



Article information

Received: 18/05/2024

Accepted: 20/06/2024

Published: 15/07/2024

DOI: <https://doi.org/10.56183/iberoecb.v4i1.27>

JEL: L26, L31, A14

Peer Reviewed



Lucero Díaz-García

lucero.diaz@puebla.tecnm.mx
ORCID ID: 0000-0002-1965-2565
TecNM Campus Puebla, México

Wendy De María Rosano-De La Rosa

wendy.rosano@puebla.tecnm.mx
ORCID ID: 0009-0001-7425-8835
TecNM Campus Puebla, México

Guadalupe Castillo Ramírez

guadalupe.castillo@puebla.tecnm.mx
ORCID ID: 0009-0003-9080-225X
TecNM Campus Puebla, México

Norma Rocha Bahena

norma.rocha@puebla.tecnm.mx
ORCID ID: 0009-0004-2273-2322
TecNM Campus Puebla, México

María De La Cruz Campos Vázquez

maria.campos@puebla.tecnm.mx
ORCID ID: 0000-0003-1722-9947
TecNM Campus Puebla, México

Emprendimiento colectivo: un camino para la defensa del patrimonio y la identidad

Collective entrepreneurship: a path for the defense of heritage and identity

RESUMEN:

Dadas las condiciones económicas cada vez más limitantes para los pueblos originarios, han desarrollado proyectos productivos innovadores que, desde la perspectiva de la economía social y solidaria, les ha proporcionado los medios para la resistencia económica y cultural de sus comunidades. Como una respuesta a las agresiones históricas, los comuneros han creado emprendimientos colectivos que les permiten llevar directamente sus productos al mercado y recibir por ellos un precio justo. Al evitar a los intermediarios, los pequeños productores y socios de estas empresas comunitarias, se fortalecen tanto social como económicamente, además de influir en el cuidado de los recursos naturales disponibles en sus lugares de origen, sus tradiciones, su lengua y su cultura. El objetivo de esta investigación es identificar las condiciones organizacionales que favorecen el desarrollo económico y el cuidado de los recursos naturales que sostienen la cultura de los pueblos. Se eligió a la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske para la realización de un caso de estudio que permitió un acercamiento con los socios, sus comunidades y su cooperativa, que ha permanecido por décadas. Se espera plasmar las condiciones organizacionales que los han fortalecido para intentar replicarlas en empresas y lugares con características similares. Los resultados muestran que el pensamiento ético-filosófico comunitario prevaleciente en la organización orienta sus objetivos hacia el bien común y fortalece su identidad a través de la preservación de la lengua, haciendo posible la defensa de su patrimonio.

Palabras clave: Comunalidad, emprendimiento colectivo, resistencia cultural, economía social y solidaria.

Implicaciones y originalidad: Es necesario implementar políticas públicas para preservar las lenguas originarias, pues transmiten los valores que favorecen el cuidado de los recursos y la autonomía económica de los pueblos. El estudio presenta evidencia original antropológica y de emprendimiento sobre las condiciones organizacionales de una empresa comunitaria orientada al bien común.

ASBTRACT:

Given the increasingly limiting economic conditions for indigenous peoples, they have developed innovative productive projects that, from the perspective of social and solidarity economy, have provided them with the means for the economic and cultural resistance of their communities. As a response to historical aggressions, community members have created collective ventures that allow them to directly bring their products to the market and receive a fair price for them. By avoiding intermediaries, small producers and partners of these community companies strengthen themselves both socially and economically, in addition to influencing the care of the natural resources available in their places of origin, their traditions, their language and their culture. The objective of this research is to identify the organizational conditions that favor economic development and the care of the natural resources that sustain the culture of the people. The Tosepan Titataniske Union of Cooperatives was chosen to carry out a case study that allowed a rapprochement with the members, their communities and their cooperative, which has existed for decades. It is hoped to capture the organizational conditions that have strengthened them in order to try to replicate them in companies and places with similar characteristics. The results show that the community ethical-philosophical thinking prevalent in the organization guides its objectives towards the common good and strengthens its identity through the preservation of the language, making possible the defense of its heritage.

Keywords: Communalism, collective entrepreneurship, cultural resistance, social and solidarity economy.

Implications and originality: It is necessary to implement public policies to preserve native languages, since it transmits values that favor the care of resources and the economic autonomy of peoples. The study presents original anthropological and entrepreneurial evidence on the organizational conditions of a community enterprise oriented to the common good.

INTRODUCCIÓN

En México, como en todo el mundo, los pueblos originarios han enfrentado durante mucho tiempo múltiples retos que amenazan su cosmovisión y la preservación de su entorno. Su lengua, tradiciones, creencias, valores, bienes materiales y naturales, han sido saqueados y aprovechados por las grandes empresas, que son parte de la economía dominante y que, como estrategia de mercado, fomentan el consumismo y el individualismo, y tienen como objetivo principal, el beneficio económico.

Desde esta perspectiva, centrada en la generación de utilidades a cualquier costo, no se ha hecho más que aumentar las brechas, y lo que es peor, no existe interés en cuantificar las afectaciones a personas, culturas, o la sobreexplotación de los recursos naturales de lugares donde las personas originarias han habitado por siglos. Además, se han beneficiado por políticas neoliberales complacientes, sin sanciones de los gobiernos locales, incluso en estos momentos en que el mundo está enfrentando crisis sociales, ambientales y sanitarias.

