

Innovación social y gobernanza en el contexto de una organización rural del tercer sector en Zumpahuacán, Estado de México

Social innovation and governance in the context of a rural third sector organization in Zumpahuacán, State of Mexico

Karina Jacqueline Poot Rodríguez^I, Patricia Mercado Salgado^{II}, Juan Jesús Velasco Orozco^{III}

Fechas recepción 24 septiembre de 2022. Fecha de aceptación: 8 de marzo de 2023.

Resumen

Frente a un escenario de pobreza, marginación y desigualdad, la innovación social se muestra como una estrategia para la solución de problemas sociales, donde la participación de la comunidad incrementa su potencial a nivel local como motor de gobernanza; sin embargo, se detectan vacíos sobre qué prácticas y actores toman lugar en un contexto rural. El objetivo de este artículo es visibilizar a los actores y prácticas de innovación social y gobernanza impulsados por una organización del tercer sector. Se trata de un estudio con enfoque exploratorio cualitativo, el cual se aplicó con técnicas como la entrevista a profundidad y la observación participante, ambas analizadas con el programa ATLAS.ti. Como resultados destacan la acción colectiva, la identidad, las relaciones entre actores y el desarrollo de proyectos sociales como principales prácticas; concluyendo que la organización intercomunitaria vinculada con actores externos es el principal detonante de innovación social y gobernanza.

Palabras clave: innovación social, gobernanza, organización rural

Código JEL: O18, L31

Abstract

Facing a scenario of poverty, marginalization and inequality, social innovation is shown as a strategy for the solution of social issues, where community participation increases its potential at the local level as an engine of governance; nevertheless, voids are detected as to what practices and actors take place in a rural context. The objective of this article is to visibilize the actors and practices of social innovation and governance promoted by a third sector organization. It's a study with an qualitative exploratory approach, which was applied with techniques such as in-depth interviews and participatory observation, both analyzed with the ATLAS.ti software. As results, collective action, identity, relations between actors and social projects development are highlighted as main practices; concluding that the intercommunity organization linked with external actors is the main detonator of social innovation and governance.

Keywords: social innovation, governance, rural organization

JEL Code: O18, L31

• • • • •

I Universidad Autónoma del Estado de México. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, pootkarina@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8396-9866>

II Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora Investigadora (Investigación y Estudios Avanzados (Posgrado), pat_mersal@yahoo.com
ORCID <http://orcid.org/0000-0002-5140-3139>

III Universidad Autónoma del Estado de México. Doctorado (Facultad de Antropología), jujevo@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5330-7546>

Introducción

La innovación se ha convertido en tema central para los gobiernos en la búsqueda de crecimiento económico y sostenibilidad en el mundo, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2015); sin embargo, la estrategia orientada a la tecnología no ha sido suficiente para disminuir la pobreza, la desigualdad social o el desempleo (García-Flores y Palma, 2019). Para atender los problemas sociales se requiere la inclusión de innovaciones que contribuyan a un cambio de paradigma (Hans-Werner *et al.*, 2012). La innovación social consiste en crear nuevas oportunidades que transformen y solucionen una situación de vulnerabilidad a través de nuevas ideas y acciones no pensadas por las instituciones (Martínez-Celorrio, 2015).

Las experiencias de innovación social resaltan en contextos donde la comunidad toma acción sobre sus problemas dando paso a nuevas formas de gobernanza, conformando alianzas para materializar las iniciativas a través de liderazgos compartidos (Eizaguirre y Klein, 2020). Implica un proceso en el cual los actores sociales colaboran con el fin de cumplir un objetivo que, de trabajarse de forma individual, no podría conseguirse, procurando proteger la autonomía y gestionar soluciones sin ceder las decisiones a externos (Klein, 2018). Algunos estudios realizados sobre el tema (Buckland *et al.*, 2014; Klein *et al.*, 2020; Mosquera *et al.*, 2020) han abonado a su entendimiento en diversos escenarios, sin embargo, aún hay vacíos sobre los actores y prácticas de innovación social y gobernanza en otros contextos. Por lo anterior, el interés de este artículo es responder ¿qué actores y qué prácticas de innovación social y gobernanza toman lugar en un contexto rural? Lo anterior a partir de la experiencia de una organización del tercer sector ubicada en el municipio de Zumpahuacán.

El tercer sector se refiere a organizaciones fuera del ámbito público y privado, de origen comunitario, con un alto nivel de protagonismo y trayectoria en la atención de problemas sociales, ambientales, comunitarios y políticos (Grosso, 2013). Presenta rasgos y características distintas en la prestación de sus servicios en comparación con organismos del sector público o privado, ya que son mejores para conectarse con poblaciones de difícil acceso (Bach-Mortensen *et al.*, 2018).

Zumpahuacán es un municipio sureño del Estado de México, con altos índices de pobreza y marginación, como indica el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2020), pues posee un notable rezago de servicios básicos, entre ellos el de salud, educación, infraestructura carretera y eléctrica, drenaje y agua potable, además de no contar con espacios deportivos y culturales. El escenario de pobreza y falta de servicios públicos motivó la acción colectiva de algunos habitantes para atender los problemas que los aquejan. Así, en 2020, decidieron conformar una asociación civil con el objetivo de integrar a 32 comunidades para preservar su identidad y generar propuestas de desarrollo integral mediante la gestión de proyectos sociales que mejoren su economía, medio ambiente e infraestructura.

Para atender las preguntas de investigación, se desarrolló una metodología cualitativa utilizando como técnica las entrevistas a profundidad aplicadas a miembros de la organización rural, así como la observación participante. Una vez transcrito el material, la información se analizó con el programa ATLAS.ti. Los principales hallazgos encontrados son: el desarrollo de proyectos sociales, la identidad, las relaciones entre actores internos-externos y la acción comunitaria, todos como principales prácticas donde la organización rural es actor detonante de



innovación social y gobernanza. De este modo, el trabajo se estructura en cuatro apartados; primero se presenta la revisión de literatura, después se aborda la metodología empleada para visibilizar a los actores y prácticas, el tercer subtema presenta los resultados obtenidos del análisis cualitativo, y, por último, se incluyen las conclusiones.

1. Revisión de literatura

1.1 Innovación social

El enfoque social de la innovación se distingue como resultado de la acción de actores multisectoriales que colaboran para solucionar problemas sociales (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016). El campo de acción de la innovación social es amplio, ya que puede emerger desde el ámbito público, privado o social, convirtiéndose en una alternativa para resolver problemas que surgen principalmente en momentos de crisis (McGowan *et al.*, 2017). Algunos autores (Parada *et al.*, 2017; Mulgan, 2019) la definen como el conjunto de nuevas prácticas sociales, de novedosas soluciones a través de productos y servicios, con intervención de actores para resolver un problema a través de nuevas relaciones sociales, que dependerán del contexto donde se ubique la experiencia.

