proyectos urbanos integrales (PUI), planes parciales de renovación urbana, planes de integración del sistema masivo de transporte y obras construidas para dar respuesta a megaeventos internacionales

Los PUI son un instrumento de planeación e intervención física en zonas caracterizadas por altos índices de marginalidad, segregación, pobreza y violencia (Alcaldía de Medellín, 2006a). El primer PUI que se gestó en la ciudad fue el de la zona Nororiental, el cual comenzó con la construcción del primer metrocable para el transporte masivo de pasajeros: una iniciativa novedosa que puso a Medellín en el panorama de la innovación internacional.

Este PUI incluyó la construcción del Parque Biblioteca España, que complementó el atractivo de la zona y generó curiosidad por parte de visitantes locales, nacionales e internacionales, abriendo la posibilidad de desarrollar actividades turísticas en una zona que por años fue sinónimo de violencia y pobreza (López *et al.*, 2015, p. 28).

Ambos elementos son parte de los íconos propuestos en las ciudades de bolsillo que muestran desde la apariencia física una ciudad que se reconstruye.

El Parque Explora, Ruta N, el Jardín Botánico y el Museo de Arte Moderno forman parte de planes parciales de renovación urbana, los cuales tenían por objeto la reconversión



de zonas principalmente industriales que habían perdido su productividad en el uso del suelo y podían ser mejor aprovechadas. Los tres primeros (Parque Explora, Ruta N, Jardín Botánico) corresponden a la renovación de la zona Norte, llevada a cabo con el fin de convertirla en una nueva centralidad y posteriormente en el distrito de innovación de Medellín.

El Museo de Arte Moderno formaba parte del plan parcial de Argos y Simesa (antigua zona donde se ubicaron estas dos importantes empresas de la época industrial de Medellín). El plan parcial apuntaba a una generación de nuevos usos, pasando de un sector tradicionalmente industrial a una zona de servicios financieros, médicos y turísticos.

El ícono del Metroplús hace alusión al proyecto asociado a la expansión del Metro y conexión con otros sistemas de mediana capacidad. Por su parte, la Unidad Deportiva Atanasio Girardot figura en estas ciudades de bolsillo por ser una obra remodelada y adecuada para atender un megaevento, como lo fueron los Juegos Suramericanos en el año 2010.

CONCLUSIONES

342

El *souvenir* como objeto de investigación ha sido poco abordado en la producción académica. De Paula y Mecca (2014) exponen que no hay muchos estudios sobre el tema en revistas científicas brasileñas de turismo y ningún estudio en tesis de maestría y doctorado recomendados por la Capes;⁷ sin embargo, su importancia como elemento que transmite imágenes y que contribuye a formar una pedagogía hacia el turista es innegable. Este objeto puede tener la capacidad de direccionar flujos, intereses y motivaciones del turista, ya que no es solo un objeto de consumo, sino que permite a quien lo adquiere atesorar una experiencia y depositar sus vivencias.

La clasificación presentada en este *paper* sobre dos *souvenirs* de una misma ciudad representa un primer acercamiento a una posibilidad de clasificar los *souvenirs* que se comercializan a partir de las imágenes que en ellos plasman sus productores. A todas luces, es un acercamiento difícil, pero un análisis juicioso del tema lo hace posible. Esta primera clasificación evidencia lo establecido sobre la ciudad dual por Soja (2000): la Medellín que se muestra como transformada es la ciudad creada para el espectáculo, que da respuesta a los requerimientos globales que se les hacen a las ciudades para hacerlas competitiva. Una ciudad que alberga una industria moderna donde el ocio, el consumo y el turismo son claves para esta propagación de imagen urbana positiva. A su vez, esa ciudad transformada aparece como una fachada para cubrir las memorias de un pasado violento.

⁷ Fundación vinculada al Ministerio de Educación (MEC) de Brasil, que opera en la expansión y consolidación del posgrado (maestría y doctorado) en todos los estados brasileños.



Por su parte, la ciudad tradicional plasmada en los *pocket cities* genera varios interrogantes, como este: ¿qué se considera ciudad tradicional en esta ciudad miniatura?, ya que lo plasmado en ella no refleja los elementos arquitectónicos de la ciudad fundacional.

A partir de lo anterior, se concluye que la ciudad modelo construida por los sujetos reguladores puede no ser la misma percibida o experimentada por el ciudadano o el turista: una cosa es el discurso, otra la concepción y otra la forma como se materializa la obra y como las personas se apropian de ella.

REFERENCIAS

- A57. (s. f.). *Ciudades de bolsillo*. <http://www.a57.org/publicaciones/pocket-cities-ciudades-de-bolsillo>.
- Améndola, G. (2000). *La ciudad postmoderna: magia y miedo de la metrópolis contemporánea*. Celeste Ediciones.
- Alcaldía de Medellín. (2006a). *Sistematización metodológica PUI*. Universidad de Antioquia
- Alcaldía de Medellín. (2006b). *Diagnóstico-evaluación y seguimiento Plan Especial de Protección Patrimonial*.
- Bas, N. (2007). *Los repertorios de libros de viajes como fuente documental*. Anales de Documentación, 10, Departamento de Traducción y Comunicación Universidad Jaume I de Castellón.
- Canestrini, D. (2001). *Trofei di viaggio: per un'antropologia del souvenir*. Editorial Bollati Boringhieri.
- Charpentier, C. (2013). *Identidad cultural en el objeto y diseño de souvenirs*. Universidad Complutense de Madrid
- Collins-Kreiner, N. y Zins, Y. (2011). Tourists and souvenirs: changes through time, space and meaning. *Journal of Heritage Tourism*, 6:1, 17-27.
- De Mello, C. y Ceretta, C. (2015). El souvenir artesanal y la promoción de la imagen del lugar turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(2), 188-204.
- De Paula, T. y Mecca, M. (2014). *O souvenir como objeto de estudo nos periódicos científicos de turismo e nos programas de strictu sensu no Brasil*. XI Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, Ceará.
- Franco, Á. y Zabala, S. (2012). Los equipamientos urbanos como instrumentos para la construcción de ciudad y ciudadanía. *Revistas Uniandes*.
- Freire-Medeiros, B. y Castro, C. (2007). A cidade e seus souvenirs: o Rio de Janeiro para o turista ter. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 01(01), 34-53.
- González, M. (2017). Guías, imágenes y souvenirs: reflexiones sobre los artefactos mediadores de la práctica turística. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(3), junio, 741-750.
- Graburn, N. (1976). *Ethnic and tourist art: cultural expressions from the Forth World*. University of California Press
- Greater Bureau Medellín. (2019) *Más de 50% de crecimiento en llegada de extranjeros registra Medellín en los últimos tres años*. Medellín. <https://www.bureau Medellin.com/mas-de-50-de-crecimiento-en-llegada-de-extranjeros-registra-medellin-en-los-ultimos-tres-anos/>
- Lévi-Strauss, C. (1989). *A ciência do concreto in: O pensamento selvagem*. Papirus.
- López, L., Sepúlveda, M. y Gómez, J. (2015). El rol del turismo en los planes de ordenamiento territorial de Medellín. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 15, 26-34.
- López, L., Sepúlveda, W. y Gómez, J. (2018). Percepción del paisaje desde la mirada del turista de algunos espacios de transformación urbana de Medellín, Colombia. *Territorios*, 0(39), 175-201. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a5629>



- Mees, L. (2017). *Vem passear no teleférico. Tira foto manda pro internacional!: políticas e práticas de turismo em um Alemão-Complexo* [Tesis de doctorado en Antropología], Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói/Rio de Janeiro.
- Migración Colombia. (2016). Estadísticas nacionales - Flujo de Turistas - Turismo receptor. <http://www.citur.gov.co/>
- Real Academia Española [RAE] y Asociación de Academias de la Lengua Española [Asale]. (2019). *Souvenir. Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/souvenir>
- Reis, J. (2008). *Lembrei-me de você: o consumo de souvenirs atribuindo significado à viagem turística*. V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, Belo Horizonte.
- Soja, E. (2000). *Postmetrópolis. Estudios críticos sobre las ciudades y las regiones*.
- Souza, A. y De Carvalho, A. (2014). O comércio de souvenirs e sua relação com a imagem da destinação: um estudo na cidade de Itu/SP. *Revista Hospitalidade*, 64-89.
- Velásquez, E. (2011). *El urbanismo social: construyendo el puente entre la seguridad humana y el derecho a la ciudad. Catálogo de diez prácticas vivas*.



CAPÍTULO XX

La gastronomía: reflejo de la identidad cultural, dinamizadora del desarrollo turístico de Cartagena de Indias

**Armando Batista Castillo¹
Luzmarina Gómez Ariza²
Wilson Darío Guacari Villalba³**

INTRODUCCIÓN

El presente artículo pretende analizar la gastronomía como reflejo de la identidad cultural, dinamizadora del desarrollo turístico de Cartagena de Indias. El turismo es propulsor del desarrollo y activa un sinnúmero de empresas, facilitando la dinamización de la economía de las naciones; aquellas gestionan y participan en desplegar acciones para generar más destinos turísticos, constituyéndolos en unidades de negocios enfocadas en ciertos criterios de competitividad, que generen beneficios estrechamente relacionados con el ingreso por divisas, la contribución al ingreso privado y público, la generación de empleo, el estímulo a la creación de tecnologías, formación de capital humano y oportunidades de negocio.

¹ Magíster en Educación, especialista en Gerencia Educativa y administrador de empresas. Institución de adscripción: Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Contacto: abatista@colmayorbolivar.edu.co, arbaca29@yahoo.es

² Candidata a magíster en Dirección y Consultoría Turística, profesional en Administración Turística y Hotelera, tecnóloga en Turismo e Idiomas. Institución de adscripción: Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Contacto: lgomez@colamaorbolivar.ede.co

³ Candidato a Doctor en Ciencias Económico-Administrativas, magíster en Finanzas y especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos. Economista. Institución de adscripción: Institución Tecnológica Colegio Mayor de Bolívar. Contacto: wguacari@colmayorbolivar.edu.co



Así las cosas, este trabajo tiene los siguientes objetivos específicos: (i) realizar un rastreo de la gastronomía local que permita conocer los orígenes de la cocina cartagenera; (ii) examinar el incremento de los establecimientos y las especialidades gastronómicas; (iii) reconocer las estrategias direccionadas a la consolidación de la gastronomía autóctona cartagenera, para visibilizarla como ese elemento dinámico que potencialice el desarrollo del turismo gastronómico en la ciudad.

Desde esta óptica, el turismo gastronómico, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2019) es un fenómeno turístico que ha crecido considerablemente y se ha convertido en uno de los más dinámicos y creativos segmentos de dicha actividad. En este segmento se refleja la oportunidad de dar a conocer los rasgos culturales y el uso del suelo de cada uno de los territorios, además de la diversidad de los ingredientes y esencias que se puede encontrar en cada plato servido a la mesa, estimulando la activación del sector agro, por ende, el desarrollo económico local, regional y nacional.

La alimentación siempre ha estado presente como una necesidad básica del ser humano; en el sector turismo representa un tercio del gasto turístico después de los paquetes turísticos y el alojamiento. Cartagena de Indias, además de contar con la titulación de ciudad Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad, tiene en la actualidad un reconocimiento significativo como destino turístico entre muchos viajeros nacionales e internacionales, que han tenido la oportunidad de disfrutar el entorno que ofrece, con un patrimonio tangible e intangible.

En este sentido, se observa que la restauración permite mover la economía de manera ascendente, al tiempo que cada vez se convierte en pilar del ejercicio turístico, dado que existe una relación directa entre las motivaciones de visita a un destino y la identidad cultural de este. Esto corrobora la importancia del sector restauración en el desarrollo turístico local. Por lo tanto, “el turismo gastronómico se basa en un concepto de conocer y aprender, comer, degustar y disfrutar de la cultura gastronómica identificada con un territorio”. (OMT, 2019.p.8). Cartagena de Indias es una ciudad con esa tradición, con ese yacimiento culinario tan extraordinario, pero no tiene muchos restaurantes donde se pueda disfrutar de la comida autóctona; por lo general, la característica de estos establecimientos gastronómicos del sector turístico es ser restaurantes internacionales, desde argentinos, peruanos, chinos, italianos, entre otros, sin ningún tipo de compromiso en ofrecer platos autóctonos dentro de los diferentes menús.