Como una respuesta a las agresiones históricas, los comuneros se han organizado para llevar directamente sus productos al mercado y recibir por ellos un precio justo. Los canales cortos de comercialización permiten que los pequeños productores y socios de estas empresas comunitarias se fortalezcan tanto social como económicamente. A diferencia de las grandes organizaciones, reconocen como su mayor bien a las personas, con la convicción de que el trabajo colectivo organizado les permitirá un bienestar compartido: la búsqueda de la vida buena, donde comparten principios y valores que han sido transmitidos de generación en generación, por lo que tienen muy clara la ruta para el bien común, con la que podrán resistir los embates de la competencia del libre mercado, cada vez más agresiva y voraz.

La carencia de recursos económicos los ha llevado a ser innovadores para solucionar sus problemas, y han sido capaces de desarrollar aprovechar tecnologías ya existentes de diferentes maneras, con la convicción que les da el respaldo social de la democracia participativa, que es el eje de todas sus decisiones. La visión social que dirige sus actividades les ha dado flexibilidad organizacional, la cual, les permite relacionarse con la academia y aceptar propuestas de mejora. Al combinar conocimientos ancestrales con los actuales, obtienen soluciones que responden a sus necesidades específicas, pues se relacionan con las características únicas de cada organización.

Para entender los elementos que permiten a una empresa comunitaria mejorar las condiciones económicas, defender su territorio y preservar su cultura al mismo tiempo, se seleccionó como objeto de estudio a la unión de cooperativas Tosepan Titataniske, ubicada en la Sierra Nororiental de los estados de Puebla y Veracruz, en México. Esta organización ha encontrado en el sincretismo de saberes las bases para la constante innovación y adaptación a las necesidades del entorno. Fortaleciendo su identidad maseual y defendiendo su territorio al mismo tiempo, se ha posicionado en el ecosistema de la Economía Social en México como un ejemplo de resistencia cultural y económica.

Esta organización está integrada por nueve cooperativas y dos asociaciones civiles que, para el 2022, contaba con 48, 680 socios, principalmente de origen nahua y totonakú. Durante 46 años de vida organizada, han logrado no solamente permanecer en el mercado, sino impactar positivamente en el desarrollo económico, social y ambiental de la región, haciendo de su forma de trabajo una oportunidad para esta investigación, que tiene como objetivo identificar las condiciones organizacionales que favorecen el desarrollo económico y el cuidado de los recursos naturales que sostienen la cultura de sus pueblos.

El emprendimiento colectivo y el desarrollo de las comunidades

Las empresas sociales, como cualquier empresa, implementan estrategias para generar utilidades, pero su principal propuesta de valor es la solución de problemas que se identifican en su entorno inmediato (Yunus et al., 2010). Son instrumentos para el desarrollo económico y el bienestar social de las comunidades (Portales y Arandía Pérez, 2015), ya que, a partir de identificar sus fortalezas, se organizan para desarrollar colectivamente proyectos innovadores que les permitan mejorar sus condiciones económicas, sociales y ambientales, teniendo como eje central a las personas (Gallego Bono & Tapia Baranda, 2019).

Este tipo de emprendimientos buscan el desarrollo social y disminuir las desigualdades mediante proyectos productivos (Gold, 2019), que son diferentes de las empresas tradicionales porque fomentan la integración social y reconocen la interdependencia de sus integrantes. Además, en su planeación estratégica, incluyen el bienestar y el desarrollo comunitario, la colaboración y la capacitación de los miembros (Spieth et

al., 2018). En el caso de los emprendimientos colectivos indígenas, su origen es una respuesta a la escasez económica, el conflicto y la contradicción (Guerrero, 2013).

Peredo y McLean (2006), identificaron tres tipos de las que llamaron organizaciones híbridas por tener intereses financieros y sociales. El primero, tiene objetivos netamente sociales y fines no lucrativos. El segundo, denominado integral, busca generar ingresos a la par que un beneficio social. El tercero, que se conoce como lucrativo, tiene objetivos sociales y busca el distintivo de empresa responsable solamente para mejorar la percepción de su imagen. Esta investigación considera como objeto de estudio a una cooperativa: emprendimiento colectivo que, de acuerdo con esta clasificación, es una organización integral, ya que busca "llevar el negocio a un contexto de sostenibilidad, en lugar de llevar la sostenibilidad a un contexto empresarial" (Ojeda González, 2023, p. 20).

Históricamente, el origen de los emprendimientos colectivos se remonta a mediados del siglo XIX, con la conformación de cooperativas que surgen por el interés compartido en solucionar diferentes problemas, con la ayuda mutua y solidaridad como sus principios, y trabajo colaborativo que prioriza el bien común en su sistema de producción (Labrador Machín et al., 2017). Están sujetas a normas jurídicas (Mateo et al., 2011), y se integran voluntariamente en un sistema democrático que busca mejorar la calidad de vida de los socios y sus comunidades (Alister et al. 2021).

Esta forma de emprender es también una forma de resistencia económica y cultural. La resistencia no solamente entendida como respuestas violentas sino cotidianas, como una forma de defensa de las comunidades contra la "violencia simbólica" de las formas y el lenguaje (Vargas Maturana, 2015), que se convierte en dominación cuando se apropia del trabajo y los recursos de un pueblo (Scott, 2003), e involucra la cosmovisión que a su vez, hace que las personas se sientan más unidas a su comunidad. Puede ser primaria: una oposición física e intelectual o secundaria, donde el tratamiento intelectual parte del reconocimiento de un tejido social con un pasado histórico y cultural libre de dominación externa (Said, 1996).