Existen innovaciones sociales relacionadas al mercado como el comercio justo, la economía circular, la economía colaborativa, la empresa social, la banca ética, o la economía social (Martínez-Celorrío, 2017), y no relacionadas al mercado como soluciones educativas, de apoyo a población vulnerable o culturales (Cancellieri *et al.*, 2018). Su propósito es dar respuesta a problemas sociales en diversos escenarios y territorios (Alonso-Martínez *et al.*, 2018). No obstante, desarrollarla no implica desestimar a la innovación tecnológica o a las expuestas en el Manual de Oslo (innovación de producto, de proceso, organizacional y de marketing), a las innovaciones dicotómicas (radical/incremental, abierta/cerrada), u otro tipo de ellas. Al contrario, las innovaciones sociales pueden ser tecnologías que mejoren las condiciones de vida en una comunidad, nuevas formas de organización u otras formas de comercializar con mayor impacto en la población.

No existe un mecanismo único para impulsar innovaciones sociales (Hernández-Ascanio y Rich-Ruiz, 2020), pues este dependerá de la caracterización y relación entre los objetivos que se quieren cubrir, los actores que participan, así como las prácticas que se utilicen, siendo un ámbito poco abordado en la literatura (Klein *et al.*, 2020). Lo que hace que una innovación sea social se encuentra en su estructura intangible, reflejada en una combinación de prácticas sociales, impulsada por diversos actores de manera enfocada (Hans-Werner *et al.*, 2012). Las prácticas sociales son patrones de actividad de los individuos, habilidades en forma de conocimientos prácticos incorporados y rutinarios, que no operan de forma aislada, sino que se interconectan para generar un cambio (Welch, 2017). Son formas organizadas de actividad, fenómenos inherentemente sociales, habilidades aprendidas socialmente y significados culturales compartidos (Klitkou *et al.*, 2022).

Las prácticas de innovación social varían de acuerdo a su origen y su nivel de intervención o transformación, distinguiéndose dos tipos de cambio: uno que refleja cambios graduales y otro que implica un cambio de paradigma, es decir, las prácticas pueden transformar estructuras o generar modificaciones sucesivas en dichas estructuras (Zubero, 2015). Cuando las prácticas sociales emergen en contextos donde la comunidad es el actor principal, pueden impulsar un cambio con influencia de abajo hacia arriba que propicia nuevas formas de gobernanza (Galego *et al.*, 2022).



1.2 Gobernanza

La gobernanza favorece la construcción de alianzas donde los actores colaboran con el fin de cumplir un objetivo, manifestándose como una estrategia flexible y democrática para abordar los problemas públicos, pues se le da voz a grupos que se encuentran social y políticamente excluidos (Galego *et al.*, 2022). Son nuevas formas de relacionarse y de ejercer poder entre los actores; alianzas que se generan para el intercambio de información y de conocimientos para el beneficio mutuo, donde la cooperación define las actividades para obtener resultados y la colaboración ayuda a cumplir objetivos en común (Klein, 2018).

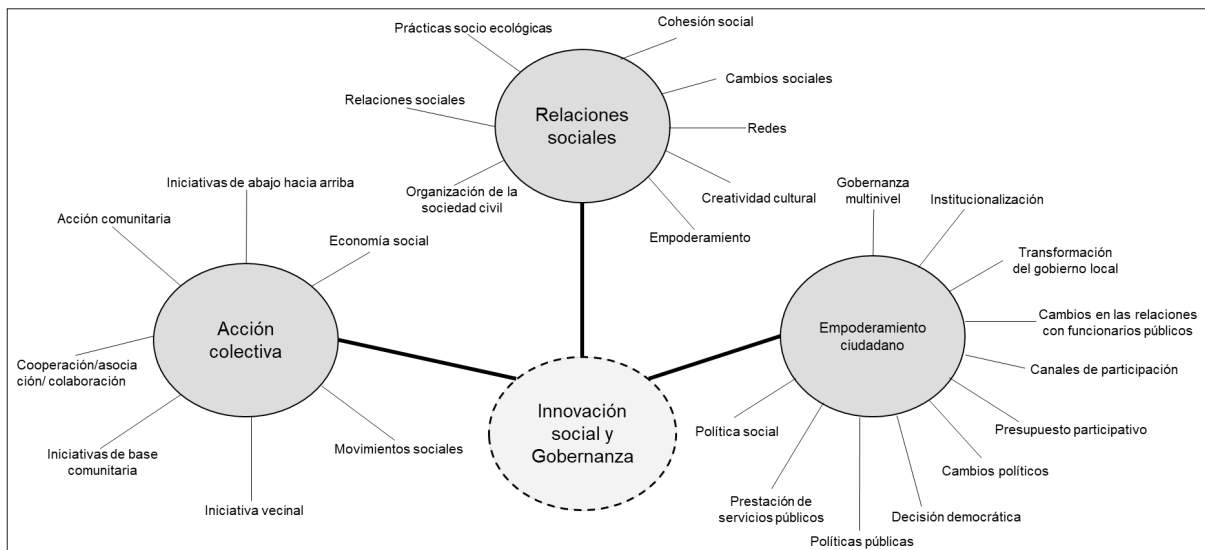
En las últimas décadas la administración pública vio un cambio en los modelos de toma de decisiones, dando apertura a otros actores. Ejemplo de ello es el presupuesto participativo que brinda a los ciudadanos la oportunidad de coadyuvar en las decisiones acerca del presupuesto gubernamental, para que éste sea inclusivo, eficiente y transparente (Lorenzo *et al.*, 2021). Se emplean dinámicas híbridas de arriba hacia abajo o viceversa, donde la toma de decisiones se refleja en ambos sentidos, sin embargo, en algunos casos se observa una dinámica de gobernanza donde la sociedad se enfrenta a un gobierno tradicional con estructuras complejas y jerárquicas, limitaciones financieras y con poca apertura para participar (Colona y Jaffe, 2016).

1.3 Relación entre innovación social y gobernanza

La interacción entre actores en los procesos de gobernanza para resolver problemas sociales determina el carácter social de la innovación. La innovación de esta índole requiere del capital social, de la acción colectiva intercomunitaria (interno), al igual que de la cooperación entre instituciones públicas y privadas (externo) para el logro de objetivos comunes (Conejero, 2016).

Hay una relación entre la innovación social y la gobernanza que, de acuerdo al análisis de Galego *et al.* (2022), se refleja en tres dimensiones: la acción colectiva para satisfacer necesidades, la transformación de las relaciones sociales y el empoderamiento ciudadano para trabajar hacia el cambio en las estructuras sociopolíticas. Cada dimensión se evidencia en diferentes prácticas (figura 1).