También se observa que, de parte de las entidades encargadas de promover la gastronomía, no existe un diálogo donde se resalte el valor de la cocina cartagenera ante los propietarios de estos establecimientos. Asimismo, la urbe no posee una ruta gastronómica autóctona que incluya los festivales que se llevan a cabo y dé cuenta a propios y visitantes del acervo cultural local. Adicionalmente, existe falta de consciencia de las riquezas naturales, dentro



de ellas la riqueza de ingredientes. Hay una subvaloración de la cocina propia porque lo que no se conoce no se valora. En este sentido, la ciudad ha sido muy permeable a las influencias gastronómicas extranjeras, lo que ha contribuido a la preferencia por la cocina internacional: lo de afuera tiene más estatus, lo local se considera de mal gusto, de menos estatus o de segunda categoría.

Por otra parte, se observa la falta de estudios en el sector restauración sobre demanda del producto gastronómico local; además de la escasa relevancia dada al diseño y comercialización del producto de cocina tradicional cartagenera, lo que ha restado peso a la gastronomía en la cultura, el desarrollo y la sostenibilidad turística local,

Por lo anterior, se considera pertinente realizar un rastreo de la gastronomía local que permita conocer los orígenes de la cocina cartagenera, para luego identificar el incremento de los establecimientos y las especialidades gastronómicas, su aporte al desarrollo turístico local y su incidencia en el componente cultural, como también hacer una revisión de la gestión y estrategias direccionadas a la consolidación de la gastronomía autóctona por parte de las entidades encargadas del sector restauración para visibilizarla como ese componente dinamizador del desarrollo turístico.

De igual manera, en Cartagena se deben desarrollar nuevas estrategias de competitividad global, haciendo uso de los recursos gastronómicos, y no acoger técnicas culinarias impropias o reemplazar la cocina autóctona; de suerte que la gastronomía posea el atractivo necesario y que guarde relación con la razón de ser de nuestra identidad cultural.

REFERENTES TEÓRICOS

Los fundamentos teóricos que soportan la investigación se basan en los aportes de Padilla (2006), quien expone que:

Las cocinas constituyen un elemento de sinergia sobre diversos aspectos de la vida de las comunidades: la agricultura, la dieta, los mercados tradicionales, las formas de conservar los alimentos, las tradiciones, los procedimientos desde las viejas tecnologías hasta las innovaciones más recientes. Así como también las cocinas están al centro de procesos de intercambios culturales regionales que van conformando las identidades en el ir y venir de sus pobladores. Sin duda, dinámicas como la globalización y sus efectos de homogenización están presentes en las dinámicas culinarias; sin embargo, lejos de creer que hay que instalarnos en el plano de lo global, afirmamos que las cocinas regionales tradicionales y sus procesos continuos de enriquecimiento se gestan y se reproducen en el espacio de lo local, es decir, en nuestro espacio, aquel que habitamos, conocemos y se va transformando con el impulso de múltiples fuerzas sociales (p. 2).

Por otra parte, Aurelio Domínguez (2006) menciona que la cocina es uno de los elementos culturales que dan identidad a una comunidad, a un pueblo, a una sociedad en general. Se trata de un conjunto de conocimientos que se arraiga a tal grado en los individuos que



cuando esta sociedad se desintegra, por emigración de sus miembros, por dominación política extranjera u otros factores, los sabores culinarios prevalecen en ellos más que la misma lengua que articula su cohesión social como comunidad (Domínguez, 2006, p. 3).

Michael Porter (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (p. 168).

Para Richards (2002), las percepciones sensoriales juegan un papel clave en nuestra valoración y apreciación de los alimentos, como lo hacen para otras sensaciones en un territorio. La gastronomía puede ser una experiencia sensorial placentera que se convierte en factor de atracción, y en una herramienta de *marketing* turístico muy adecuada para los destinos. El turismo gastronómico supone un área de crecimiento significativo, que tiene en la cocina el lugar de unión para los visitantes que buscan disfrutar con los alimentos y bebidas originarios del lugar (Wolf, 2002). El turismo culinario implica múltiples beneficios para el destino receptor. “Cada vez son más numerosas las acciones de conservación y recuperación del patrimonio gastronómico como la transmisión de las recetas ancestrales o la conservación de las formas de cocina tradicional” (Armesto y Gómez, 2004, p. 84).

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo exploratorio, por cuanto esta ha sido una temática en la que existe una información muy restringida, no existe gran flujo de investigaciones al respecto en la ciudad de Cartagena; de hecho, hasta ahora se está prestando interés. Pese a esta circunstancia, se procedió a realizar una exhaustiva búsqueda de información, con un análisis de la documentación inscrita en el Registro Nacional de Turismo de Cartagena, Sitcar (Sistema de Información Turística de Cartagena de Indias) y Situr (Sistema de Información Turística); estas fuentes permitieron obtener información sobre la dinámica del turismo.

Es un estudio documental de corte transversal porque se hizo un rastreo bibliográfico de la información existente en el ámbito nacional y, por supuesto, las investigaciones y demás obras temáticas alrededor de la gastronomía, la culinaria, la cultura gastronómica y el turismo gastronómico en el mundo. Con base en estos fundamentos, se llevó a cabo un análisis de los establecimientos gastronómicos y sus especialidades, como incidencia en la



identidad cultural local y la diversificación de la oferta turística, para el fortalecimiento del turismo gastronómico en Cartagena de Indias.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Rastreo de los orígenes de la cocina cartagenera

Los orígenes de la cocina cartagenera estuvieron precedidos por varias etapas de la historia de la ciudad, como lo fueron la época primitiva, la conquista y la época de la esclavitud; esto permitió una fusión de saberes culinarios que provinieron principalmente de tres razas: la indígena, la española y la negra.

Estas construyeron el acervo cultural gastronómico que tiene la ciudad en la actualidad (Banco de la República, 2007):

Registros históricos demuestran que en la época primitiva en la ciudad se encontraba la comunidad Calamarí y contaba con formas muy primitivas en la obtención y cocción de los alimentos, los indígenas aprovechaban todas las bondades que esta tierra les brindaba, labraban el suelo de una manera completamente rústica, parte de la base de subsistencia estaba enfocada en la recolección o reunión de plantas y caza de animales según las diferentes épocas del año (p. 50).

Adicionalmente, para la preparación de sus alimentos se las arreglaban con piedras para el proceso de cocción, que consistía en asar y hervir los alimentos. Entre los alimentos que eran parte de la dieta alimentaria están la arepa, el cazabe o cazabi, los bollos o envueltos, el bitiviti (plato de maíz fermentado), el chocolate de harina hecho de maíz carriaco y cacao, la yuca, la guanábana, el mamey, el cacao, la mocuya o chirimoya, el caimito, el anón, el maíz, la batata, la piña, el melón, el tomate, el ají dulce, el achiote, el bijao o vixa y los cocos, que, parece, vinieron flotando desde Polinesia. Dentro de los animales que cazaban se encuentran el guanajo o pavo, la guartinaja o utía, cinco especies de conejos, tortugas, jaibas, hicoteas, cangrejos y pescados diversos. Su legado se refleja hasta la fecha porque se siguen consumiendo muchos alimentos que ellos preparaban. Las patrimoniales sociedades amerindias son la columna vertebral sobre la cual otras cocinas han conservado y consolidado la identidad culinaria que hasta hoy se demuestra por medio de los platos servidos en la mesa.

Asimismo, los conquistadores y colonizadores al llegar encontraron una vegetación exuberante de plantas y frutos desconocidos en el Viejo Mundo, que ahora forman parte de muchos platos de la gastronomía internacional. El rey Fernando de Aragón hizo un aporte valioso para la gastronomía del Caribe y de Cartagena en particular organizando en el segundo viaje de Colón una verdadera expedición hacia el Nuevo Mundo, con labradores y agricultores, en su mayoría castellanos y extremeños, con toda clase de frutos: cidras, naranjos, toronjas, ciruelos, parales, manzanos, limones, almendros, albaricoques, membrillos, la caña de azúcar, que vino de las islas Canarias, el trigo, la cebada, el arroz, el centeno, las



habas, los garbanzos, las lentejas, los frijoles, el ajo, el aceite de olivas, el ganado vacuno y lanar, las gallinas, los caballos y borricos; de esta manera incluyó la influencia española en todos los campos, y en la cocina se abrió un nuevo panorama.

Cabe señalar que en cada viaje fue mayor la cantidad de productos alimenticios que de España llegaron a América, acompañados de utensilios para su manejo y preparación. En la compilación *Fuentes documentales para la historia del Nuevo Reino de Granada*, hecha por Juan Friede (1976), se encuentra una lista de productos importados, que entraron por Cartagena en 1575; entre muchos objetos diversos figuran los siguientes alimentos: almidón, almendrón, almendra larga, azúcar rosada, aceite, arroz, alcaparras, aceitunas, azafrán, avellanas, ajos, anís, azúcar, cande, ajonjolí, atún, clavos, canela, cajetas con carne de membrillo, conserva en barriles, garbanzos, lentejas, miel, fideos, vino blanco, vino tinto, vinagre, bizcocho.

Es de anotar que es la base del mestizaje alimenticio; la importación de productos, la de semillas y aun el traslado de plantas vivas modificaron los hábitos de parte y parte: la papa y el maíz llegaron a Europa, el trigo a América. Y fue este un cambio tan fundamental que la historia y los historiadores han conservado el nombre de la primera mujer que amasó en esta tierra; así lo consigna Ignacio Gutiérrez Ponce: tortas de pan que hacía Elvira Gutiérrez, mujer de Juan Montalvo, preparadas con harina del molino de Pedro Briceño (Martínez, 2012).

Los españoles empezaron a preparar sus platos regionales y sustituir los elementos por los aquí existentes. Así nació el sancocho para reemplazar al cocido madrileño. Con la llegada del aceite comenzaron a freír y a preparar la arepa indígena; esa masa de maíz, al contacto con el calor del aceite, se sopló y de allí debió salir la idea de rellenarla con el huevo y el cerdo, dos elementos muy comunes en España, y por estar rellena la bautizaron como *arepa de huevo*.

Por otro lado, la ubicación geográfica de la ciudad era ideal; entonces fue considerada como el puerto comercial más importante del continente americano, utilizado no solo para el intercambio de víveres y abarrotés, sino también para la comercialización de esclavos, provenientes del continente africano, quienes eran utilizados como mano de obra en las haciendas y proyectos, contribuyendo a la formación de la ciudad en todos sus aspectos.

La influencia africana está asociada al hecho de que la culinaria que llegó del África occidental estaba ligada con prácticas religiosas desde tiempos remotos; estos espacios sagrados se convertirían en sistemas de transmisión de saberes acerca de la preparación de los alimentos, y estas comidas se realizaban en las juntas, reuniones que hacían los esclavos lejos de las casas de sus amos. Estos puntos de encuentro estaban en los alrededores de la ciudad: Manzanillo, Manga y el arrabal de Getsemaní. Los africanos consumían el al-cuz-cuz (sémola de trigo cocida al vapor), plátanos y vinos, como también el dendé, que es el



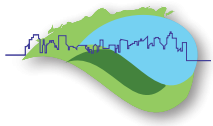
aceite de palma que se cultiva preferiblemente en el Brasil. Hay que sumar el tratamiento de granos, mediante la cocción y pilado, como base de aderezos de pescado, carne salada o carne de cerdo.

Empezaron a preparar sus platos utilizando técnicas de cocción como freír en bastante aceite en recipientes hondos; cocían los alimentos envueltos en hojas, remojabán los granos secos para luego pelarlos, hacían dulces melcochudos como cocadas, panelitas y mongo mongo. Asimismo, heredaron el placer de las ventas callejeras que hacen el encanto de algunas ciudades como San Salvador de Bahía, La Habana y la propia Cartagena de Indias, reflejado en las mesas de fritos de cada calle o esquina del centro histórico (Contreras, 2012).

La culinaria urbana que caracteriza a Cartagena apareció cuando la ciudad era muy pequeña y las casas eran muy grandes; también las cocinas eran verdaderamente espaciosas: en ellas no cocinaba una persona, sino que cocinaban varias, de tal manera que el ritual de preparar los alimentos se constituía en todo un acontecimiento de la casa, usualmente todos los días, y allí era donde circulaban esos saberes culinarios.