Es necesario resaltar que, para la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, por las siglas en inglés de International Cooperative Alliance), a una cooperativa la distingue: propiedad colectiva, toma de decisiones democrática, los representantes y el tesorero son nominados y elegidos por los miembros y no obtienen un pago por su servicio, las pérdidas y ganancias se dividen entre todos. Los proyectos son financiados por los mismos socios, por la reinversión de las ganancias o por la reinversión unitaria de capital, promueve la asistencia y el desarrollo comunitario (ICA, s.f.).

Cuando un emprendimiento colectivo surge en un pueblo originario se encuentran, además de las condiciones ya mencionadas, la comunalidad: una forma de pensamiento, organización y acción en armonía con la naturaleza. Con la apropiación social de la naturaleza como base de la sustentabilidad, la toma de decisiones comunales, el intercambio y la complementariedad como pensamiento económico que define la vida comunitaria. La cohesión social y la orientación al bien común predominantes, favorecen su crecimiento y permanencia (Martínez Luna, 2004).

Desde una perspectiva tradicional, se identifican como problemas en los emprendimientos colectivos: la toma de decisiones, el interés público en su desempeño, la medición de eficiencia y el análisis costo-beneficio, que usan indicadores cuantitativos y cualitativos, la línea de mando, que puede no estar claramente definida, la perspectiva de tiempo para cumplir los planes y la continuidad que se les puede dar, y finalmente, las políticas gubernamentales, que no siempre son favorables (Steiner, 1983). Sin embargo, para analizar estas iniciativas colectivas, aparte de las bases teóricas relacionadas, es indispensable entender a la comunalidad como una cosmovisión que proporciona a la empresa comunitaria la dirección conjunta hacia el bien común (Díaz Gómez, 2007), y la necesidad de ser independientes económicamente como un medio para que la cultura de su comunidad sobreviva (Martínez Luna, 2010; Rosas Baños et al., 2013).

La identidad y la preservación del territorio

En la cosmovisión indígena el hombre y la tierra son uno solo, lo que es visible en la relación y el conocimiento de las comunidades con la naturaleza, la necesidad de proteger sus recursos para la supervivencia y la producción colectiva (Martínez Luna, 2013). La autonomía y libre determinación para decidir su forma de vida incluye el territorio, los recursos naturales, el desarrollo regional (Martínez Luna, 2004). Fortalecen su identidad, educando a los jóvenes para respetar y preservar su cultura, los recursos naturales y los valores comunitarios (Aquino Moreschi, 2013).

El vínculo de las comunidades con su territorio les da identidad. En su cosmovisión, la tierra es considerada como algo sagrado. Además, las relaciones sociales de apoyo mutuo hacen posible construir emprendimientos colectivos como estrategia de supervivencia, en los que el territorio se cuida y respeta, ya que el hombre es parte y no propietario de la tierra. (Díaz Gómez, 2007). Así pues, las personas organizan sus actividades económicas cuidando los recursos naturales, al entender que de ellos depende su supervivencia y la generación de recursos (Rosas Baños et al., 2013).

De acuerdo con Vargas Maturana (2015), los elementos que fortalecen la identidad son: las categorías sociales compartidas, lo material y la alteridad. En conjunto, la resistencia y la identidad de los pueblos, los han llevado a organizarse para rechazar y enfrentar los abusos y las imposiciones de los modelos dominantes que les impiden su propio desarrollo. La conservación de sus valores, historia y cultura se convierten en la mejor forma de defender su comunidad.

Es posible entender la comunalidad al analizar lo que se hace colectivamente por preservar los recursos naturales y el territorio (Wolfesberger, 2019). Considerando que las personas están atadas espiritualmente a su tierra, el desarrollo sustentable más que discurso, es un comportamiento cotidiano. El desarrollo de emprendimientos colectivos comunitarios es una realidad con modelos propios de organización, que basan su filosofía y actuar en la relación armónica del hombre con la naturaleza (Martínez Luna, 2004).

Actualmente, se discute el concepto de autonomía sostenible -el reconocimiento de que el bienestar de los pueblos solamente es posible si utilizan de manera autodeterminada y responsable los recursos de sus territorios- pues, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, en la cosmovisión de los pueblos originarios, su relación con la naturaleza les da identidad (Nemogá Soto & Felipe Amaris-Álvarez, 2023), y se reconoce la importancia de mantener el patrimonio biocultural, integrado por los saberes, prácticas productivas, expresiones culturales, relaciones con los ecosistemas, lugares y entidades espirituales (Boege, 2021).

La tierra es un todo compartido que, entre otros valores, involucra una historia, una lengua, espacios propios, un patrimonio heredado por los antepasados. Es la base material de los pueblos que, en un sentido amplio, considera la cosmogonía indígena (Díaz Gómez et al., 2007). Sin embargo, al encontrar cada vez mayores problemas para la supervivencia en el campo, se buscan alternativas para el desarrollo económico y social. La agricultura se mantiene porque supone autonomía alimentaria, pero se apoya de las actividades terciarias, principalmente del ecoturismo como fuente de ingresos adicionales para los miembros de la comunidad (Rosas-Baños et al., 2013).