FIGURA 1. PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN SOCIAL Y GOBERNANZA



FUENTE: ADAPTADO DE GALEGO ET AL. (2022)



La acción colectiva contribuye a la construcción de redes de participación social horizontales y verticales o de confianza, y al establecimiento de normas de reciprocidad para cumplir acuerdos (Castillo, 2017). En la mayoría de los casos, es promovida por un actor o innovador social que juega un papel central para impulsar acciones hacia la resolución de problemas, quien para generar un cambio con impacto a largo plazo, requiere del apoyo y colaboración de personas e instituciones (Rosing *et al.*, 2016).

2. Metodología

El análisis cualitativo implica la interacción con los sujetos analizados y una amplia revisión de información para construir una caracterización sólida del fenómeno de interés (Starr, 2014). La decisión del enfoque a utilizar depende del problema y la pregunta que se desea responder, por ello, este trabajo se centra en un estudio de caso como evidencia empírica sobre un fenómeno en un contexto real. Mediante la investigación colaborativa se generó apertura con los integrantes de la organización rural para indagar sobre cómo se relacionan unos con otros, asumiendo una responsabilidad comprometida con la orientación del trabajo, respetando las opiniones de quienes participan en la experiencia (Graebner *et al.*, 2012).

En la literatura existen diversas propuestas para analizar la innovación social, la mayoría en etapa experimental (Méndez, 2015; SINNERGIAC Social Innovation (UPV/EHU), 2013). Dichos acercamientos son sugerencias para un análisis de la innovación social como proceso o como resultado de una iniciativa con un enfoque medible considerando algunas variables, por lo que la elección dependerá de lo que se quiera indagar. Algunas investigaciones utilizan la propuesta de cinco variables que definen la existencia de innovación social en una iniciativa: impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escalabilidad y replicabilidad (Buckland y Murillo, 2013). Dichas variables han sido aplicadas en diferentes contextos (Buckland *et al.*, 2014; Mosquera *et al.*, 2020), sin embargo, la evidencia del binomio “innovación social” y “gobernanza” es escasa, siendo la aportación de esta investigación.

Para el análisis se consideraron tres categorías: la acción colectiva que enfatiza las acciones de los ciudadanos en los movimientos sociales, las iniciativas de base y la colaboración dirigida por la comunidad; las relaciones sociales que cambian los equilibrios de poder mediante los procesos organizacionales y redes que permiten la inclusión, superar barreras culturales y generar cohesión entre comunidades; y por último, el empoderamiento ciudadano que favorece la participación pública en la toma de decisiones y nuevos arreglos de gobernanza.

Se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad a miembros del comité central de la organización rural. Las entrevistas se desarrollaron en un ambiente de confianza donde los entrevistados tuvieron libertad de compartir su experiencia y pudieron aflorar elementos no previstos en la investigación. Se elaboró un reporte de observación de un evento realizado por la organización rural, en el cual se expusieron avances de las actividades desarrolladas en 2021 en presencia de actores externos como la UAEMéx y la organización nacional indígena.

En los estudios cualitativos la observación participante es una herramienta que permite ir capturando aspectos que ayudan a comprender e involucrarse en la experiencia que se estudia.



A partir de la observación se generaron notas que permitieron confirmar relaciones, así como plasmar las experiencias y percepciones del investigador. Dicha observación permitió captar las primeras impresiones del fenómeno, detectar actores y comprender el contexto. Una vez transcritas las entrevistas y el reporte de observación, los datos resultantes se analizaron con el programa ATLAS.ti y posteriormente se realizó la codificación, un proceso de asignación de códigos a segmentos de información (tabla 1).

TABLA 1. COOCURRENCIAS ENTRE CATEGORÍAS Y ENTREVISTAS

Categorías	Número de códigos	Número de citas							Total de citas
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	R1	
Acción colectiva	3	3	7	3	19	5	8	7	52
Relaciones sociales	4	3	4	11	17	14	1	12	62
Empoderamiento ciudadano	2	2	2	1	1	3	1	3	13
Totales	9	8	13	15	37	22	10	22	127

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI.

En el análisis se detectaron nueve códigos respaldados por 127 citas, encontrando que las categorías sobre acción colectiva y relaciones sociales presentaron mayor valor. Por otro lado, se obtuvieron las frecuencias por código (tabla 2), para identificar las prácticas de innovación social y gobernanza.

TABLA 2. CÓDIGOS Y FRECUENCIAS

Categorías	Códigos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Acción colectiva	Iniciativa de base comunitaria	11	7.80%
	Identidad como pueblos originarios	23	16.31%
	Acción comunitaria	23	16.31%
Relaciones sociales	Relaciones sociales internas y externas	21	14.89%
	Cambios sociales	9	6.38%
	Organización de la sociedad civil	8	5.67%
	Empoderamiento/Proyectos sociales	33	23.40%
Empoderamiento ciudadano	Prestación de servicios públicos	6	4.26%
	Canales de participación política	7	4.96%
Totales		141	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI.

A partir de los códigos se fue construyendo el documento de acuerdo a las categorías analizadas. Para asegurar la confiabilidad y validez de los hallazgos se leyeron y codificaron los textos de forma independiente, se compararon y revisaron iterativamente antes de consolidarlos (Graebner *et al.*, 2012). Así mismo, para evitar sesgos, se aplicaron dos técnicas: la primera consistió en triangular las fuentes de información y se llevó a cabo una verificación de datos con el informante después de cada entrevista (Borjas, 2020). El alcance de esta investigación es exploratorio, considerando la perspectiva de la organización rural como actor principal. Para obtener información de la experiencia fue necesario realizar visitas en campo durante el periodo de enero a junio de 2022.



3. Resultados

Las categorías facilitaron la identificación de códigos para evidenciar los resultados (tabla 3). Los actores que participan en las prácticas de innovación social y gobernanza se identificaron en dos niveles: al interior de la organización y en actores externos que se describen en la categoría de relaciones sociales.

TABLA 3. DESCRIPCIÓN DE CÓDIGOS SOBRE INNOVACIÓN SOCIAL Y GOBERNANZA

Categoría	Códigos	Resultados
Acción colectiva	Iniciativa de base comunitaria Acción comunitaria	Necesidades y creatividad de los ciudadanos para responder a los problemas. Colaboración de los pobladores para compartir experiencias locales y reforzar la vida comunitaria.
	Identidad	Definirse como pueblos originarios es un elemento de unidad.
Relaciones sociales	Relaciones intercomunitarias y con actores externos	División del territorio en zonas, organización rural con estructura horizontal y alianzas con actores externos como la universidad, ONG's y gobierno estatal.
	Cambios sociales	Representación en los 32 pueblos para generar espacios de inclusión y participación comunitaria.
	Constitución de una sociedad civil Proyectos sociales	Dinámica funcional que permite dar voz a todos los participantes. Estrategia para obtener recursos y adquirir capacidades que fortalecen la autogestión.
Empoderamiento ciudadano	Prestación de servicios públicos	Escasa comunicación con gobierno local que motiva la acción colectiva para gestionar servicios públicos.
	Canales de participación política	Alianza con organización nacional indígena que les permite mayor participación en políticas públicas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON PROGRAMA ATLAS.TI.