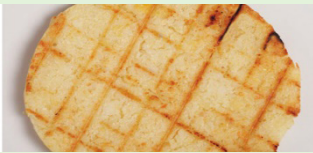



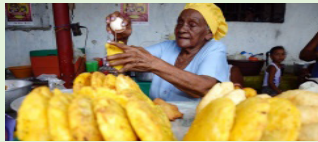

La gastronomía de la ciudad tiene como característica el proceso de cocción en medio graso; por lo general, para la preparación de los alimentos utilizan el método de freír en la gran mayoría de las preparaciones. Otra característica es que fulgura la alegría y la calidez de la urbe cartagenera, representada en los colores vivos que presentan en cada uno de los platos, colores propios de los alimentos que se utilizan y los condimentos y esencias para su preparación. En la sazón cartagenera hay un equilibrio y armonía de sabores: no debe sobresalir ninguno en especial. Se usan la cebolla cabezona, la pimienta picante y de olor, el achiote, el cebollín, el ají dulce, el tomate y el comino en pequeñas cantidades. Otra característica relevante de la gastronomía cartagenera es el dulce que se les agrega en las comidas. La mezcla de los sabores dulces y salados da un toque muy exclusivo.

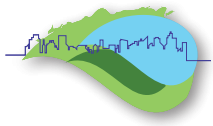
Se pudo evidenciar que es notable el potencial que la ciudad tiene en materia de gastronomía. Se han encontrado ciertos aspectos de relevancia que han incidido y pueden contribuir al posicionamiento de la misma como un nuevo producto turístico, que está a la disposición para el buen uso por parte de todos los actores del turismo dentro del sector restauración, conformado por los diferentes establecimientos gastronómicos que funcionan en el centro histórico. Estos deberían presentar en la mayoría de los platos la auténtica



gastronomía local, ya que los turistas tienen como objetivo experimentar de alguna forma todo el contenido cultural de los destinos de su preferencia, en búsqueda de nuevas experiencias, con una actitud mucho más activa y participativa.

Tabla 20-1. Influencia de la fusión étnica en la gastronomía de Cartagena de Indias.

Influencia étnica	Productos	Platos heredados	Presentación actual
Indígena	<p>Yuca, la guanábana, el mamey, la mocuya o chirimoya, el caimito, el anón, el maíz, la batata, la piña, el melón, el tomate, el ají dulce, el achiote, el bijao o vixa y el coco.</p> <p>De animales teníamos el guanajo o pavo, la guartinaja o utía, cinco especies de conejos, tortugas, jai-bas, hikota, cangrejos y pescados diversos, entre otros.</p>	<p>La arepa, el cazabe o cazabi, los bollos o envueltos, el bitiviti plato de maíz fermentado, hikota ahumada, camarones, pescado seco, sopas de pescados, armadillo, ponche.</p>	 <p>Arepa</p>  <p>Bollo</p>  <p>Cazabe</p>
Española	<p>Cidras, naranjos, toronjas, ciruelos, parales, manzanos, limones, almendros, albaricoques, membrillos, la caña de azúcar, que vino de las islas Canarias, el trigo, la cebada, el arroz, el centeno, las habas, los garbanzos, las lentejas, los frijoles, el ajo, el aceite de olivas, el ganado vacuno y lanar, las gallinas, caballos borricos, zanahoria, cebollín, remolacha, habichuela, col, repollo perejil, cilantro.</p>	<p>El sancocho, las almojábanas, el buñuelo, alfajor, alboronía o boronía, bienmesabe, bizcocho, buñuelo, caspiroleta, chicharrón, empanada, jalea, mazamorra, lechón, lechona, turrón, olla, caldero, guiso, sopa, revoltillo, torta, arepa de huevo, aceite.</p>	 <p>Boronía</p>  <p>Arepa de huevo</p>  <p>Sancocho</p>



Influencia étnica	Productos	Platos heredados	Presentación actual
Africana	El ñame, la candía o quinbambo o bamia, guandul, el plátano, las pimientas de olor o malaqueta, el dendé, que es el aceite de palma, la gallina guinea, los frijoles cabecita negra, el gusto por el ají, el jengibre y toda clase de pimientos o raíces picantes, sorgo, millo, patilla, melón, tamarindo, guineo cuatro filos.	Mote de guandul, el higadete, la majuana, el ajiaco de carne salada, el mote de candía con mojarra, los buñuelos de frijol, entre otros, panelitas de leche, de ajonjolí, arroz de frijol cabecita negra, pescado guisado en leche de coco, cabeza de gato, cayeye, puré de ñame, patacones, bollos de plátano.	 <p>Cocadas</p>  <p>Cabeza de gato Mondongo</p>  <p>Arroz con frijol cabecita negra</p>

Incremento de los establecimientos y las especialidades gastronómicas de la ciudad

El desarrollo del turismo dado en Cartagena de Indias es fruto del acervo cultural que motiva a propios y extranjeros a hondar en las tradiciones e historias que demarcaron la naturaleza de la urbe. Estos aspectos culturales han permitido el arribo de turistas nacionales e internacionales interesados en conocer todos los recursos tangibles e intangibles de la ciudad dentro de su oferta, con lo que esta podría desarrollar otra opción de turismo, adicional al turismo de sol y playa, religioso, cultural, de naturaleza, entre otros: el turismo gastronómico.

El informe de los indicadores turísticos de Cartagena de Indias y Bolívar (2016-2018) refleja que el turismo nacional es el principal mercado que tiene la ciudad. Los pasajeros que llegaron en vuelos nacionales aumentaron en un 126% entre 2010 hasta 2018: de 895.224 a 2.245.646, un crecimiento del 10% al 76%.

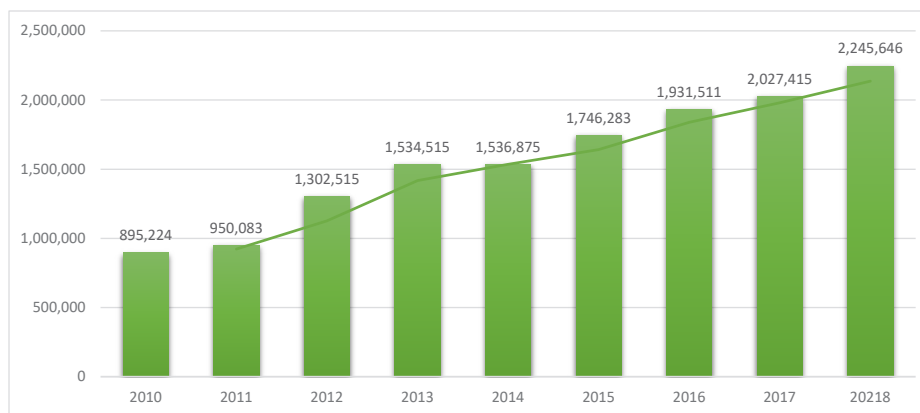
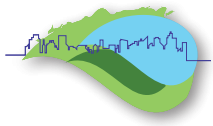


Figura 20-1. Llegada de pasajeros en vuelos nacionales a Cartagena 2010-2018.

Fuente: Sociedad Aeroportuaria de la Costa SA-SACSA (2018).



Por otro lado, el aumento de la conectividad de Cartagena de Indias con otros destinos nacionales e internacionales es relevante para el turismo: ha crecido el número de frecuencias domésticas de 286 a 510. Las frecuencias y conectividad directa con otros destinos internacionales pasó de cuatro (2012) a once (2018).

Este incremento ha permitido la inversión en diversos establecimientos gastronómicos; según datos oficiales de la Centro de Información Turística (Citur) (2016), se encuentran registrados 137 restaurantes que funcionan dentro del centro histórico; además, se observan locales con diferentes características, que ofrecen un menú distinto, el cual tiene en cuenta la necesidad de los turistas y las recomendaciones estandarizadas para una dieta balanceada, la importancia de las raciones, la armonía de los alimentos y la calidad en el servicio. Entre estos, hay restaurantes italianos, árabes, chinos, vegetarianos, franceses, en ambientes que combinan lo selecto de la cultura de los países con lo colonial de la ciudad de Cartagena de Indias; los sabores locales mezclados con ingredientes de la región y la mezcla de culturas gastronómicas, con la aplicación de técnicas de la cocina internacional. Es la gastronomía elemento imprescindible en la actividad turística, como uno de los factores que impactan la percepción de calidad.

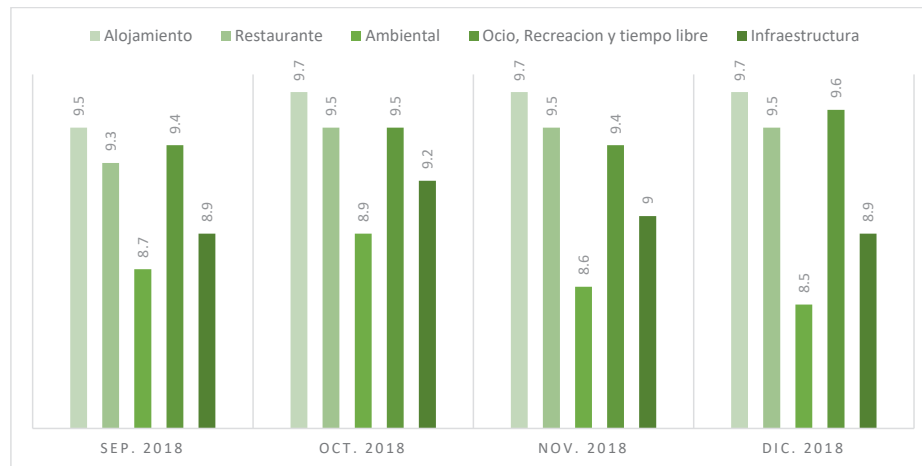
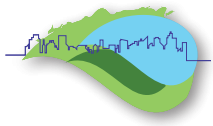


Figura 20-2. Percepción de la calidad del servicio turístico (septiembre-diciembre, 2018).

Fuente: Situr (2018).

La calidad del servicio es uno de los ejes fundamentales que soportan la competitividad del sector turismo; por ello, es relevante evaluar la satisfacción de los turistas con el destino, pues es una variable que valida los aspectos más sensibles. Entonces, se utiliza una escala de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta. De acuerdo con los resultados de las mediciones del último trimestre, los factores mejor evaluados son alojamiento y servicio de restaurante con una valoración superior a los 9 puntos (Situr, 2018). Como se puede evidenciar, el sector gastronómico es el segundo renglón más importante en la percepción de la calidad de los servicios como elemento fundamental para potenciar el desarrollo del turismo en la ciudad de Cartagena de Indias, porque se basa en la experiencia y en una



diversidad de factores, como la cultura, las tradiciones, su historia, la gente, los ingredientes, los utensilios, las técnicas, los sabores, las texturas y los olores, como resultado de una integración de la herencia culinaria indígena, africana y española.

Como se observa en la **figura 20-3**, es amplia la oferta gastronómica de las empresas del sector turístico cuyo objeto es el servicio de restauración. La comida italiana y los pescados, mariscos y parrillas tienen la mayor participación dentro de los establecimientos, con un 17,4% y 15,2%, respectivamente; luego está la comida típica colombiana y costeña con una participación del 8,7% cada una.

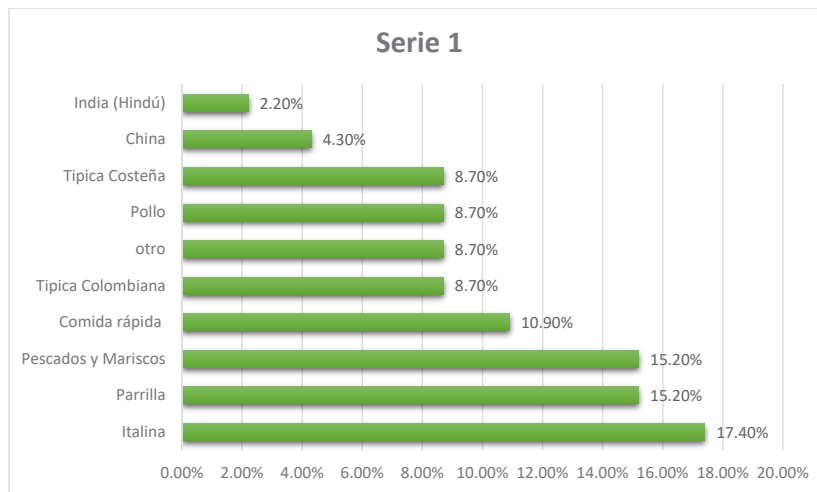
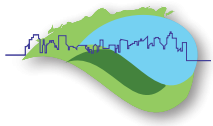


Figura 20-3. Especialidad por establecimiento (diciembre 2018).