Problemas comunes como la pobreza generada con la pérdida de capacidad productiva en el campo, originan la búsqueda de soluciones para el desarrollo local, donde el territorio es el elemento central para generar actividades económicas colectivas y auto gestionadas como fuentes de empleo y arraigo (Flores Amador et al., 2014). Estos emprendimientos colectivos para el consumo, producción, comercialización de productos y servicios, como lo son las cooperativas, coadyuvan a mejorar su calidad de vida, preservar su identidad cultural, proteger los recursos naturales, generar empleos, mejorar los ingresos, desarrollar capacidades, generar conocimiento y aprovechar los recursos naturales de su región (Miranda Alonso, 2017). Este recurso organizativo de las comunidades para el desarrollo comunitario está alineado con los principios de la comunalidad y es un medio cada vez más utilizado al ser iniciativas económico, social y ambientalmente sostenibles que atienden las necesidades de la sociedad en que se desarrollan (Martínez Chaterina, 2015).

Propiedad colectiva

La Ley de Economía Social y Solidaria en México (LESS, 2015), marco legal de las organizaciones de la sociedad civil, define al Sector Social de la Economía (SSE), en el artículo 3, como "un sistema socioeconómico creado...para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades..." (p. 2). Estos organismos de propiedad colectiva generan riqueza con la solidaridad y la cooperación como valores, en los que el elemento central es el Ser Humano y su trabajo para solucionar los problemas sociales existentes. Con objetivos sociales, gobernanza democrática y autonomía, los miembros son dueños y empleados, un concepto muy cercano al pensamiento de la comunalidad.

Las decisiones y acciones que se realizan son posibles por el poder solidario, que es legítimo más que jerárquico. Se percibe como un servicio obligatorio y colectivo, que se rige por los sistemas normativos internos (Wolfesberger, 2019), y les permite resolver problemas a partir de su cosmovisión, que es una ideología de identidad. Las decisiones y acciones comunales incluyen la autodeterminación sobre la tierra, los recursos naturales, la forma de organización, uso de su lengua, espiritualidad, calendarios, intercambio de productos,

forma de producción y forma de gobierno comunitario (Maldonado, 2013), pero si las autoridades ignoran las prácticas o costumbres de la comunidad, pierden su reconocimiento (Vargas Maturana, 2015).

La comunalidad permite reproducir la forma de organización tradicional (Canedo Vázquez, 2008), lo que da cohesión social a los emprendimientos colectivos, que se entienden como instrumentos para el bien común. Además, mantener las asambleas comunales, la cooperación, las reglas de comportamiento y las sanciones, hacen posible lograr los objetivos sociales y económicos para beneficio de la comunidad (Ruiz Martínez et al., 2018), manteniendo el arte de vivir en comunidad y la capacidad de adaptarse a los cambios conservando sus tradiciones (Guerrero, 2013). El territorio comunal o colectivo, uno de sus elementos centrales, se defiende con autodeterminación y autonomía (Santos López, 2014), pues se reconoce al mundo como un todo donde algunas divisiones no existen. La vida incluye y se complementa con todos los seres vivos, lo natural y lo sobrenatural, interrelacionados, por lo que cada uno de los elementos de la naturaleza cumple una función necesaria dentro del todo (Guerrero, 2013), parte de la identidad colectiva, expresada en la relación con la naturaleza, el territorio y la cultura (Cruz Moreno et al., 2019).

Y es que, para estas comunidades, el territorio es su patrimonio biocultural, parte de la "herencia colectiva de bienes comunes identitarios" (Boege, 2021, p. 32). Por eso se defiende, por ser propio, parte de un legado que da conciencia del origen. Es un sistema complejo donde las tradiciones asociadas con la producción, circulación y consumo, genera una relación de reciprocidad entre las comunidades y su medio ambiente. Un coincidir de diversidades culturales y biológicas que da sustento a iniciativas colectivas que se van mejorando con el tiempo.

En las comunidades indígenas, la comunalidad es un proyecto a largo plazo, por eso, se educa a los niños y jóvenes para preservar su idioma, costumbres y valores, para que aporten nuevas formas de desarrollo bajo la perspectiva y cosmovisión comunal (Barrera Pineda, 2017), como actividades propias, en las que conserven su lengua y transfieran los valores de la comunalidad, respeten su cultura (Maldonado, 2013), promuevan el amor y respeto a la tierra, la vida en comunidad, la espiritualidad y religiosidad propias, el sistema de cargos y el trabajo conjunto.

Caso de estudio

La Unión de cooperativas Tosepan Titataniske (Unidos venceremos, en náhuatl) surgió para defenderse de injusticias como el acaparamiento y la explotación de los caciques, pero principalmente, para defender su territorio en la Sierra Nororiental de Puebla y Veracruz, en mil novecientos setenta, cuando se organizaron para recuperar miles de hectáreas que les habían quitado grandes agricultores y ganaderos. Cuarenta años después, poderosas corporaciones transnacionales vieron con codicia paisajes, minerales, petróleo y agua de la zona, y pretendieron, con la complicidad gubernamental, explotar los recursos, pero se encontraron con un pueblo valiente y organizado (Cobo et al., 2018).

Para lograr detener los proyectos extractivos, conformaron el Comité del Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan (COTIC), el Consejo Maseual Altepetajpianij, frente étnico-territorial integrado por defensores del territorio nombrados en sus comunidades, la agrupación Tiyat Tlali, que agrupa a totonakús y maseualmej para defender juntos sus lugares ancestrales, y la Coordinadora Regional para el Desarrollo con identidad (CORDESI), con la firme intención de salvaguardar su territorio -1720 hectáreas habían sido concesionadas para veintidós proyectos mineros- preservar su cultura y patrimonio (Cobo et al., 2018).