3.1 Acción colectiva

Zumpahuacán, conocido como lugar de los colorines, es un municipio integrado por 32 comunidades principalmente rurales. La cabecera municipal está conformada por los barrios San Juan, La Cabecera, La Ascensión, San Agustín, San Pedro, San Mateo, San Miguel y Santa Ana, siendo estos los que reciben atención del gobierno por contar con la mayoría de los servicios públicos. En el municipio es notable el rezago de servicios básicos, entre ellos, salud, educación, infraestructura carretera y eléctrica o drenaje y agua potable, además de no contar con espacios deportivos y culturales, situación que genera otros problemas sociales, entre ellos, la elevada migración a Estados Unidos y el consumo de alcohol. Este escenario motivó que algunos pobladores reflexionaran sobre la necesidad de generar un cambio y tomar acción para atender las necesidades en momentos de crisis, ya que se trata de un municipio que, en palabras de sus pobladores, se encuentra en el abandono.



Es así como un campesino (considerado por los pobladores como líder social), actor que creció en el seno de una familia de artesanos, siempre tuvo la inquietud de hacer algo por su comunidad. Desde joven se interesó por participar en movimientos sociales, acumulando un historial de experiencias de lucha desde la trinchera social y política. Un evento suscitado en 1971 fue detonante para iniciar nuevos proyectos, cuando jóvenes provenientes de diversas comunidades de Zumpahuacán solicitaron apoyo al nuevo presidente municipal (un profesor que no era oriundo del municipio), para la construcción de una escuela normal, pero no fueron escuchados, presenciando el rechazo.

En aquel entonces, siendo estudiante, se hacía preguntas y reflexionaba por qué las comunidades en Zumpahuacán continuaban sin oportunidades, situación que poco a poco lo fue involucrando en movimientos sociales en diferentes momentos de su vida. Aunque el camino de lucha del líder social es largo, lleno de experiencias, hubo dos momentos importantes que han servido como puntos de inflexión hacia nuevas formas de responder a las vicisitudes. El primero fue en 2007 cuando pobladores de Zumpahuacán se percataron de la presencia de camiones de basura que llevaban residuos a un espacio que estaba contemplado para ser relleno sanitario; un lugar reconocido como pulmón de la región, y que autoridades municipales decidieron vender. Esta situación causó molestia ya que al poco tiempo empezaron a llegar camiones para descargar basura. Tal hecho motivó la unión de los pobladores para solicitar un diálogo, pero no fueron escuchados, removiendo sentimientos sobre la necesidad de cohesionar al pueblo a través de una organización que sirviera de apoyo para defender sus derechos.

Lo anterior motivó la conformación de una organización integrada por pueblos nativos el 24 de noviembre del 2007, ante la presencia de autoridades de la región. Sin embargo, el camino no fue fácil, pues con el paso del tiempo esta organización se fue desarticulando, hasta desaparecer. Esta situación generó la reflexión de que el pueblo no estaba listo para un cambio de pensamiento, pues no se entendía el motivo de estar organizados; así, durante diez años, Zumpahuacán permaneció sin voz de sus pobladores. Durante ese tiempo de silencio, el líder social se integró a otros grupos como Antorcha Campesina, tratando de aprender cómo lograr cohesión social, sin embargo, nunca estuvo del todo convencido, pues las ideas de dichos movimientos sociales no se veían reflejadas en resultados concretos para los habitantes.

En 2017 el interés de conformar una organización fue compartida con amigos de un pueblo cercano perteneciente al municipio de Tenancingo, quienes sí lograron formalizar su proyecto. Fue en una reunión cuando le informaron al líder social que por haberles dado la idea de organizarse lo habían integrado como un miembro más, sin embargo, esto no fue de su agrado ya que su vínculo con Zumpahuacán era más fuerte. Así, en el mismo año, este líder social hizo la labor (nuevamente) de sumar a pobladores de diferentes comunidades de Zumpahuacán logrando integrar cerca de veinte personas.

El periodo de diez años (2007 al 2017) fue un camino de aprendizaje, pues siempre, en el intento de consolidar la unión a través de una organización social, se procuró involucrar a diversos actores del territorio como el gobierno municipal y a los delegados de cada comunidad, buscando su anuencia y reconocimiento, no obstante, solo obtuvieron negativas que frenaban la idea de una sociedad organizada. Se trataba de dar vida a una agrupación sin fines políticos,



que fuera un refugio donde los zumpahuacenses pudieran expresar sus ideas y lograr una transformación social. Al tiempo de transmitir el motivo de este nuevo proyecto a pobladores de Zumpahuacán, el líder social tuvo la fortuna de (en este intento) coincidir con personas que comprendieron el objetivo de organizarse.

Fuimos con presidentes municipales pero fue un error. Después con los delegados que tienen su sello y su poder, que a lo mejor ese documento sí sirve para ir a un registro, pues error. Sí firmaron, ahí tengo un papel firmado por los delegados, pero terminando su función ¿dónde los ves? igual que los presidentes municipales. Ellos firmaron pero nunca entendieron que eran integrantes de una asociación, estaban aceptando que se formara pero no entendieron el motivo (B. Díaz, entrevista el 9 de febrero 2022).

En el pasado, los intentos de constituirse se desvanecían al no haber un entendimiento de lo que significa estar unidos para defender sus derechos como pueblos que mantienen su integridad social, cultural y tradicional, por medio de procesos complejos de negociación con la sociedad dominante, creando una red interna entre comunidades y con actores externos (gobierno, universidad, ONG's) para generar nuevas formas de gobernanza. Así es como se conformó un primer comité, cuyos miembros fueron portavoces en otras comunidades agregando a más personas en esta nueva misión, lo que facilitó su registro ante notario público.

El 2017 fue un año decisivo para integrar a pobladores del municipio en la nueva organización intercomunitaria. En reuniones donde se congregaba más gente de diversas comunidades, se sumaron personas que siempre tuvieron inquietudes similares, lo que facilitó que entendieran la importancia de dar identidad a un municipio que para sus pobladores se encontraba en situación de olvido, marginación y pobreza. Es así como se realizó la primera actividad, que consistió en visitar a las 32 comunidades para invitarlas al nuevo proyecto, logrando la integración de 110 personas con representantes de cada una de ellas.