Fuente: Situr (2018).

Cartagena de Indias, en su condición de ciudad turística, ha recibido viajeros de todo el mundo, lo cual ha enriquecido su cocina con influencias como la árabe y, en menor medida, la italiana, inglesa, china e india. Esto hace que la gastronomía local sea una amalgama de culturas, unida a las herencias culinarias ancestrales, de colores y sabores que influyen también en las relaciones entre la comunidad receptora y los visitantes, factor determinante en el proceso de involucramiento de la cultura gastronómica. Dicho proceso acontece porque el visitante queda inmerso en las actividades culinarias y logra disfrutar de experiencias inolvidables en la realidad cotidiana y cultural del sitio; así jalona el turismo gastronómico y, por tanto, se requiere de una infraestructura de restaurantes que responda a la demanda de los turistas nacionales e internacionales.

**Tabla 20-2.** Número de mesas y asientos disponibles por tipo de establecimiento (cuarto trimestre de 2018).

Especialidad	Mesas disponibles	Sillas disponibles	%
Típica costeña	1210	3862	20,5%
Italiana	878	3423	18,1%
Pescados y mariscos	836	2750	14,6%
Otro	537	2201	11,7%
Parrilla	530	1940	10,3%
Típica colombiana	461	1112	5,9%
Comida rápida	382	1585	8,4%
Pollo	231	862	4,6%
China	189	927	4,9%
India (hindú)	30	208	1,1%
Total	5284	18.871	100%

Fuente: Situr (2018).

Se pudo evidenciar que la ciudad tiene la oferta de restaurantes con la infraestructura y las especialidades para atender a los comensales, con mesas disponibles para comida típica costeña (1210 en total); en segundo lugar, los establecimientos especializados en comida italiana, que reportaron 878 mesas, y, en tercer lugar, con una cantidad cercana, están los especializados en pescados y mariscos (836 mesas). Las especialidades con menos mesas disponibles son la comida china e hindú, con 219 mesas.

En cuanto a las sillas disponibles, de acuerdo con las mesas disponibles y la especialidad, se identifica que la comida típica costeña representa el 20,5%, la comida italiana el 18,1% y la oferta de pescados y mariscos el 14,6%, sin dejar de lado la participación de las otras especialidades.

En este orden de ideas, para que exista un equilibrio entre la oferta y la demanda, es necesario establecer unos niveles de precio promedio que permitan accesibilidad de los servicios de restaurantes a turistas nacionales e internacionales, para así lograr un grado de satisfacción y obtener una percepción positiva de los servicios turísticos.

**Figura 20-4.** Precio promedio del plato por especialidad (diciembre 2018).

Fuente: Situr (2018).



Los precios de los platos de los restaurantes que se ofertan a turistas nacionales y extranjeros son asequibles. Los platos de pescados y mariscos fueron los más costosos, con un precio promedio de 71.383 pesos, seguidos por las especialidades de parrillas (en promedio, 41.319) y la comida china (33.400); los platos más económicos fueron pollo (19.628), italiana (17.693) y las comidas rápidas (5768 pesos).

Los precios son un factor relevante en la decisión de compra; aunque para los turistas gastronómicos el precio es lo menos importante en comparación con otros segmentos de mercado; por lo general, presentan un alto nivel cultural y suelen tener un promedio elevado de ingresos que les permite satisfacer o alcanzar experiencias gastronómicas únicas. Estos turistas son exigentes, les importa la calidad y la autenticidad de la gastronomía. No hace falta mucha promoción para atraerlos porque normalmente tienen el interés por visitar un lugar debido a que utilizan guías gastronómicas o revistas especializadas, además del boca a boca (Oliveira, 2007).

Estrategias direccionadas a la consolidación de la gastronomía autóctona cartagenera

La gastronomía cartagenera es parte de la cocina del Caribe, que, como ya se dijo, tiene como herencia los saberes culinarios de indígenas, africanos y españoles; adicionalmente, gracias a la ubicación geográfica de esta región, ha sido receptiva para el ingreso de saberes culinarios árabes, italianos, ingleses, chinos, entre otros. Pero los turistas y la comunidad en general solo identifican la cocina cartagenera con el pescado frito, el patacón y el exquisito arroz con coco. Desconocen una variedad de preparaciones que son parte de su acervo. Muchos platos pasan desapercibidos, como la viuda de pescado, los tipos de sancocho (salado, trifásico, mondongo, de rabo de res); otros tipos de arroces como el de frijolito negro, el de cerdo, plátano en tentación, los famosos pasteles de arroz con cerdo o pollo...

En lo referente a las bebidas, los restaurantes del sector turístico brindan una de las consideradas bebida nacional: aguapanela con limón (famoso guarapo que ha pasado de generación en generación). Pero desconocen la famosa chicha de tamarindo, el espectacular jugo de corozo y torombolo. Estas últimas frutas son fáciles de obtener, debido a que en algunos sectores de la ciudad todavía está sembrado un árbol de torombolo y uno de corozo.

Ante todo este potencial gastronómico, se observa que en el epicentro del turismo, conocido como el centro histórico, predominan restaurantes internacionales; son pocas las opciones de restaurantes de cocina local. Es muy difícil encontrarla en restaurantes de medio y alto nivel, pues la oferta se ha orientado básicamente al turista extranjero, y los productos costeños no están presentes. Lo típico está en los puestos de comidas ambulantes, en algunas esquinas de calles y sectores del centro histórico, como la calle 2 de Badillo, Plaza de la Trinidad en el sector Getsemaní. Otro punto de referencia son las áreas de comida del Mercado de Bazurto, lugar donde llegan todos los alimentos que consume la sociedad cartagenera.



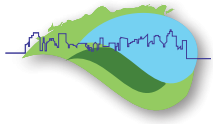
Por lo anteriormente expuesto, se hace un rastreo de información de acciones del Gobierno nacional y el Distrito de Cartagena de Indias, con el propósito de conocer el interés y la voluntad de los actores del sector público y privado para fortalecer el turismo gastronómico con la esencia misma de la cocina cartagenera. Hay que saber que el Gobierno nacional ha desarrollado una “Política indicativa para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia”; también está el Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional 2014-2018, desarrollado a partir del auge del turismo gastronómico y la dinámica de rentabilidad que ocasiona a la economía local, regional y nacional.

A pesar de la existencia de estos documentos, se observa que se han quedado cortas las acciones que lleven a despertar sentido de pertenencia hacia los orígenes autóctonos de la gastronomía cartagenera. La ciudad no ha tomado la contundente decisión de rescatar la verdadera cocina tradicional, presentarla con orgullo y llevarla a altos estándares de estilo *gourmet*, de suerte que se posicione.

Pero no todo ha sido negativo. En la actualidad se observa que en algunos hoteles y restaurantes de alto nivel cada vez se incorporan frutas tropicales, como el mango, el coco, el níspero, el zapote y otras menos conocidas en el interior, como el mamey y el corozo. Otros chefs están recreando platos costeños con técnicas de cocina francesa, como el caso del Restaurante El Santísimo. Según datos registrados en la Evaluación de la Gastronomía Colombiana, como factor potencial de turismo unos pocos investigadores están retomando los platos y técnicas tradicionales de la cocina sabanera, pero adaptándolos a las demandas y estándares internacionales, como el caso de Cocina Pepina (Fondo de Promoción Turística [Fontur], 2009).

En Colombia se le ha prestado importancia a la cocina tradicional como expresión del patrimonio intangible de la nación; por eso desde la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura, en 2012 se creó la “Política indicativa para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia”. Entendiendo que es una expresión de la cultura que da cuenta de la historia de un pueblo o comunidad, es expresión de la comprensión y relacionamiento propio con el entorno ecológico, que se expresa en el saber tradicional del uso de los recursos para la preparación de alimentos, y constituye parte fundamental de la identidad de los pueblos y comunidades (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012).

La política está dirigida de manera general a la ciudadanía y de manera especial a los portadores tradicionales de la cocina y alimentación (cocineras y cocineros), a los gestores culturales y funcionarios con competencia en este campo, además de los investigadores de los sistemas culinarios tradicionales y las organizaciones sociales interesadas.



Entre las acciones llevadas a cabo en el marco de la implementación de esta política está su amplia divulgación nacional, lo cual ha generado multitud de acciones en los ámbitos regional y local frente al tema y ha incentivado procesos de investigación propia. Se publicó la Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia, la cual recopila parte importante de la investigación hecha en el país frente al tema, así como algunos recetarios; y se han ejecutado procesos de investigación y fortalecido espacios que estimulan el conocimiento y divulgación de las cocinas tradicionales del país.

También se ha creado la Red de Eventos Gastronómicos en todo el país, una iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para articular esfuerzos, temáticas y recursos, y lograr una sinergia que dé como resultado eventos más competitivos y el posicionamiento de la gastronomía colombiana, la multiculturalidad y los sabores de nuestras cocinas tradicionales, con enfoque de sostenibilidad e innovando en todos los campos de la cocina. Se pretende robustecer el turismo gastronómico. En el ámbito local se registraron dentro de esta red tres eventos gastronómicos llevados a cabo en Cartagena de Indias:



Figura 20-5. Festivales gastronómicos en Cartagena de Indias.

Fuente: Red de Eventos Gastronómicos, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012).

Sabores Cartagena Gourmet Festival. Es el festival gastronómico propio de la ciudad, donde los asistentes pueden conocer y degustar nuevas tendencias culinarias y especialidades de la gastronomía nacional e internacional. Además de la mejor oferta gastronómica local, el festival ofrece zona de vinos y quesos, salas *lounge*, salidas en catamarán, *shows* de chefs, conversatorios, espectáculos musicales y mucho más, en un ambiente que solo la Ciudad Heroica puede proveer.

Festival del Frito Cartagenero. Este evento, por su tradición gastronómica y significación sociocultural, es parte del patrimonio inmaterial de la cotidianidad folclórica del Distrito Cartagena de Indias. Se hace visible la labor de esas matronas de la gastronomía cartagenera, aportando a la promoción y difusión del patrimonio, contribuyendo a la construcción de una cultura que integre y promueva la diversidad de la nación colombiana.



Festival del Dulce. La gastronomía caribeña representada en la Semana Santa por los dulces y platos típicos de esta celebración, salvaguardando así el patrimonio inmaterial del distrito. Permite el reconocimiento de nuestra identidad y cotidianidades entre los distintos sectores de la sociedad, tomando como escenario a Cartagena de Indias, ciudad turística y cultural.

Estos dos últimos eventos tienen la participación masiva de la comunidad cartagenera; aun así, el esfuerzo debe enfocarse en capacitación y apoyo a los productores artesanales para mejorar la calidad de sus productos, como también la difusión de las tradiciones culinarias, métodos de preparación y presentación a la mesa.

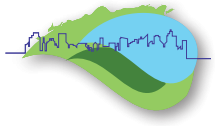
CONCLUSIONES

Es vital la inversión en diversos establecimientos gastronómicos donde se pueden observar locales con diferentes características, con un menú variado que tiene en cuenta que Cartagena de Indias, en su condición de ciudad turística nacional e internacional, es receptora de muchas culturas, que la llevan a estar a la vanguardia de los cambios y preferencias de los visitantes. Esto quiere decir que no está mal encontrar diversidad de culturas gastronómicas dentro del sector turístico, porque ayuda a alcanzar niveles de competitividad frente otros destinos de turismo gastronómico.

Se logró evidenciar la gran preeminencia de la gastronomía en el desarrollo de la actividad turística en Cartagena, por medio de un recorrido por el acervo culinario de la cocina típica local. Y se destaca la importancia que tiene en el turismo: a través de ella se pueden conocer muchos aspectos culturales; la presentación y armonía de los platos reflejan preferencias, *lo sociables* que son las comunidades, el uso del suelo y los métodos utilizados en la transformación de los alimentos.