La unidad y la movilización, características que distinguen a los pueblos originarios y que se fortalecieron con ésta lucha, llevaron, poco a poco, a reunir a cada vez a más personas para protestar contra el despojo, formando Comités en Defensa del Territorio en las comunidades que trabajan unidos, y que, a través del Consejo Maseual Altepetajpianij y el cargo comunitario de Defensor del Territorio, tienen la representatividad necesaria para realizar acciones con valor jurídico (Cobo et al., 2018). La Tosepan y sus socios han participado en todos los comités, gracias a la experiencia y el aprendizaje acumulados a lo largo de 46 años de trabajo organizado.

Esta es la razón para elegir como objeto de estudio a la Tosepan Titataniske, ubicada en Cuetzalan, Puebla, que inició actividades en 1977. Actualmente, incluye a nueve cooperativas regionales, a 410 cooperativas locales en 26 municipios del estado y a tres asociaciones civiles. Para responder a los abusos cometidos contra su comunidad, entre otras actividades, lograron adquirir grandes cantidades de azúcar para tener acceso al producto a un precio mucho menor que el de las empresas locales. Posteriormente, acopiaron café, miel y pimienta, que lograron vender obteniendo mayores ganancias que vendiendo a los coyotes del

pueblo. Desde el año 2000, su producción de café es mayormente orgánica y participan en el sistema del comercio justo, que implica, entre otros requisitos, la eliminación de intermediarios y precios de garantía, con lo que han colocado sus productos en los exigentes mercados de Japón, Holanda y Alemania, donde este modelo tiene gran aceptación (Tosepan, s.f.).

El objetivo principal de la Tosepan es mejorar la calidad de vida de la comunidad, lo que han logrado gracias a la innovación social y organizacional, en la que el cuidado del ambiente, la preservación de la cultura, y el fortalecimiento de la identidad son parte de las actividades cotidianas. Sus logros incluyen tiendas comunitarias, mantenimiento y construcción de caminos, edificación de viveros, producción de café orgánico, compostas, programas de vivienda, ecoturismo y explotación de bambú, la certificación orgánica de su café y pimienta gorda, el premio nacional forestal, además del premio nacional al mérito ecológico (Tosepan, s.f.).

Entre las estrategias que han implementado destacan la cafecultura sustentable, la recuperación de especies animales, la incorporación de tecnologías para la producción, y, principalmente, la formación de capital humano en el uso de las nuevas tecnologías en sus actividades, con el fin último de ofrecer una 'vida buena' a los miembros de la comunidad (Tosepan, s.f.). Quizá la estrategia más poderosa ha sido la filosofía compartida, a partir de encontrar en el *Yeknemilis* –la vida buena– el sentido del trabajo colaborativo, que ha sobrevivido ataques de la naturaleza, del mercado y de los caciques del pueblo.

Esta filosofía compartida, que viene de las raíces de los socios y se ha transferido a la organización, fortalece su sentido de pertenencia porque les da identidad, conciencia de un pasado y presente común, y los fortalece para luchar por un futuro compartido en el que sus descendientes puedan disfrutar del territorio, su lengua, tradiciones, conocimientos y espiritualidad. Por eso, la participación en la defensa del territorio ha sido un tema recurrente en la Tosepan, porque es suyo, y lo protegen. La forma en que se han organizado para generar utilidades que les permitan lograr los objetivos que se han decidido en asamblea, coincide con la clasificación de empresa híbrida, que como se comentó previamente, alude a las organizaciones que incluyen en su planeación tanto objetivos sociales como económicos.

Una de las fortalezas de la organización ha sido, desde sus inicios, establecer alianzas con diferentes organismos e instituciones para desarrollar y fortalecer sus proyectos. En estas alianzas, han colaborado académicos de instituciones públicas y privadas, que a lo largo de estos 46 años, acuden como parte de algún proyecto de investigación, pero sucumben al encantamiento intelectual y la utopía representada en el trabajo colectivo, convirtiéndose en amigos que colaboran como asesores y voluntarios (Díaz García, 2022).

Partiendo del reconocimiento de su identidad, la preocupación por preservar sus raíces y mantener la unidad de la organización, se plantearon la necesidad de trabajar en un Plan de Vida para los siguientes 40 años, que derivó en el Código Masewual, presentado públicamente el 15 de mayo del 2022. Más que un plan estratégico organizacional, es un legado cultural que contempla la memoria ancestral: los principios y valores de la comunidad que han sustentado sus emprendimientos colectivos. En su realización participaron el Consejo de Administración, ancianos y ancianas fundadores, promotores y promotoras, el Consejo para la Defensa del Territorio, La organización *Yeknemilis*, A.C., miembros del COTIC, miembros y amigos de la organización. Fue coordinado por el Dr. Eckart Boege y el Dr. Luis Enrique Fernández; y la impresión fue financiada por la BUAP y la Fundación Rosa Luxemburg Stiftung, de Alemania (Boege, 2021).

Determinaron diez líneas estratégicas: Derechos culturales y territoriales maseual-totonaku-mestizo, Soberanía y seguridad alimentaria, Identidad cultural, Producción biocultural y cuidado de la tierra y el agua, Pueblos sanos en un entorno sano, Comunalidad y buen gobierno, Economía social y solidaria, Educación con identidad para el *Yeknemilis*, Autonomía energética y Hogares y viviendas dignas, que se socializan en cada asamblea, están publicadas en su página oficial y se difunden en radio Limakxtum; la radio de la organización (Boege & Fernández, 2017). Con el acto cooperativo, la Tosepan busca justicia social a través de la organización para el trabajo y la generación de ingresos (Alianza Internacional para las Américas, 2009). Para lograrlo, ha sido determinante el sentido de identidad, la voluntad de los socios y el liderazgo visionario (Canestrino et al., 2019).