Dado que la organización rural aún no contaba con la constitución legal, decidieron trabajar con mucha cautela, es decir, no realizaron una invitación abierta porque había la percepción de que personas negativas podrían frenar la iniciativa. Por ello, trabajaron durante un año para reunir a las personas a través de una búsqueda selectiva, ya que estaban conscientes de que no todos comprenderían la iniciativa de estar organizados. En las comunidades hay líderes que se identifican como personajes influyentes, y es con quienes se dirigen para invitarlos al nuevo proyecto.

No todos comprenden el tema, a otros se les hace complicado y algunos no lo entienden, otros piensan que es política. Tuvimos muchas trabas, no fue fácil y al fin nos dijeron que sí, regresen porque lo voy a pensar, regresen porque voy a preguntar con mis amigos a ver qué piensan, qué dicen. Pero también nosotros no hicimos una invitación general, no quisimos exponer la idea con todos porque siempre hay personas que lejos de ser propositivos son negativos, y al no estar constituidos nos podrían perjudicar (M. Morales, entrevista el 17 de febrero 2022).



En el proceso de unir a pobladores de todas las comunidades, se fueron reconociendo nuevos líderes que compartían la idea de hacer algo positivo por el municipio, algunos de ellos con estudios académicos, como una joven oriunda del barrio La Ascensión, que desde su integración a la organización ha dado acompañamiento al comité central haciendo una mancuerna entre experiencia y nuevas ideas, lo que dio paso a la consolidación de la iniciativa y la integración de otros jóvenes. La joven, si bien cuenta con perfil académico, tuvo oportunidad de ser funcionaria de gobierno algunos años atrás, experiencia que le permitió conocer e identificar las necesidades y problemas que se viven en Zumpahuacán.

3.2 Relaciones sociales

La organización rural con el estandarte de pueblos originarios siempre tuvo claro que su estructura debía ser funcional, horizontal y con representación en las 32 comunidades. Para lograrlo, decidieron tener un comité central integrado por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y jefe supremo (quien porta el bastón representativo de unidad de todos los pueblos), diez personas responsables de diferentes comisiones que son ejes de la organización, además de 32 mujeres y 32 hombres representantes de cada comunidad. Las comisiones son ejes de trabajo que abordan los siguientes temas: infraestructura, desarrollo agropecuario, desarrollo social, educación, turismo y cultura, grupos vulnerables, salud y deporte, ecología y recursos naturales, economía, comercio y transporte, comunicación social y propaganda. Los representantes de dichas comisiones pueden ser de cualquier comunidad de Zumpahuacán. El periodo de cada cargo es de cinco años, pero si por alguna razón no pueden concluir el periodo, es posible retirarse y dar oportunidad a otro integrante.

Algo que distingue a la organización rural es el respeto a la gente mayor (llamados abuelos) consideradas personas sabias, conocedoras de la historia y tradiciones, por ello, se conformó un consejo integrado por abuelos. Del mismo modo, han integrado otros consejos con diferentes misiones, por ejemplo, un consejo de jóvenes que son guardianes de las comunidades y están al pendiente de que no se talen árboles o que se pasen por alto los derechos de las comunidades; un consejo de profesionistas que contribuyen en proyectos sociales y participan en las propuestas de desarrollo; un consejo de mujeres que procuran la no violencia familiar, entre otros. Si bien, la idea principal fue conformarse para atender los problemas sociales y dar identidad a Zumpahuacán, están abiertos a colaborar con otros municipios o comunidades, siempre y cuando coincidan en la búsqueda del bien común y no se pierdan en intereses personales.

Inicialmente el propósito de la organización fue trabajar los ocho barrios ubicados en la cabecera de Zumpahuacán, pero eso significaba replicar la estrategia del gobierno que solo opera en ese territorio, fue entonces que pensaron en abarcar todo el municipio. La propuesta consistió en dividir a las comunidades por zonas de acuerdo a sus características geográficas (población, clima, recursos forestales y agrícolas) y socioeconómicas (población, educación y ac-



tividad económica). Esta división del territorio les permite tener mayor impacto en las acciones, al tener ubicadas las prioridades y potencialidades de cada lugar, ya que las comunidades de cada zona comparten características similares.

La zona 1 la integran los ocho barrios (Santa Ana, La Cabecera, San Juan, San Pedro, San Agustín, San Miguel, La Ascensión y San Mateo). Cuenta con historia y atractivos naturales que se pueden aprovechar para su desarrollo socioeconómico, por ello, los pobladores consideraron establecer un circuito ecoturístico donde se pudieran exhibir las artesanías, el mezcal, la comida típica, hacer eventos los fines de semana, entre otras actividades que llamaran la atención del turismo. La zona 2 (Santa Cruz de los Pilares, Llano del Copal, Guadalupe Tlapizalco, Santiaguillo, Caserío San Isidro y San Antonio Guadalupe) produce principalmente fresa, epazote, calabaza, cebolla, cilantro, maíz y guayaba, productos que venden en el mercado del municipio vecino de Tenancingo. En dicha zona destaca la presencia de organizaciones floricultoras, identificadas como empresas pequeñas que ofrecen algunos empleos fijos y temporales.

La zona 3 integrada por San Pablo Tejalpa, Guadalupe Ahuacatlán, San Nicolás Palo Dulce, San Miguel Ateopa, Santa Catarina y San José Tecontla, obtiene sus principales ingresos de la agricultura, la venta de rebozos, de sillas hechas de madera y palma, así como de la producción de licores de frutas. Otro ingreso importante son las remesas, ya que la mayoría de las comunidades presentan alta migración a Estados Unidos. La zona 4 está integrada por Santa Ana Despoblado, Guadalupe Chiltamalco, San Pedro Despoblado, Chiapa San Isidro, Santa Cruz Atempa, Santa María y San Mateo Despoblado; esta área destaca por la siembra de agave para producir mezcal, principalmente de clase joven o sin reposar, actividad que han realizado sus habitantes por generaciones, con producción a pequeña escala, donde la mayoría de las fábricas son rústicas y cuentan con escasa infraestructura.

Por último, la zona 5 está integrada por San Gaspar, Ahuatzingo, Colonia Guadalupe Victoria, El Zapote y El Tamarindo, todas ellas comunidades que realizan la venta de cosecha para obtener ingresos, además de que sus vecinos suelen trabajar en invernaderos como jornaleros. En la zona hay empresas floricultoras que ofrecen trabajos temporales, luego le sigue la venta de mezcal artesanal, de las artesanías de palma y, por último, existe un porcentaje de profesionistas que trabajan en el magisterio. Las cinco zonas comparten similitud de problemas, liderando la falta de servicios de salud, de agua potable, de transporte e infraestructura. Respecto a la producción agrícola, se siembran (para autoconsumo y venta) el maíz y el frijol que se producen en todas las comunidades, destacando el gran potencial que tiene la siembra de cacahuate, agave y ciruela.