Es obvia la necesidad que presenta el turista de alimentarse e interactuar con la cultura del destino. Es menester, por tanto, que la ciudad se siga promocionando sistémicamente a escala internacional, trabajar en la educación local y el sentido de pertenencia hacia la cultura caribe, y exigir o reglamentar la presencia de recetas o platos autóctonos en el menú que ofrece la gran cantidad de establecimientos gastronómicos de tipo internacional, para que sea cada día más competitiva, de tal suerte que se convierta en polo de desarrollo sostenible que respete y reconozca las tradiciones, el entorno cultural y el gastronómico.

Es por ello que el desarrollo de estrategias debe estar orientado en doble sentido. Debe reforzar la identidad cultural de la cocina autóctona con su variedad de sabores y colores, con tácticas comunes que permitan diversificar el producto turístico cartagenero y garantizar una oferta diferenciada desde la incorporación de los elementos tradicionales que logren fusionarse con todas las características de estos restaurantes internacionales: ambientación,



música de fondo, entre otras cosas. Estas pueden incidir de manera directa en la identidad cultural de Cartagena de Indias.

REFERENCIAS

- Armesto, X. y Gómez, B. (2004). Productos agroalimentarios de calidad, turismo y desarrollo local: el caso del Priorat. *Cuadernos Geográficos*, 34, 3-94.
- Banco de la República. (2007). *Cartagena de Indias en el siglo XVII*. Editorial Banco de la República.
- Barrera E., Conco, Y., Gómez, K. y Torres, J. (2018). *Indicadores turísticos de Cartagena y Bolívar 2016-2018*. Sitcar.
- Centro de Información Turística [Citur]. (2016) Centro de Información Turística, disponible en https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41#gsc.tab=0
- Contreras, H. R. (2012). Aproximación etnoeducativa a la culinaria y gastronomía toluéna. *FALA*, 1(IV).
- Domínguez, A. (2006). Identidad cultural de la cocina. *Revista Ciencia Ergo Sum*, 13(001).
- Friede, J. (1975). *Fuentes documentales para la historia del Nuevo Reino de Granada*. Biblioteca Banco Popular, volumen 6, número 94.
- Fondo de Promoción Turística [Fontur]. (2009). *Evaluación de la gastronomía colombiana como factor potencial de turismo*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Martínez, A. (2012). *Mesa y cocina en el siglo XIX*. Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia, Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo. (2014). Plan Estratégico para la Construcción del Producto Turístico Gastronómico Nacional 2014-2018.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Política indicativa para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales.
- Richards, E. (2002). *Tourism and gastronomy*. Routledge.
- OMT (2019) Guía para el desarrollo del turismo gastronómico, disponible en <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420995>
- Oliveira, S. (2007). La importancia de la gastronomía en el turismo. Un ejemplo de Mealhada, Portugal. *Gastronomía y Turismo*, 16, 261-282.
- Patiño, V. (2006). *Historia de la cultura material en la América equinoccial*. Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia, Ministerio de Cultura.
- Padilla, C. (2006). Las cocinas regionales. Principio y fundamento etnográfico. Ponencia para el VII Congreso Internacional de Sociología Rural, Quito, Ecuador.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara.
- Sánchez, C. (2012). *Paseo de Olla, recetas de las cocinas regionales de Colombia*. Colcultura.
- Situr. (2018). *Departamento de Antioquia*.
<https://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental/situr/05/13#gsc.tab=0>
- Sociedad Aeroportuaria de la Costa SA-SACSA. (2018). Indicadores turísticos Cartagena de Indias y Bolívar 2016- 2018.
- Vázquez, G., Morales, E. y Pérez, L. (2014). Turismo gastronómico, denominaciones de origen y desarrollo rural en Andalucía: situación actual. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.
- Wolf, E. (2002). Culinary Tourism: A Tasty Economic Proposition. *Chinese Studies*, 4(1).



CAPÍTULO XXI

Las empresas artesanales en México, caso específico: empresas artesanales de Coatepec, Veracruz, México

Cynthia Monge Santos¹
Franklin Alexis Duque Díaz²
Yoltzin María Andrade Vargas³

INTRODUCCIÓN

En México, el sector de las empresas artesanales es sumamente importante, tanto por la riqueza cultural que posee como por su impacto en el crecimiento económico del país. El sector artesanal está formado por más de 12 millones de mexicanos (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018) que se dedican a este oficio de generación en generación, como sustento familiar y una forma de vida, con la cual fomentan, dan a conocer y mantienen las tradiciones y la cultura mexicana alrededor del mundo.

Las artesanías expresan parte de la riqueza cultural del país y se caracterizan por ser artículos hechos a mano y de forma creativa, y utilizados en la vida diaria, como vestuario, calzado, ornamentos, para uso culinario, entre otros usos. Como producto, cuando se habla de artesanía, se hace referencia a “objetos decorativos y utilitarios donde se condensan

¹ Estudiante de la maestría en Administración, especialista en Administración del Comercio Exterior y licenciada en Contaduría. Institución de adscripción: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Contacto: mongesantosc@gmail.c

² TSU en Administración Aduanera y licenciado en Administración de Negocios Internacionales. Institución de adscripción: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Contacto: franklinduquediaz@gmail.com

³ Estudiante de la maestría en Administración, estudiante de la licenciatura de Estadística y Sistemas de Información y licenciada en Administración. Institución de adscripción: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Contacto: yolt.266@gmail.com



aspectos económicos, sociales y culturales que reflejan la cosmovisión de los pueblos indígenas” (Zapata y Suárez, 2007, p. 594, citados por Hernández *et al.*, 2011, p. 69).

La palabra *artesanía* proviene de la voz italiana *artigianato*, término usado para explicar las actividades del trabajador artesanal (Heredia, 2013); por lo que con relación a quienes los fabrican, se puede decir que es un oficio que se practica desde la antigüedad y no solo en México, sino en muchos países del mundo entero, como India y China. Cabe mencionar que en 2017 México fue el tercer país más importante del mundo en elaboración de artesanías, precedido solo por los dos países mencionados anteriormente (Valencia, 2017).

Conceptualización de artesanía

El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart) de México, a través de su *Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad* (Sedesol y Fonart, 2015), señala que la artesanía es:

Un objeto o producto de identidad cultural comunitaria, hecho por procesos manuales continuos auxiliados por implementos rudimentarios y algunos de función mecánica que aligeran ciertas tareas. La materia prima básica transformada generalmente es obtenida en la región donde habita el artesano. El dominio de las técnicas tradicionales de patrimonio comunitario permite al artesano crear diferentes objetos de variada calidad y maestría, imprimiéndoles, además, valores simbólicos e ideológicos de la cultura local. La artesanía se crea como producto duradero o efímero, y su función original está determinada en el nivel social y cultural, en este sentido puede destinarse para el uso doméstico, ceremonial, ornato, vestuario, o bien como implemento de trabajo (p. 14).

La artesanía es un trabajo hecho en su mayor parte a mano, con poco uso de maquinaria para que sea considerado como tal; y también es un objeto cultural que va dependiendo del lugar, historia y contexto social donde se cree, y de cuán importante e impactante sea para la sociedad.

En México, de acuerdo con el manual antes mencionado, las artesanías tienen distintas ramas de trabajo ya características del país: la alfarería y la cerámica, los textiles, la madera, la cerería, la metalistería, la orfebrería, la joyería, las fibras vegetales, la cartonería y papel, la talabartería y peletería, la maque y laca, la lapidaria y cantería, el arte huichol, el hueso y cuerno, la concha y caracol, el vidrio y la plumaría.

Con esto, se tiene que las artesanías más representativas de México son, en primer lugar, los alebrijes, figuras talladas en madera originarias de Oaxaca; el barro negro, con el que se hacen vasijas, ollas y diversas figuras, originario igualmente de Oaxaca; la talavera, originaria de Puebla, con la que se fabrica loza y azulejería (esta posee denominación de origen); el rebozo, trabajo de textil originario de San Luis Potosí; árboles de la vida, oriundos de Metepec, estado de México; el sarape, trabajo de textil originario de Saltillo



y sus alrededores; la platería, con la cual se hacen joyas, sus orígenes se encuentran en Michoacán, Oaxaca y Guerrero, y actualmente uno de los mejores sitios para adquirir estas artesanías es Taxco, Guerrero. A continuación, se muestran imágenes de algunas de las principales artesanías (México Desconocido, 2018).



Figura 21-1 y Figura 21-2. Artesanías oaxaqueñas. Alebrijes y barro negro.

Fuente: Xataka México (s. f.) y Qué hacer en Oaxaca (s. f.).

364



Figura 21-3 y Figura 21-4. Artesanías de Puebla (talavera) y de Saltillo, Coahuila (sarape).

Fuente: City Express (s. f.) y Food and Travel (s. f.).

Se sabe que el sector artesanal se encuentra inmerso dentro de la clasificación de microempresas, pequeñas y medianas empresas (mipymes), mismas que constituyen el 98% de las empresas en México. De ahí la importancia que tiene el estudiar y analizar la situación actual de dichas empresas artesanales, pues, además de que forman parte de ese importante porcentaje, ayudan al desarrollo económico local y nacional, aportan al PIB año con año y son el sustento de miles de familias mexicanas (Hernández *et al.*, 2011).

Al formar parte de este considerable grupo de empresas en el país entero, es importante llevar a cabo estudios que permitan tener un conocimiento claro de la situación de las empresas artesanales, del impacto que tienen en la economía local y nacional, y también buscar alternativas para fomentar su crecimiento. Las mipymes artesanales son una alternativa válida para la sociedad, pues son generadoras de empleo, una oportunidad para emprender y también de aprovechar el potencial creador y artístico de los individuos.



Conceptualización de manualidad

Es importante diferenciar los conceptos de *artesanía* y *manualidad* para identificar las características de cada uno y, así, poder dar apoyo y valor a estos productores mexicanos, que se esfuerzan y fabrican artículos tradicionales y útiles.

Debe entenderse como aquel objeto o producto que es un resultado de un proceso de transformación manual o semiindustrializado, a partir de una materia prima procesada o prefabricada (...) se tornan en una labor temporal marcada por las modas y practicada a nivel individual o familiar (...) contraria a la tradición artesanal, las manualidades se rigen en los tiempos presentes y tienden a la estandarización de su producción con los fenómenos de la globalización y la cultura de mesas (Sedesol y Fonart, 2015, p. 14).

Importancia del sector artesanal

Para conocer la importancia del sector artesanal en México, uno de los estudios más importantes lo hizo, en el año 2012, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), con el apoyo del entonces Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (hoy Secretaría de Cultura), instituciones que llevaron a cabo la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM), cuyo objetivo fue obtener información sobre los gastos realizados por los integrantes de los hogares en distintos aspectos del ámbito cultural, con el propósito de obtener una visión cuantitativa de los aspectos económicos asociados a la cultura en México (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018).

Esta encuesta, por primera vez en la historia de México, proporcionó datos importantes en la investigación científica y sistematizada del campo artesanal. La ENCCUM fue aplicada a 14.420 viviendas en localidades de 15.000 y más habitantes, considerando un cuestionario en ocho módulos principales, uno de los cuales fue el dedicado a la producción artesanal, mismo que permitió tener una noción más clara de la cantidad de artesanos que hay en el país, así como la distribución geográfica, la cifra exacta y las edades de los auténticos artesanos.

Para definir los criterios que permitieron aproximarse más a la identificación de la producción de artesanías, apoyados en el conocimiento que Fonart ha desarrollado del sector, en lo particular de las ramas artesanales, se determinó aplicar como criterio el número mínimo de horas que una persona dedica a la semana a producir una artesanía según el tipo de rama artesanal, y con esto se obtuvieron resultados por género, rango de edad y la rama de producción correspondiente, los cuales se presentan a continuación (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018).

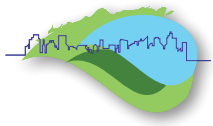


Tabla 21-1. Participación por género en ramas artesanales.

Ramas Artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y Papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Cerámica o alfarería	48,197	128,027	176,224
Cestería	20,792	125,347	146,139
Escultura	102,336	104,179	206,515
Laquería	31,399	33,431	64,830
Madera	630,165	352,650	982,815
Maetalistería	173,346	75,577	248,923
Otro	58,125	111,844	169,969
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Fuente: Inegi, Fonart y Sedesol (2018, p. 13).