A partir de estos antecedentes, se analizarán las condiciones organizacionales que favorecen el desarrollo económico y el cuidado de los recursos naturales que sostienen la cultura de sus pueblos. Se espera plasmar las condiciones organizacionales que les han fortalecido, para intentar replicarlo en empresas comunitarias de lugares con características similares, entendiendo que puede haber realidades múltiples. El contenido dependerá del grupo que se va a investigar, ubicación geográfica, condiciones sociales y culturales. Se mantendrá la interacción con los integrantes de la cooperativa y diferentes escenarios que permitan la

comprensión de las dinámicas internas. Por tanto, el tema de investigación se abordará desde un paradigma cualitativo-constructivista.

METODOLOGÍA

Por la profundidad necesaria para el desarrollo de esta investigación, se eligió trabajar con un estudio de caso con la observación participante y la historia de vida como herramientas. Este trabajo se ha realizado durante la relación establecida con la organización e investigadoras del Instituto Tecnológico Nacional de México campus Puebla, que inició en octubre del 2020 y que continúa vigente. En cuanto a la observación participante, se ha apoyado en el desarrollo y fortalecimiento de proyectos productivos con la participación de estudiantes de servicio social y residencia profesional.

Para lograr este objetivo, se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué características distinguen a la cooperativa Tosepan Titataniske? ¿Cómo ha mejorado la vida económica de los socios a partir de integrarse a la organización? ¿Qué nuevas formas de producción han aprendido? ¿Qué elementos de la cultura de la comunidad han permeado en la organización? Del mismo modo, se analizaron las innovaciones implementadas en la organización, se hizo una revisión crítica de la información proporcionada por la mesa directiva, de los documentos de la organización para conocer su trayectoria, se mantuvieron conversaciones y reuniones con los directivos y socios, y se participa como observadoras en las asambleas comunitarias y regionales, además de mantener una bitácora de trabajo.

La historia de vida, la segunda herramienta, se fundamentó en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron con informantes clave de la organización, además de que, al conocer el tema de la investigación, dos socios iniciaron una charla informal relacionada con su experiencia como socios por un largo periodo, proporcionando información valiosa. Las respuestas obtenidas serán transcritas y categorizadas para su análisis e informe.

La muestra se ha conformado por informantes clave. Doce respondieron la entrevista semi estructurada, y dos de ellos narraron su experiencia sin considerar la entrevista. Todos miembros activos y colaboradores de la Unión de Cooperativas que aceptaron la entrevista y a quienes se les informó el objetivo de la investigación y la privacidad con que se manejarán datos personales. De los informantes, siete fueron mujeres y siete hombres en un rango de edad de 27-50.

Es importante resaltar que las personas entrevistadas realizan actividades operativas, nadie tiene una gerencia. El periodo de aplicación de entrevistas fue del 16 al 26 de marzo del 2022. Las entrevistas se grabaron en el teléfono celular para su análisis, y se mantendrán en resguardo conservando el anonimato.

RESULTADOS

Al ser una empresa de la Economía Social y Solidaria, la Tosepan está obligada a generar los recursos suficientes que le permitan impactar positivamente en el desarrollo económico y social de sus socios. Para este indicador, se consideraron las menciones de bienestar, ingresos, empleo, salud y vivienda. Se les preguntó de qué manera ha mejorado su vida a partir de incorporarse a la cooperativa, y la mayor coincidencia fue en "tener un trabajo fijo" mencionado por 6 personas. En segundo lugar, mencionaron vivienda y, en tercer lugar, "expandir mis conocimientos (N)".

En este tema, relacionado con aprendizaje y capacitación, seis recordaron cursos de especialización en sus áreas de trabajo, cuatro mencionaron cursos de desarrollo personal, uno menciona que ha aprendido mucho y ha tomado muchos cursos, aunque nunca fue a la escuela, y un entrevistado dijo que nunca ha tomado un curso. Menciona F "La Tosepan ha sido mi segunda universidad, he aprendido cosas que no imaginé" y otra menciona: "he aprendido, por ejemplo, a sembrar considerando las fases de la luna (H)".

Con relación a la salud, coincidieron en que se promueve la prevención con la cooperativa Tosepan Pajti -salud para todos- en la que los socios acuden a medir signos vitales, se les orienta a la manera de cuidar la alimentación, se les enseña a usar su medicina tradicional al reconocer los conocimientos ancestrales en el uso

de la herbolaria, que inician al cultivar sus propias plantas medicinales y cultivar sus meliponas, abeja mexicana sin aguijón.

En cuando a la manera en que opera la organización, en el tema autoridad y liderazgo, mencionaron: "acá nadie es jefe, nos coordinamos para hacer las actividades (L)" tema en que coincidieron siete personas. Tres personas reconocen como jefe o jefa a quien está en la gerencia y dos reconocen que los jefes son las personas que están en el consejo. En liderazgo, siete identifican como líder a quien está en gerencia y al presidente del consejo, tres mencionaron a sus coordinadores, dos mencionaron al asesor que más se ha reconocido en la formación de la unión de cooperativas y que murió en 2019. Dos mencionan "tenemos representantes pero no son los líderes", "somos varios (H)", uno dijo hay líderes comunitarios, "todas las promotoras somos líderes" y "hay diferentes tipos de líderes, como podemos ver en las plenarios a algunos productores, no creo que haya solo uno y hay representantes, de nombramiento si tenemos, pero hay personas que son líderes sin nombramiento (M)"

Este es un tema muy importante, pues los representantes son elegidos en un largo proceso en el que inicialmente se eligen por las cooperativas de sus comunidades, se postulan, presentan propuestas y son evaluados de acuerdo con su trayectoria en la comunidad. Posteriormente, se someten a una capacitación en diferentes temas para, finalmente, presentar sus propuestas en plenaria donde finalmente, son elegidos por la asamblea regional. Este proceso puede representar hasta seis meses de trabajo, pero el resultado es un puesto de representación con un gran respaldo social.