En el proceso de integración comunitaria, la organización tuvo el acompañamiento de actores que apoyaron la consolidación del proyecto. Un primer actor referido es el notario que formalizó la organización, una persona comprometida con los pueblos originarios, quien fue guía para esta iniciativa participando activamente en la defensa de los derechos de las comunidades y que forma parte de una organización de pueblos originarios con presencia a nivel nacional. Dicha organización nacional conformada desde 2018 también tuvo el cuidado de seleccionar con quienes participar, pues refieren sus miembros que en el país hay agrupaciones indígenas con líderes y objetivos que no siempre operan para el beneficio colectivo. Cuando la organi-



zación nacional tuvo conocimiento sobre el nuevo proyecto que se gestaba en Zumpahuacán, este llamó su atención, por lo que decidieron dar acompañamiento e integrar a sus impulsores a su red de aliados en la lucha por preservar las tradiciones, identidad y derechos de los pueblos.

La organización rural de Zumpahuacán tiene presente que para lograr cambios y atender los problemas sociales debe existir la colaboración con otros actores, lo que coincide como práctica para la innovación social (Klein *et al.*, 2020). Por ello, desde su conformación han establecido alianzas para realizar acciones a favor de las comunidades construyendo una red donde cada actor participa desde el ámbito de su competencia. Se identifican figuras internas de la organización (líder social, comunidades) y también existen las externas, cercanas al proyecto y quienes realizan acciones colaborativas.

Uno de los objetivos es crear identidad en el municipio como pueblo originario; en ese sentido, una de sus acciones fue la de pintar murales que expresen las principales características de cada comunidad. Para esta tarea, la organización rural trabajó con un colectivo de jóvenes artistas, quienes se dieron a la tarea de ubicar espacios para realizar los murales de identidad. Frente a la necesidad de favorecer el desarrollo económico, se establecieron lazos con la Red Internacional de Turismo Rural, para tener acceso a capacitaciones y colaboración en proyectos a largo plazo, como la construcción de un corredor turístico que facilite la venta de comida, artesanías y mezcal, así como la construcción de una universidad para el desarrollo rural.

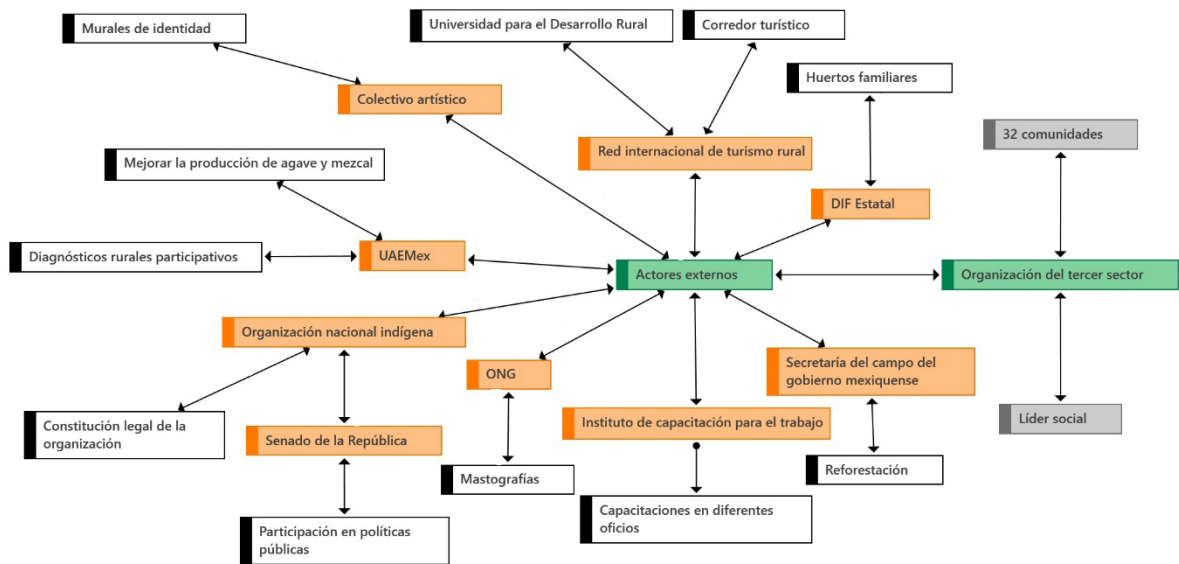
Han establecido vínculos con una organización no gubernamental (ONG) que ofrece apoyo para realizar mastografías a mujeres del municipio que lo requieran. Generaron acuerdos con algunas entidades del gobierno estatal para realizar acciones a corto y mediano plazo, como cursos de capacitación en diferentes oficios a través del Instituto de Capacitación para el Trabajo Industrial (ICATI); otra negociación se logró con el gobierno mexiquense a través de la Secretaría del Campo, específicamente con la Protectora de Bosques, para trabajos de reforestación; y asimismo, entablaron diálogo con el sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), el cual apoyó con el fin de establecer huertos familiares.

Un actor cercano a la organización rural es la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), institución que a través del Doctorado en Ciencias Económico- Administrativas (DOCEA) brindó acompañamiento a la organización para participar en convocatorias de apoyo comunitario y la realización de diagnósticos rurales participativos en el municipio, útiles para identificar aspectos socioeconómicos, detectar problemas y fortalezas en cada zona de Zumpahuacán. Dicha dinámica, motivó la reflexión de los habitantes sobre sus problemas y los empujó a participar en soluciones colectivas. Sumado a lo anterior, se hicieron sugerencias sobre la vinculación con otros actores que pudieran contribuir para atender la falta de agua, de servicios de salud, el problema juvenil de adicciones y para mejorar la producción de mezcal.

En la red de actores de Zumpahuacán (figura 2), las prácticas de innovación social y gobernanza se distinguen con mayor intensidad entre la organización conformada por 32 comunidades, la UAEMéx y la organización nacional indígena, pues hay mayor entendimiento de los problemas municipales. Aunque el gobierno estatal está presente su participación es limitada; sin embargo, se han concretado acciones para la reforestación e intercambio de conocimientos que además han motivado la participación comunitaria.



FIGURA 2. ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN EL 2022.

Las necesidades y problemas en el municipio son diversos, por lo que la organización desarrolló un plan rector con acciones que se dividen en dos tipos: a corto plazo, que se traducen en capacitaciones, programas de reforestación, recolección de semillas y recuperación de espacios recreativos, entre otros; y acciones a mediano y largo plazo, como la construcción de una universidad para el desarrollo rural, la concesión de una radiodifusora comunitaria, la gestión de un centro de salud equipado, así como la mejora de la producción de agave y mezcal artesanal que representa el sustento de varias familias. Al respecto se realizaron algunas actividades, por ejemplo, el 13 de mayo de 2022 en la comunidad de San Gaspar, se llevó a cabo un encuentro con productores del municipio, organizado en colaboración con la UAEMéx, con el propósito de tener un acercamiento entre productores y actores en el territorio, así como informar y establecer acuerdos que mejoren la producción de agave y mezcal.