En las **tablas 21-1, 21-2 y 21-3** se pueden apreciar las ramas artesanales que se ocuparon en la realización de la encuesta (ENCCUM). Observando el rango de edad, se tiene que las mujeres que se dedican a la producción artesanal en su mayor parte son jóvenes; los resultados se concentran en la edad de hasta 19 años. En el caso de los hombres, se reporta el mayor número de participantes en el rango de 20 a 29 años. También se observa que solamente en las ramas artesanales de madera, metalistería y vidrio es mayor la participación de hombres, ya que en todas las demás predomina la mujer.

De acuerdo con la participación total por rama artesanal, al cartón y papel y a la rama textil se dedica el mayor número de personas. Es en la laquería en la cual se muestra el menor número de personas dedicadas a esta rama.

Derivado de estos resultados, y con el supuesto de que la proporción de la población que elabora alguna artesanía en localidades de 14.999 y menos habitantes es similar a la que presentaron las poblaciones que participaron en la ENCCUM, se obtuvo que para el 2012 el número de personas que elaboraban alguna artesanía de 12 y más años en México es de **12.054.309**, que corresponde al 103% de la población total del país (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018, p. 12).

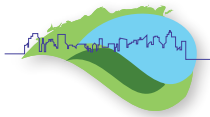


Tabla 21-2. Distribución de mujeres por rango de edad y rama artesanal.

Edad	Cartón y Papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Maetalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	434,815	31,224	36,026	28,100	5,145	107,606	25,954	124,306	220,110	30,772	60,107	1,104,165
De 20 a 29	440,838	36,652	10,418	36,840	9,634	43,005	1,788	105,356	208,367	5,014	3,284	901,196
De 30 a 39	415,509	15,809	18,556	11,568	4,360	86,591	36,371	71,735	269,616	12,052	3,845	946,012
De 40 a 49	315,554	17,091	718	9,895	4,360	48,616	2,180	54,730	309,676	-	15,428	778,248
De 50 a 59	207,299	16,644	32,460	17,776	5,678	55,164	9,284	52,799	293,359	-	15,626	706,089
De 60 y más	140,697	10,607	27,169	-	4,254	11,668	-	22,701	229,347	4,524	13,554	464,521
Total	1,954,712	128,027	125,347	104,179	33,431	352,650	75,577	431,627	1,530,475	52,362	111,844	4,900,231

Fuente: Inegi, Fonart y Sedesol (2018, p. 9).

Tabla 21-3. Distribución de hombres por rango de edad y rama artesanal.

Edad	Cartón y Papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Maetalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	386,504	17,105	17,635	33,458	-	97,290	36,918	78,109	54,203	14,845	18,270	754,337
De 20 a 29	343,245	9,381	2,066	38,575	-	144,340	53,428	76,877	56,854	35,127	5,598	765,491
De 30 a 39	127,287	7,775	373	-	-	102,353	21,062	23,179	17,969	19,593	24,142	343,733
De 40 a 49	94,749	8,165	718	27,497	25,950	160,653	40,365	40,710	40,785	12,759	5,748	458,099
De 50 a 59	57,243	3,742	-	-	4,541	61,357	7,978	11,987	25,421	-	3,897	176,166
De 60 y más	22,497	2,029	-	2,806	908	64,172	13,595	8,242	12,966	8,201	470	135,886
Total	1,031,525	48,197	20,792	102,336	31,399	630,165	173,346	239,104	208,198	90,525	58,125	2,633,712

Fuente: Inegi, Fonart y Sedesol (2018, p. 13).



Otros datos interesantes para el conocimiento de este sector los brinda la Cuenta Satélite de la Cultura en México (CSCM), misma que constituye un sistema de información económica sobre el sector de la cultura, como parte del Sistema de Cuentas Nacionales de México, y un acervo estadístico de gran importancia para apoyar la toma de decisiones sobre este sector. De acuerdo con esta cuenta, en el año 2016 las artesanías en su conjunto presentaron una contribución del 178% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 06% del PIB nacional, con una aportación de 110.121 millones de pesos (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018, p. 21).

Igualmente, en 2016, la CSCM reportó que se generaron 386.601 puestos de trabajo ocupados remunerados, esto es, jornadas de trabajo de ocho horas diarias. De esta manera, en el sector de la cultura, tres de cada diez puestos ocupados corresponden a las artesanías.

Según información de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM), en el año 2016, el PIB turístico ascendió a 1.646.554 pesos, de los cuales 62.086 pesos son generados por los establecimientos productores de artesanías relacionados con los visitantes, esto es, el 38% de lo generado por la actividad turística (Inegi, Fonart y Sedesol, 2018, p. 33).

Sin lugar a dudas, el turismo favorece la venta de artesanías en México y sus ciudades atractivas y ricas en cultura. El objeto de estudio de esta investigación son las empresas artesanales de la ciudad de Coatepec, en el estado de Veracruz; por ello, es importante hablar acerca de la situación de esta actividad en dicho estado.

Estado de Veracruz, México

Se sabe de su riqueza en la producción de café: es uno de los principales productores en el país, pero sin dejar de lado su importante papel en la realización de artesanías a lo largo de sus regiones (López, 2006).

Por ejemplo, los artículos de palma y jarcería en La Huasteca, las figuras de vainilla en Papantla, la alfarería en el Istmo y las Grandes Montañas, textiles en La Huasteca y Sierra de Zongolica; hay una gran tradición de fabricación de instrumentos musicales, entre muchos otros artículos (López, 2006). Algunos ejemplos se muestran en las siguientes imágenes:



Figura 21-5. Artesanías de La Huasteca (palma y jarcera).

Fuente: Turimexico (s. f.).



Figura 21-6. Artesanías de Papantla (figuras de vainilla).

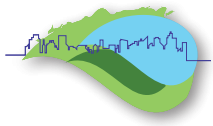
Fuente: Imagen propia.



Figura 21-7. Artesanías del Istmo y las Grandes Montañas (alfarería).

Fuente: Artesanos y Artesanías (s. f.).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo hecha por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en el año 2003, se sabe que Veracruz contaba con un total de 542.962 artesanos y ayudantes de artesanos, que estaban activos y vivían de esta actividad (**tabla 4**); sin embargo, al igual que en los otros estados, se contempla solo a los



individuos que participaron en el registro. Se sabe que existe una mayor población de artesanos en el estado que no estaban registrados en ninguna base de datos, pero que tienen actividad económica activa (López, 2006).

Tabla 21-4. Distribución del número de artesanos en la región centro-sureste.

Encuesta Nacional de Empleo 2003	
ITAM	
Región Centro- Sureste de México	Número de artesanos
Puebla	576.818
Oaxaca	400.000
Veracruz	542.962
Tabasco	165.583

Fuente: Elaboración propia con datos de López (2006).

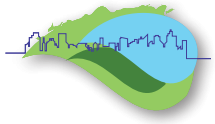
Tras conocer la situación de Veracruz y considerando la importancia que tiene la actividad turística en la venta de productos artesanales, se tomaron en cuenta aquellos principales puntos turísticos del estado. Coatepec es una de las ciudades más importantes y cercanas a la capital, además de que cuenta con el título de Pueblo Mágico de México y es la Capital del Café; por eso, para efectos de esta investigación, se abordaron los estudios correspondientes a las empresas artesanales de esta ciudad.

COATEPEC

Pueblo Mágico

Las artesanías de Coatepec son variadas como su territorio. Tiene una gran gama de materias primas y una enorme riqueza de tradiciones que, combinadas, dan como resultado artesanías únicas y espectaculares. Asimismo, Coatepec tiene muchos más atractivos para sus visitantes, como su arquitectura, sus tradiciones y la calidez de su gente, que le han dado un merecido lugar desde el 12 de agosto de 2006 en la lista de los Pueblos Mágicos de México. Pueblos Mágicos es un programa turístico desarrollado por la Secretaría de Turismo desde 2001 y que reconoce a ciudades o poblados por su trabajo para proteger y guardar su riqueza cultural. La página de la Secretaría de turismo (Sectur) del Gobierno de México (2020) destaca el significado de Pueblo Mágico.

Un Pueblo Mágico es un sitio con símbolos y leyendas, poblados con historia que en muchos casos han sido escenario de hechos trascendentes para nuestro país, son lugares que muestran la identidad nacional en cada uno de sus rincones, con una magia que emana de sus atractivos; visitarlos es una oportunidad para descubrir el encanto de México (2020).



Coatepec tiene una rica mezcla colonial. Su herencia ha dejado cerca de 370 inmuebles con valor histórico, por lo que fue declarada Patrimonio Histórico de la Nación.

Breve reseña histórica

Coatepec significa *en el Cerro de las Serpientes*, sabia descripción que los antiguos pobladores indígenas utilizaron para bautizar la fertilidad de su tierra, ya que la culebra era una representación de la diosa de la Tierra y la Fecundidad, la deidad del sol y de las flores. Las exploraciones arqueológicas y los hallazgos accidentales revelaron que en el municipio se asentó una población totonaca. Los inicios de esta pródiga tierra datan, por ende, de épocas precolombinas. Los cronistas conquistadores no hacen mención concreta sobre su paso por Coatepec, pero se sabe que la zona constituía un paso obligado en la ruta hacia Tenochtitlán.

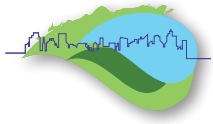
Localización (macro)

El municipio de Coatepec se localiza en el estado de Veracruz, en el sureste de la República Mexicana. Este estado colinda al norte con el estado de Tamaulipas, al este con el golfo de México (océano Atlántico), al sureste con los estados de Tabasco y Chiapas, al sur con el estado de Oaxaca, al oeste con los estados de Puebla e Hidalgo, y al noroeste con el estado de San Luis Potosí.



Figura 21-8. Macrolocalización.

Fuente: Google Maps, edición propia con fines académicos.



Localización (micro)

El municipio de Coatepec se encuentra en la zona montañosa central del estado de Veracruz. Su distancia aproximada por carretera hasta la ciudad de Xalapa, capital del estado, es de 10 kilómetros, unos 30 minutos. Asimismo, su distancia de la Ciudad de México, capital de la República, es de unos 330 kilómetros, cuatro horas y media por carretera.

Coatepec es conocida como la Capital del Café en México, ya que cuenta con una altitud de 1200 msnm y una temperatura media de 20 °C, características óptimas para la producción del grano.



Figura 21-9. Microlocalización.

Fuente: Google Maps, edición propia con fines académicos.

Población

De acuerdo con el Gobierno del Estado de Veracruz (2019), con datos del Inegi, el municipio de Coatepec tiene una superficie de 20.244 kilómetros cuadrados, un 0,35% del total del estado veracruzano. Tenía, para 2017, 92.848 habitantes, con una población masculina de 44.648 (el 48,09% de la población total) y una población femenina de 48.200 (el 51,91%).

Caso: artesanos de Coatepec, Veracruz, México

En Coatepec hay un grupo de empresarios que, gracias a la riqueza cultural y natural del municipio, han decidido dedicarse a la elaboración de artesanías y manualidades para su sustento familiar y forma de vida.

En la actualidad existen alrededor de 100 microempresas dedicadas a esta actividad económica, mismas que se logran identificar por su presencia en lugares estratégicos de la ciudad los fines de semana. Se sabe que existen más coatepecanos que elaboran artesanías o manualidades, pero no forman parte de esa sección visible. En estas empresas artesanales se



encuentra la elaboración y venta de artículos provenientes del café, de orquídeas y de textil, así como productos terminados con técnicas en bordado, bisutería, telas, papel, fieltro; y también se elaboran salsas artesanales, *snacks* con semillas y, por supuesto, café.

Los artesanos de Coatepec unieron su fuerza de trabajo para conseguir puntos de venta en la ciudad y darse a conocer. Desde hace más de 10 años, y con el paso del tiempo, el apoyo por parte del Municipio ha sido vital y sumamente importante para los lugares otorgados y para el crecimiento del grupo. Hoy en día, hay dos grupos importantes y de impacto en Coatepec respecto a las artesanías: uno que expone sus artículos dentro del Palacio Municipal los fines de semana y otro que vende en un salón social característico de la ciudad, el Salón Agrícola, los domingos.