De acuerdo con la percepción de los informantes, les distingue como organización el buscar un beneficio para los socios, que son muy organizados, hablantes de náhuatl en su mayoría, lo que les da identidad. El trabajo comunitario donde la base es la organización y el trabajo en equipo, tener un objetivo común, buscar el *Yeknemilis* –la vida buena o buen vivir-, el compañerismo, y, sobre todo, que la unión se integra por personas de diferentes comunidades. Identificaron como mayor fortaleza la unión para el trabajo conjunto (cuatro personas), ser parte de la comunidad indígena (tres personas), respetar y comunicarse en la lengua materna, cuidar la tradición y los conocimientos de sus ancestros para el cuidado de la tierra (tres participantes), y el valor de mejorar la vida de los socios.

Encuentran como mayor debilidad la dificultad de concientizar a los socios para la prevención de la salud, que se vayan los socios, la competencia desleal, desconfianza de los mercados en cuanto a la calidad de sus productos (fue la más mencionada), que no se de valor al conocimiento ancestral y el individualismo.

La empresa tiene división de tareas, pero participan como equipo cuando es necesario para actividades específicas. Se menciona, por ejemplo, que ha sido necesario ceder su sueldo porque se ponen una meta y entre todos cooperan para lograrla. Reconocen que la capacitación, sistemas (tecnología), solidaridad y experiencia adquirida les facilita la realización de sus tareas. Hacen un seguimiento semanal del cumplimiento de sus objetivos en cada cooperativa con la gerencia y de manera mensual con el consejo. Mencionaron también los debates que tienen para la toma de decisiones.

En cuanto a las relaciones interpersonales, once aseguran tener toda la confianza para acercarse a sus compañeros en caso de problemas personales, y cuando se les preguntó si tenían amigos en su organización decían que sí y sonreían, excepto un participante. Todos mencionaron igualdad de derechos entre hombres y mujeres. "Lo que más le gusta es la organización (cuatro)", "estar en familia (L)" "me fascina mi trabajo (M)" "somos como hermanos (N)", "lo que más me gusta es trabajar en las comunidades, amo lo que hago (H)" se pudo percibir el compañerismo y la empatía.

Los cambios en la vida de los socios van desde: "llegar aquí me hizo darme cuenta del valor del entorno (C)", "Mi vida cambió porque me dió la oportunidad de vivir aquí (F)" "saber que las mujeres somos capaces de ponernos metas y cumplirlas (H)", "crecer como persona (H2)" "mejorar la vida de mi familia". El fomentar el arraigo a las comunidades fue un tema recurrente en las conversaciones, y el hecho de que se han tenido problemas, pero se enfrentan en conjunto.

Percibieron como el recurso natural más importante: Agua (ocho), flora (cuatro), fauna (dos), tierra (dos). Para conservar sus recursos, mencionan la producción orgánica (uno dice que aprendió, pero no la ha aplicado), la diversificación de la parcela, los talleres como el método bio-intensivo que se replicado en las comunidades. Dos nuevos integrantes mencionan que están empezando la producción orgánica en su parcela. Se observó la preocupación y conciencia del cambio climático, para lo que mencionaron la necesidad de concientizar "hay mucha intención, pero falta mucho trabajo para poder influir, sobre todo en los jóvenes (H2).

Reconocieron como mayor valor cultural a sus conocimientos ancestrales, la lengua, la vestimenta, tradiciones, danzas, costumbres como trueques, la mayordomía, compadrazgos. Consideraron que las acciones de la organización para preservar la cultura son: usar nombres en náhuatl, celebrar a San Isidro Labrador mostrando respeto por sus tradiciones, usar la ropa tradicional, la formación de los niños en la escuela (primaria que se encuentra en sus instalaciones) en la que usan la ropa tradicional, y que usan su lengua materna. En la cooperativa y en las asambleas se utiliza principalmente la lengua madre.

Cuando se preguntó qué hace la organización para disminuir los impactos ambientales negativos, la defensa del territorio fue el tema más mencionado. "Afectan los de arriba, los que no quieren (A)" "se está trabajando en el ordenamiento territorial (H2)". "Las empresas que nos quieren afectar, nos han ayudado a unirnos con la sociedad (M)", "quieren la tala y expropiación, y nosotros debemos defender para que no se metan más y nos sigan afectando a nosotros y a las generaciones que vienen (L)". También mencionaron la integración del COTIC (Comité de Ordenamiento Territorial de Cuetzalan), en el que se han agregado otras organizaciones (de la iniciativa privada) porque nos afecta a todos.

Finalmente, mencionaron la producción orgánica "mientras más socios orgánicos hay, más medidas hay para su protección, aunque han disminuido estos productores, la producción orgánica me ha ayudado a incluir a mi familia y a enseñar a mis hijos a amar el campo". En este punto, es muy importante mencionar que en una de las charlas, un participante mencionó:

"tenemos el problema que con los programas de apoyo a productores les dan fertilizantes y herbicidas inorgánicos, y aunque nosotros queramos ya limpiar toda la producción, a veces nos contaminan, o matan nuestras abejas, porque el viento no respeta las barreras vivas. No hay manera de luchar contra eso"(A).