Pese a que la pandemia por COVID-19 frenó algunas actividades, la organización rural realizó algunos trabajos y reuniones llevando a cabo un evento que congregó a pobladores de las 32 comunidades y a actores externos, con el objetivo de reconocer los problemas y establecer acuerdos para solucionarlos, siempre teniendo como prioridad proteger la identidad cultural y las tradiciones. En ese sentido, la organización rural se preocupa por implementar capacitaciones con propuestas enfocadas a sus tradiciones y no impuestas por el gobierno, gestionadas la mayoría con recursos propios. La identidad como pueblos originarios es un referente cultural que los mantiene unidos, los distingue, y a su vez promueve prácticas sociales con miras a una transformación social. Al respecto, se identificaron acciones enfocadas en la necesidad de compartir sus experiencias en otras regiones que se encuentran en una situación similar.



Para que las iniciativas perduren en el tiempo requieren ser sostenibles económicamente, al respecto, la organización rural promueve la cooperación y colaboración de sus integrantes, quienes prefieren operar de forma independiente, aunque no están cerrados a recibir apoyo. Sin embargo, para ellos el hecho de tener autonomía les permite tomar decisiones libres y evitar que en un futuro los condicionen políticamente. Para sostenerse a largo plazo, implementaron proyectos estratégicos relacionados con el campo por ser la actividad principal del municipio, entre ellos, la recolección de semillas de ilama y agave para su reproducción y venta; el cuidado de las plantas endémicas y el establecimiento de prácticas agroecológicas sustentables en la producción de mezcal artesanal. Lo anterior a partir de la declaratoria sobre Denominación de Origen del Mezcal en el Estado de México (2018), la cual desencadenó movimientos en el territorio mexiquense para la producción de agave y mezcal, pero también evidenció a los municipios mexiquenses con producción de la bebida espirituosa, entre ellos, Zumpahuacán.

3.3 Empoderamiento ciudadano

Un actor con escasa participación en esta experiencia es el gobierno local. Debido a anécdotas del pasado, se distingue una relación lejana pues la percepción de los pobladores se sustenta en que a las autoridades locales no les conviene que la sociedad esté organizada. Pese a esta percepción, la organización rural ha intentado, sin éxito, un acercamiento con el gobierno local para trabajar a favor de las comunidades. Lo anterior evidencia dos mundos en el territorio: uno donde el gobierno local existe y opera en el municipio, y otro donde la sociedad organizada resuelve sus problemas y trabaja sin la colaboración de un actor fundamental en la red de gobernanza.

Existe interés por participar en la toma de decisiones políticas y por ello la organización rural estableció vínculos con el Senado de la República, con el propósito de participar en acciones relacionadas a defender derechos de los pueblos originarios. En ese sentido, la organización nacional indígena ha sido enlace para promover iniciativas impulsadas como políticas públicas. Por ejemplo, el 21 de abril de 2021 se aprobó un dictamen en la Cámara de Diputados que propone modificaciones a la Ley General de Salud en materia de medicina tradicional y complementaria, con las cuales colectivos, organizaciones sociales e indígenas no estuvieron de acuerdo. El argumento fue que no hubo una consulta previa e informada a los pueblos, además que se estaría transgrediendo el artículo 2º constitucional que hace referencia a la autonomía de dichos pueblos. Al respecto, el Consejo Central de la organización rural en Zumpahuacán, informó a las comunidades sobre lo sucedido para tratarlo en sesión plenaria durante la siguiente reunión, con el interés de informar y dar voz a pobladores que difícilmente podrían participar en otras circunstancias.



Conclusiones

La motivación de los pobladores de Zumpahuacán para unirse y conformar una organización rural que represente a comunidades excluidas emerge de un sentimiento de marginación, de la falta de servicios públicos y ante la incongruencia de que geográficamente se ubican cerca de municipios considerados “Pueblos Mágicos”, como lo son Tenancingo y Malinalco. El rol del innovador social para promover una organización social con el propósito de generar identidad, dio paso a la colaboración interna (entre comunidades), pero también a la creación de vínculos con actores externos. Se identifica un liderazgo compartido entre actores cercanos a la organización rural, principalmente con la UAEMéx y la organización nacional indígena, que se convierten en enlaces con otros actores.

La estrategia organizacional con estructura horizontal permite la inclusión y participación de comunidades con escasa atención de servicios públicos. Se distingue la falta de articulación y colaboración entre actores institucionales para atender la demanda de servicios públicos básicos en todo el municipio. Por otro lado, la lejanía y falta de comunicación de la organización rural con el gobierno local denota una administración pública rígida, con escasa apertura (Colona y Jaffe, 2016) lo que limita la propuesta de gobernanza donde la sociedad organizada tiene participación en la toma de decisiones públicas.

Destaca el cambio social en la división del territorio en cinco zonas para favorecer el impacto de las acciones y la participación comunitaria, además de establecer una estructura funcional que empodera y da voz a 32 comunidades con el fin de plantear proyectos sociales como: construir una universidad rural para la formación de especialistas en temas propios del municipio, proteger especies endémicas de agave, fomentar prácticas agroecológicas sostenibles, contar con una radio comunitaria que permita la comunicación entre pueblos, plantear estrategias para solucionar los problemas de agua potable y contar con atención médica. Tales avances fortalecen el cambio paulatino en las relaciones de poder en el territorio (Zubero, 2015).

Los resultados se reflejan en la acción colectiva y las relaciones sociales como prácticas de innovación social y gobernanza con un peso importante. Se identifica un avance en el empoderamiento ciudadano cuando se impulsa la participación de la organización rural en decisiones políticas, sin embargo, es una categoría en proceso de construcción. Por último, se concluye que la organización rural es actor central para impulsar prácticas de innovación social y gobernanza al tomar acción para resolver problemas sociales en colaboración con actores externos. El rescate de la identidad es una práctica que los inspira a contar con un sentido de pertenencia como pueblos originarios en una sociedad donde la palabra “indígena” sigue teniendo connotaciones negativas, y que ahora en Zumpahuacán es usada como distintivo de orgullo.