Esta separación de los grupos de artesanos se debe a diversas características de costo y flexibilidad de los organizadores. En el caso del Municipio, la autoridad es Desarrollo Sustentable, mientras que en el salón, es un organizador libre.

Centrados en el grupo más grande de artesanos, el que se ubica dentro del Palacio Municipal, se llevó a cabo un análisis general mediante la obtención de datos por entrevistas y por observación, para tener una visión de la situación de estas empresas.

La entrevista tuvo el objetivo de identificar cuáles son los factores que han intervenido en su proceso de venta de artesanías para lograr una mejoría e identificar aquellos que han causado problemáticas para poder crecer o mantenerse en el mercado. También se logró identificar cuál es la percepción de los artesanos acerca del apoyo que el Municipio de Coatepec ha brindado.

Derivado de estas preguntas, se obtuvieron datos y factores sumamente importantes:

- La innovación en la producción de artesanías es considerada vital para la venta y oferta; sin embargo, este factor se ve afectado por la diferencia de edades entre los productores: quienes son más jóvenes buscan innovar mediante la actualización de lo que al mercado le interesa informándose mediante la tecnología, mientras que los productores más grandes no hacen uso de la tecnología para innovar en sus productos.
- El uso de redes sociales, así como el de envíos exprés, es cada vez más practicado por los artesanos; sin embargo, no están al alcance de todas estas prácticas por la falta de conocimientos, de capacitación y de apertura a la tecnología. Es cierto que los artesanos que usan redes sociales han mejorado sus ventas y, con esto, han logrado aumentar su cartera de clientes.
- La calidad en los productos es otro factor del que los artesanos pueden platicar, y que aseguran es uno de los más importantes para su oferta y posición en el mercado: es lo que los diferencia de otros.



- La producción en las empresas artesanales muchas veces se ve afectada por la falta de personal, y como es una actividad económica que no se realiza en serie, la elaboración de los artículos lleva su tiempo y dedicación. Esto, por supuesto, afecta sus ventas.
- Por último, en este panorama general, los artesanos están de acuerdo en que el apoyo del Municipio de Coatepec en cuanto al otorgamiento de un lugar físico para la venta de los productos ha sido una gran ayuda. Sin embargo, consideran que hace falta más apoyo del Gobierno para impulsar estas empresas artesanales, que transmiten la cultura y la tradición de México, además de que son un foco de atención para los turistas.

Algunos ejemplos de los productos de las empresas artesanales de la ciudad de Coatepec:



Figura 21-10. Empresa Dulces Creaciones.

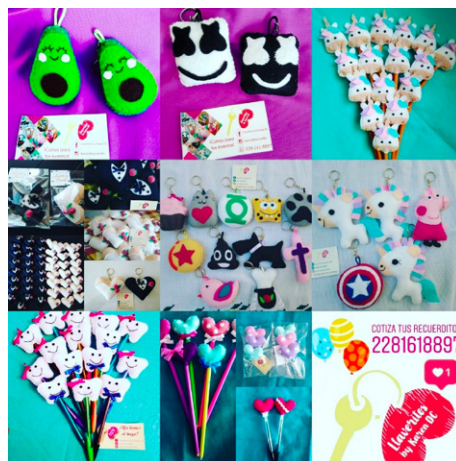


Figura 21-11. Empresa Llaveritos by Karen.

Fuente: Archivo de Karen Díaz (www.facebook.com/KarenDiazCa12/).

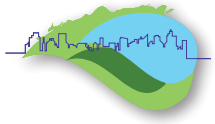


Figura 21-12. Empresa Dulce Betty Accesorios.

Fuente: Archivo Dulce Betty Accesorios (www.facebook.com/accesoriosdulcebetty/).

Algunos estudios acerca del sector artesanal

Entre otros estudios realizados en México sobre este sector artesanal, se encuentra el de María Luisa Domínguez, José de la Paz Hernández y María Yescas, titulado *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México 2007*; este explora los factores clave en la producción, administración y gestión de las empresas artesanales que les sirven para mantenerse en el mercado y crecer en la localidad donde se ubican. El estudio se comenta brevemente en los siguientes párrafos.

Domínguez *et al.* (2007) hallaron nueve factores, relacionados con el éxito de este tipo de empresas: innovación administrativa, impacto del financiamiento, tecnología de producción, tecnología en administración, capacidad en el manejo del proceso, del empaque, diferenciación, información y precio.

Y agregan que una empresa alcanza el éxito al conseguir una posición competitiva favorable, mantenerla y aumentarla en el mercado, y obtener un desempeño superior al de sus competidores; esto dependerá de la capacidad y de los recursos que posea (Aragón y Rubio, 2005a, 2005b, citados por Domínguez *et al.*, 2007).

En este trabajo, los factores de éxito para el negocio de artesanía se determinaron según el criterio empleado; aquellos corresponden a la satisfacción con el negocio, a los ingresos en ventas, al crecimiento del negocio y al tamaño del mismo por la flexibilidad que estas variables tienen para entenderlo. Así, se encuentra que la mejor medida de éxito para los negocios artesanales resultó ser la satisfacción, pues incluyó cinco de los nueve factores hallados estadísticamente (Domínguez *et al.*, 2007, p. 96).

Tomando en cuenta estos datos, se obtuvo que cuando el artesano quiera mejorar la satisfacción que siente por su negocio, tendrá que incrementar el impacto financiero, mejorar



el empaque, reducir la diferenciación del producto, reducir la información sobre este y mejorar el manejo de precios.

De la variable de ingresos en ventas, resultó que en este tipo de negocios, los ingresos están en función de la tecnología de producción, tecnología en administración y manejo de los precios. Esto implica que, para generar ventas, los artesanos dependen de lo que hagan en producción, y la mayoría le dan poca importancia a la mercadotecnia.

Hablando del tamaño del negocio de artesanía, esta variable está determinada por la innovación administrativa y el manejo de los precios. El crecimiento del negocio está en función de la capacidad en el manejo del proceso, la tecnología de producción y el financiamiento. De esta manera, el sector artesanal muestra una dependencia del apoyo que puede lograr del Gobierno y de las habilidades y conocimiento del artesano para elaborar sus productos (Domínguez *et al.*, 2007, p. 96).

Los resultados de los factores obtenidos dentro de las variables antes mencionadas proyectaron que el factor más importante para los negocios artesanales es la capacidad para manejar el precio, pues permite obtener utilidades, satisfacer sus necesidades y vender más; después están la capacidad en el manejo del negocio, el impacto del financiamiento y el manejo del empaque (Domínguez *et al.*, 2007).

Este estudio ofrece una visión amplia de lo que los emprendedores artesanos emplean en sus negocios para sobresalir y mantenerse en el mercado; confirma que la administración de estas empresas es diferente a la de las grandes, quienes persiguen el éxito cumpliendo su misión, visión y objetivos. Las empresas artesanales, por sus características propias, emplean estrategias de manera tácita, lo que muchas veces no es muy favorable para lograr el éxito al emprender este tipo de negocios.

Todos los artesanos están frente a los mismos adelantos en tecnología, las mismas oportunidades de negocio, de financiamiento y las mismas limitaciones; por tanto, un factor que puede ser la diferencia para su éxito es la estrategia en el manejo de su negocio (Castañeda *et al.*, 2008).

Propuesta de política pública enfocada al desarrollo de los empresarios de artesanías de Coatepec, Veracruz, México

Entendiendo por política pública como “aquel instrumento de trabajo mediante el cual se pretende alcanzar desde el Estado, en forma sistemática y coherente, ciertos objetivos de interés para el bienestar de toda la sociedad civil” (Podestá, 2000), y considerando la importancia que tienen en la sociedad coatepecana los emprendedores dedicados a la elaboración de artesanías, con base en la información plasmada en los puntos anteriores surge la idea de generar una propuesta de política pública enfocada en apoyar a este gran sector.



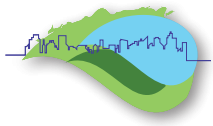
A pesar de que este gran sector cuenta con el apoyo de la administración pública local, se percibe, según las entrevistas realizadas, que carece de una formalización que le permita crecer. Es por esto que se plantea la siguiente propuesta, que parte de la elaboración de una política pública mediante un modelo racional:

- 1. Establecimiento de la agenda pública.** El establecimiento de una agenda pública es de gran importancia para desarrollar una política pública dentro de una región; para el caso en mención, se considera la elaboración de una agenda sistémica, debido a que se espera considerar aspectos que aún no han sido captados por el sistema político para llevarlos a cabo. Con el fin de proceder a la elaboración de esta agenda, es necesario contar con información específica, tal como el tipo de recurso que podría estar destinado para este propósito, y así complementar posteriormente con la agenda de largo plazo. La combinación de estas dos agendas va a permitir tener un panorama amplio y que permita resolver el problema del impulso que requieren los artesanos para poder llevar una mejor administración y producción de los artículos que elaboran. La propuesta de esta agenda será complementada con otra investigación a fondo, para establecer y detallar cada una de sus partes, con el objetivo de que esta sea la idónea.
- 2. Diagnóstico.** Está detallado en el apartado “Caso: artesanos de Coatepec, Veracruz, México”, donde se detallan los resultados de las entrevistas.
- 3. Definición del problema.** Con base en los resultados reflejados en los anexos del punto anterior, se encuentra como principal problema la falta de capacitación y seguimiento para que los artesanos de Coatepec lleven a cabo sus ideas y trabajo adecuadamente. Se logra percibir que a pesar de tener apoyo del Municipio, carecen de capacitación para poder desarrollar e innovar. Y tampoco cuentan con la información necesaria para hacer uso de las tecnologías y las herramientas actuales que facilitan la distribución y producción, y ayudan a establecer un vínculo directo con el cliente final.
- 4. Elaboración de estrategias.** Para elaborar estrategias que conduzcan a cambios positivos, en primer lugar hay que tener claros todos aquellos aspectos que generen un equilibrio de los artesanos para con la población en general, los grupos de interés y el ambiente en el cual se desenvuelven; además, deben estar alineados al Plan de Desarrollo establecido por la administración actual. En segundo lugar, es necesario crear un enfoque poblacional, en el que se identifique directamente a los artesanos que residen en la zona de Coatepec.

Las estrategias permiten que los artesanos se involucren positivamente en las actividades que el gobierno municipal enmarque, para lo que se recomienda vincular la adaptación del lugar donde están actualmente; esta es una determinante para que los artesanos se mantengan en constante capacitación.

Las principales estrategias por considerar en la propuesta son las siguientes:

- Estrategias de operación, en función de los espacios con los que cuentan para la venta de sus artesanías. Es necesario considerar que aún hay muchos artesanos sin un lugar que les permita desarrollarse.



- Estrategias funcionales. Es necesario hacer capacitación y formación para los artesanos con el fin de que su producción sea más fácil, sin dejar a un lado la esencia del trabajo artesanal. Esto mediante apoyo para desarrollar nuevas técnicas en la elaboración de productos que faciliten el trabajo (por ejemplo, personal de apoyo que los asista).

Finalmente, es necesario hacerles notar y sentir el papel que tienen dentro de su microempresa; este, en principio, puede ser confundido si no se tienen claras las funciones y los objetivos. Es necesario empoderar a los artesanos para que tengan una visión de administradores corporativos.

OBJETIVOS

Para poder llevar a cabo estas estrategias, es preciso que se dé cumplimiento a los siguientes objetivos:

- Capacitar al 50% de los artesanos identificados para desarrollar sus microempresas como pequeñas empresas en un lapso de dos años.
- Brindar y actualizar las herramientas con las que se desenvuelven los empresarios mediante campañas que les brinden la información necesaria.
- Desarrollar a los artesanos en el ámbito personal para que adquieran el papel de empresarios.

Descripción de los programas y proyectos

Se propone llevar a cabo el programa Yo Soy Artesano, el cual está diseñado para que tenga una duración de un año. La primera fase de este programa consiste, además de darse de alta ante el Municipio como artesano, en recibir una capacitación inicial sobre administración de empresas; esto con el objetivo de que se involucren en el concepto de administración y, así, facilitar un correcto desarrollo de las microempresas.