Referencias

- Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N., y Nieto, M. (2018). Emprendimiento social vs Innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2), 119-140. https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640
- Bach-Mortensen, A.M., Lange, B.C.L. y Montgomery, P. (2018). Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organizations: a systematic review. *Implementation Science*, 13(103), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0789-7>
- Borjas, J. E. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.90>
- Buckland, H., Carreras, I., y Murillo, D. (2014). *Compartamos con Colombia. Un bróker de la innovación social*. Instituto de Innovación Social de ESADE; Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=3916>
- Buckland, H., y Murillo, D. (2013). *Antena de Innovación social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*. Instituto de Innovación Social de ESADE. http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf
- Cancellieri, G., Turrini, A. Sanzo, M.J., Salido-Andres, N., Kullberg, J., y Cognat, A. (2018). Place-Regeneration Initiatives Driven by Arts & Culture to Achieve Social Cohesion. En Anheier, H., Krlev, G., y Mildenerger, G. (Eds.). *Social Innovation. Comparative Perspectives* (pp. 79-103). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315158020>
- Castillo, V. M. (2017). El enfoque de la acción colectiva o el capital social. En *Teoría de las organizaciones* (pp. 173-181). TRILLAS.
- Colona, F., y Jaffe, R. (2016). Hybrid Governance Arrangements. *European Journal of Development Research*, 28(2), 175-183. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2016.5>
- Conejero, E. (2016). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos. *Estado, Gobierno, Gestión Pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 27(27), 5-39. <https://doi.org/10.5354/reggp.v0i27.47255>
- Eizaguirre, S., y Klein, J. L. (2020). Co-construcción de saberes, innovación social y desarrollo territorial: una experiencia quebequense. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 134(134), 1-14. <https://doi.org/10.5209/reve.69172>
- Galego, D., Moulart, F., Brans, M., y Santinha, G. (2022). Social innovation & governance: a scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265-290. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1879630>



- García-Flores, V., y Palma, L. (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 245–278. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.97.14148>
- Graebner, M. E., Martin, J. A., y Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284. <https://doi.org/10.1177/1476127012452821>
- Grosso, C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Revista Tendencias & Retos*, 18(1), 143–158. <https://n9.cl/t1fzxa>
- Hans-Werner, F., Hochgerner, J., y Howaldt, J. (Eds.). (2012). *Challenge Social Innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4>
- Hernández-Ascanio, J., y Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un caso etnográfico. *Innovar*, 30(75), 71–86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>
- 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), 165–199. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.88.8849>
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). (2018, 8 de agosto). *Resolución por la que se modifica la Declaración General de Protección de la Denominación de Origen Mezcal, para incluir los municipios del Estado de México que en la misma se indican*. Diario Oficial de la Federación. <https://n9.cl/qg639>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de población y vivienda. Principales resultados por localidad*. <https://n9.cl/fo4wb>
- Klein, J. L. (2018). Social Innovation in Québec and the Co-construction of Knowledge. En Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., y Zirngiebl, M. (Eds.). *Atlas of social innovation. New practices for a better future* (pp. 140–141). Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. <https://n9.cl/3fwyq>
- Klein, J. L., Pitarch-Garrido, M. D., Ten, A. S., y Cubas, J. M. (2020). El desarrollo local como resultado de un proceso de innovación social en Saint-Camille (Quebec) y Aras de los Olmos (Valencia). *Investigaciones Geográficas. Universidad de Alicante*, (74), 165–182. <https://doi.org/10.14198/ingeo2020.kpsm>
- Klitkou, A., Bolwig, S., Huber, A., Ingeborgrud, L., Pluciński, P., Rohrer, H., Scharfing, D., Thiene, M., y Žuk, P. (2022). The interconnected dynamics of social practices and their implications for transformative change: A review. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 603–614. <https://n9.cl/8xlrr>



- Martínez-Celorio, X. (2015). La innovación social ante los desafíos del bienestar. En Blanco, A., Chueca, A., y Bombardieri, G. (Dir.). *Informe España* (pp. 541–572). Fundación Encuentro. <https://n9.cl/ixjp0>
- Martínez-Celorio, X. (2017). La innovación social: Orígenes, tendencias y ambivalencias. *Sistema: revista de ciencias sociales*, (247), 61–88. <https://n9.cl/y4thb>
- McGowan, K., Westley, F., y Tjörnbo, O. (2017). The history of social innovation. En Westley, F., McGowan, K., y Tjörnbo, O. (Eds.). *The Evolution of Social Innovation: Building Resilience Through Transitions* (pp. 1–17). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786431158.00006>
- Méndez, E. (2015). *Batería de Indicadores de Innovación Social*. Corporación Universitaria Minuto de Dios; Parque Científico de Innovación Social. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7953/1/Documento_Bater%C3%ADa%20de%20Indicadores%20de%20Innovaci%C3%B3n%20Social.pdf
- Mosquera, D., Pulido, S. J., y Toro, E. (2020). La innovación social en un ecosistema de economía social y solidaria. *Revista Idelcoop*, (230), 71–94. https://www.idelcoop.org.ar/sites/www.idelcoop.org.ar/files/revista/articulos/pdf/reflexiones_230_3.pdf
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation. How societies find the power of change*. University of Bristol.
- Lorenzo, E., Paguio, D., y Asio, J. M. (2021). Budget Allocation System of a Highly Urbanized Local Government Unit in Central Luzon, Philippines. *International Journal of Humanities, Management and Social Science*, 4(2), 51-62. <https://doi.org/10.36079/lamintang.ij-hu-mass-0402.283>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2015). *The Innovation Imperative. Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>
- Parada, J. E., Ganga, F. A., y Rivera, Y. Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 33(82), 563-587. <https://n9.cl/m15to>
- Rosing, M., Marques, L., y Bonzanini, M. (2016). Social innovation as a process to Overcome Institutional Voids: a multidimensional overview. *Mackenzie Management Review*, 17(6), 72–101. <https://n9.cl/n97tr>
- SINNERGIAC Social Innovation (UPV/EHU). (2013). *RESINDEX. Regional Social Innovation Index. Un índice regional para medir la innovación social*. Innobasque. https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion_social/publicaciones/publicacion-205/



Starr, M. A. (2014). Qualitative and mixed-methods research in economics: surprising growth, promising future. *Journal of Economic Surveys*, 28(2), 238–264. <https://doi.org/10.1111/joes.12004>

Welch, D. (2017). Behavior change and theories of practice: Contributions, limitations and developments. *Social Business*, 7(3), 241–261. <https://n9.cl/urtx1>

Zubero, I. (2015). Innovación social: una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación. En Subirats, J., y García, A. (Eds.). *Innovación social y políticas urbanas en España: experiencias significativas en las grandes ciudades* (pp. 13–41). Icaria. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2798.6005>





Como citar:

Poot, K., Mercado, P. y Velasco, J. Innovación social y gobernanza en el contexto de una organización rural del tercer sector en Zumpahuacán, Estado de México. *Administración y organizaciones* 26(50).



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.