Las capacitaciones a los artesanos serán constantes; estas, además de generar conocimientos nuevos que permitan a los artesanos desenvolverse como empresarios, les brindarán paulatinamente herramientas que faciliten la producción de su arte.

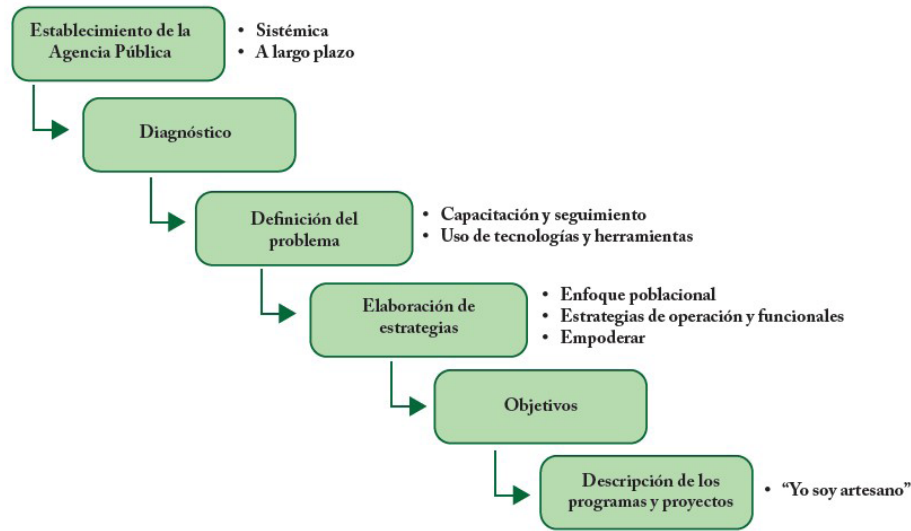
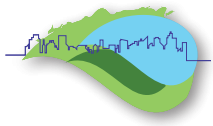


Figura 21-13. Política pública mediante un modelo racional.

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta redactada.

379

Es importante resaltar que el diseño e implementación de esta política depende de las condiciones en las que se encuentre actualmente el municipio y de la disposición del mismo. Hoy en día (año 2020), el gobierno de Coatepec tiene una amplia gama de acción para sus políticas públicas; entre ellas se destaca Gobierno Abierto, para suscribir convenios periódicamente con el Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal (Invedem), buscando contribuir al desarrollo de sistemas locales de profesionalización, formación y capacitación de personal, a través de la investigación, asesoría técnica, administrativa y del fomento de la cooperación intermunicipal en el estado de Veracruz. Esta Política Pública de Gobierno Abierto fomenta los principios de transparencia y participación ciudadana en Coatepec; los más favorecidos son los artesanos y comerciantes de la localidad.

En este orden de ideas, con el eje rector de la administración, se propone crear Yo Soy Artesano, para trabajar de la mano con los protagonistas de esta agenda pública (gobierno municipal, Invedem y artesanos comerciantes). Implica una labor mancomunada para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la sociedad coatepecana mediante el sector turismo, ya que a partir de este se puede generar una considerable derrama económica para los artesanos comerciantes, que son los principales portadores y promotores de este servicio.

Un plan de acción ejecutado por el Invedem en cooperación con el gobierno de Coatepec para la profesionalización de sus artesanos comerciantes se considera necesario e ideal de acuerdo con la situación actual de la ciudad y las necesidades que enfrenta como sociedad y sitio turístico. Deben primar en dichas políticas la permanencia de los artesanos en el mercado y el impulso económico y turístico que hacen a Coatepec, destacando sus buenas prácticas municipales.



CONCLUSIONES

El sector de empresas artesanales en México es sumamente importante para la economía de la sociedad: a él pertenecen más de 12 millones de mexicanos, que de generación a generación han dedicado su vida a esta fuente de ingresos y de vida. Hoy en día, este es un sector de emprendimiento y oportunidad para los mexicanos con estas habilidades, por lo que es objeto de estudio, apoyo e impulso para lograr un crecimiento favorable y de impacto. Como se puede observar en el contenido de esta investigación, en México existe un gran número de artesanos que, gracias a su espíritu creativo y emprendedor, se han convertido en una parte muy importante y característica del país.

Considerando el crecimiento económico que se busca en el país, debe destacarse el impacto que las artesanías tienen en el mundo entero por la riqueza cultural y tradicional de México, que se plasma en cada artículo y producto artesanal que se produce.

El apoyo a la administración de las mipymes, en general, es una alternativa para el fomento del desarrollo económico. Así, con relación al sector de las empresas artesanales, es necesario generar políticas públicas que impulsen estos negocios, en los cuales millones de mexicanos depositan su tiempo, habilidades, conocimientos y vida, para fomentar el crecimiento de este sector, motivar a la inversión extranjera por medio del turismo y generar una mejor calidad de vida para la sociedad. Esta propuesta está enfocada, entonces, en implementar una política pública que ayude a los artesanos de Coatepec a desarrollarse e impulsarse como empresarios y artesanos.

Para lograr el crecimiento de los negocios artesanales es necesario, además de identificar cuáles son sus factores de éxito, saber en qué áreas les cuesta trabajo avanzar y qué estrategias utilizan para el logro de sus objetivos, con el interés de impulsar a las que generen mejores resultados, mediante un trabajo en conjunto de la sociedad, los grupos de interés, los artesanos y la administración pública local.

Se puede concluir que el Gobierno ha sido parte importante de la actuación de venta y servicio de los artesanos con el otorgamiento de un espacio físico para poder llevar a cabo estas actividades. Estas, al final del día, enriquecen al artesano y lo establecen en el mercado; sin embargo, hace falta un mayor impulso de las autoridades correspondientes o instituciones de interés dirigido a un ámbito más empresarial y de conocimientos, en el cual se les pueda capacitar en temas de administración, de gestión de recursos y de *marketing*, vitales hoy para su permanencia en el mercado, y que ellos reconocen no manejar en su totalidad.

Así, este trabajo de investigación propone un plan de mejora, con una política pública encaminada al impulso y apoyo de las empresas artesanales en Coatepec, buscando su crecimiento, desarrollo y, sobre todo, su permanencia en el mercado. Según la situación actual de la ciudad y su marco contextual, esto es necesario y de suma importancia para la sociedad entera.



REFERENCIAS

- Castañeda, J., Hernández, M. y Castro, M. (2008). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión*. <https://www.redalyc.org/articuloa?id=64612291008>
- Domínguez, L., Hernández D. y Yescas, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77-99.
- Gobierno del Estado de Veracruz. (2019). Sistema de información municipal [PDF]. *Cuadernillos Municipales, 2019*. http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2019/06/Coatepec_2019.pdf
- Gobierno de México. (2020). *Pueblos mágicos de México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>
- Heredia, F. (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- Hernández, V., Pineda, D. y Andrade, A. (2011). Las MiPyMEs artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México [PDF]. *Universidad & Empresa*, 13(21), 65-92. <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420004pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], Fomento de las Artesanías [Fonart] y Secretaría de Desarrollo Social [Sedesol]. (2018). *Artisanos y artesanías, una perspectiva económica* [PDF]. https://www.gobmx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf
- López, M. (2006). *Plan de negocios de exportación de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia* [Tesis de licenciatura en Administración de Negocios Internacionales], Universidad de las Américas Puebla. http://catarinaudlapmx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/indicehtml
- México Desconocido*. (2018). Las 10 artesanías más representativas de México. *México desconocido*.
- Podestá, J. (2000). Políticas públicas y regiones: un análisis crítico [PDF]. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, 1(10), 69-80. <https://www.redalyc.org/pdf/708/70801005.pdf>
- Secretaría de Desarrollo Social [Sedesol] y Fomento de las Artesanías [Fonart]. (2015). *Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad* [PDF] Claudia Lira Álvarez https://www.gobmx/cms/uploads/attachment/file/107963/Manual_diferenciacion_artesania_manualidad_2015.pdf
- Valencia, F. (2017). México, tercer lugar a nivel mundial en elaborar artesanías. *Heraldo de México*.



Directores

Guillermo Ramírez Martínez

Fue doctor en Ciencias de la Organización por la Universidad de París Dauphine y maestro en Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) de México. Realizó estudios posdoctorales en Administración Pública en el Centre de Hautes Etudes Commerciales (HEC) de Francia. Ha sido profesor visitante del Worcester State College de los Estados Unidos y del HEC Montreal (Universidad de Montreal). Sus publicaciones abordan propuestas alternativas para el control, organización y evaluación del desempeño de las pequeñas y medianas empresas, así como de organizaciones públicas y universidades. Fue profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (UAMI), donde fue también coordinador del Posgrado en Estudios Organizacionales durante 10 años. Fue miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Conacyt (México).

Fundador y presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (Remineo). Contribuyó con la formación de diferentes redes sobre estudios organizacionales en América Latina, como la Red de Posgrados Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (Red Pilares) y la Red de Estudios Organizacionales de Latinoamérica (REOL), de la que fue vicepresidente. Por el impulso que le dio al avance del conocimiento y a la formación en maestría y doctorado sobre estudios organizacionales en México y otros países de América Latina, fue objeto de reconocimientos académicos. En el segundo semestre de 2019 se desempeñó como profesor invitado en el Colegio Mayor de Antioquia.

QEPD

Wilmar Mauricio Sepúlveda

Administrador de Empresas Turísticas y magíster en Administración. Actualmente se desempeña como decano de la Facultad de Administración de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Ha recibido reconocimientos como mejor servidor público en el nivel de dirección en los periodos 2019-2 y 2020-1 de la misma institución. Sus líneas de investigación están encaminadas a la planificación turística, al contexto y cultura y la oferta turística. Dentro de sus publicaciones están “Descubre a Medellín. Producto turístico de Medellín” (2009), “Elementos y avances en la formulación de teorías para el turismo” (2008) y “Benchmarking funcional de los gremios turísticos en Antioquia. Comparativo de modelos de gestión” (2015).

dec.administracion@colmayor.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-9361-8576>

**Carlos Mario Correa Cadavid**

Doctorando en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, magíster en Desarrollo, con énfasis organizacional y gerencial, y Administrador de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente se desempeña como decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Miembro de la Red RISES. Cuenta con amplia experiencia en desarrollo e innovación social, fortalecimiento de procesos comunitarios. Consultor en temas de desarrollo a nivel nacional e internacional.

dec.cienciasociales@colmayor.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-4169-5577>

Camilo Ernesto Restrepo Ayala

Doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa y magíster en Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente es profesor asociado de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Y profesor de posgrado en la Universidad EAFIT, Universidad EIA, Universidad Pontificia Bolivariana y en la Institución Universitaria ESUMER. Miembro del Grupo de Investigación Empresarial y Turístico (GIET). Su ejercicio investigativo relacionado con la gastronomía gira en torno al análisis de la gastronomía desde la perspectiva del consumidor y el mercado y la promoción y mercadeo de la cocina tradicional colombiana.

camilo.restrepo@colmayor.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-7262-5371>



EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS DE ANÁLISIS
ORGANIZACIONALES Y POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES

VOLUMEN II

Este libro se terminó de editar en noviembre de 2022

El énfasis en lo local y regional ha cobrado especial relevancia en el debate actual sobre los desafíos de nuestra sociedad, principalmente porque en dichos espacios de proximidad, la ciudadanía percibe los impactos de la política pública y del comportamiento de los diferentes actores organizados que intervienen en su formulación e implementación. En esta edición se abordan las implicaciones organizacionales de las políticas públicas para el desarrollo regional en Latinoamérica.

El conocimiento organizacional cobra sentido en el marco de la elaboración e implementación de políticas, toda vez que las acciones públicas no pueden ser cabalmente comprendidas sin su dimensión organizativa.

Así las cosas, en los dos volúmenes de esta obra se lleva a cabo una reflexión de carácter interdisciplinario entre quienes, desde la perspectiva organizacional, generan conocimiento sobre las políticas públicas regionales. Entonces, se trata aquí de responder a una necesidad ineludible: ofrecer un espacio de reflexión que permita avanzar en el conocimiento de las políticas públicas a través de sus perspectivas organizacionales y territoriales.

En resumen, en el volumen I se abordan la educación superior y la gobernanza metropolitana y ambiental, en tanto que en el volumen II se reflexiona sobre la innovación social y tecnológica, el turismo y la gastronomía.