Características distintivas de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske

Al ser un organismo del Sector Social de la Economía, incluyen en su filosofía: la priorización del ser humano y su trabajo, la solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua. Sin embargo, tienen rasgos únicos:

- a. La cosmovisión que les une y les da identidad hacen del trabajo cooperativo una actividad de resistencia económica, social y cultural, que genera empleos, moviliza los productos del campo, aprendizaje compartido y conservación del patrimonio biocultural, en busca del bien común *-Yeknemilis-*, que es su objetivo principal.
- b. Los socios son, en su mayoría, pequeños productores, a veces de menos de media hectárea, que encontraron en la colectividad la manera de colocar sus productos en los mercados a precios justos, mejorando así sus ingresos y, en consecuencia, su calidad de vida.
- c. La integración de saberes ancestrales con los nuevos conocimientos, adquiridos a partir, principalmente, de la interacción con los socios estratégicos, les posibilita la adaptación de sus procesos a las exigencias de los mercados.
- d. La existencia de trabajo comunal: faena y manovuelta, basado en la reciprocidad y solidaridad, un gran compromiso social para el bien común.
- e. La percepción de lo colectivo: los derechos y las responsabilidades compartidos para alcanzar los objetivos comunes.
- f. La democracia, un valor presente y con el que se vive día a día, hace que algunas actividades se implementen muy lentamente.
- g. Las condiciones que cohesionan: la cosmovisión, el trabajo comunal, los saberes y valores compartidos, permiten que la organización resista las difíciles circunstancias internas y externas que se presentan en gran medida gracias a la confianza y soporte que tienen de los socios para la ejecución de los diferentes programas (Díaz García, 2022).

DISCUSIÓN

Como se puede observar, el papel predominante en la conservación de los recursos naturales lo tiene la defensa del territorio, uno de los objetivos estratégicos plasmados en el Códice Masewal, pues le han

reconocido como la única posibilidad de preservar la lengua y la cultura de los pueblos. El modelo de la Tosepan para generar valor, incluye en todo momento actividades orientadas a cumplir con los objetivos sociales, económicos y ambientales, identificados por el sentido de responsabilidad compartida acordados democráticamente en asamblea.

Por la estructura de la organización, se podría identificar como un modelo horizontal, ya que, aunque se encuentra dividido el trabajo, los colaboradores no se especializan en una sola actividad. De hecho, parte de su estrategia ha sido la rotación en diferentes puestos para conocer el proceso completo; y en el caso de proyectos especiales, la participación de todos los integrantes es lo que permite atender la demanda. El liderazgo en la Tosepan es participativo, la toma de decisiones es consensuada y democrática. Una vez a la semana se realizan reuniones en cada cooperativa, una vez al mes se hace una asamblea de consejo, donde se da seguimiento a los objetivos que se plantean cada inicio de año, y en el mes de diciembre se hace una rendición de cuentas.

Es importante mencionar que la Tosepan fomenta la comunicación en todas direcciones. Se pudo verificar que todos los socios pueden tomar la palabra y cuestionar la manera en que se han estado realizando las actividades, la participación de los miembros es activa para la evaluación de resultados, y el seguimiento continuo del alcance de las metas planteadas les da credibilidad y el respaldo social necesario a los representantes.

Puede decirse que es una empresa híbrida radical (Moratis, 2017), dado que: 1) La sostenibilidad es esencial en su actividad económica-productiva. 2) La manera de generar valor es la transformación, en su mayoría orgánica, de los productos de los socios. 3) Los objetivos de desarrollo social, económico y preservación ambiental se integran sinérgicamente 4) Se identifica la importancia de la preservación de los recursos naturales para la generación de recursos económicos 5) Establecen objetivos estratégicos para mejorar las condiciones del territorio para las futuras generaciones 6) El modelo de negocio se adapta y actualiza de acuerdo con las necesidades de la organización 7) La organización se mantiene en una revisión permanente de sus resultados, lo que les lleva a una flexibilidad que permite y favorece el cambio 8) Se establecen relaciones con la sociedad, instituciones educativas y el sector gubernamental para implementar acciones encaminadas a mejorar las condiciones medioambientales.

Una de las mayores fortalezas de la organización es el trabajo en la generación y mantenimiento de sus redes, orientando el trabajo colaborativo al bien común.

CONCLUSIONES

Antes de exponer los hallazgos de esta investigación, resulta relevante hacer notar que, al ser un estudio de caso único, pueden estar influenciados por la percepción personal y el involucramiento con la organización. La experiencia del trabajo de campo es un proceso que requiere una gran inversión de tiempo para entrar al territorio, generar los lazos necesarios y conseguir la colaboración, lo más honesta y natural posible de los participantes.

Para la realización de esta investigación, las respuestas obtenidas en las entrevistas se cotejaron con el fundamento teórico de emprendimiento solidario, economía social y comunalidad, posibilitando la conceptualización de comunalidad organizacional, que hace referencia a la cosmovisión, al conjunto de valores, principios, comportamientos y relaciones comunales dentro de la organización.

Durante el análisis teórico realizado, se observó que los principios y valores, cuando son aprehendidos por las organizaciones, dirigen el comportamiento, fortalecen la participación e identidad de sus integrantes, mejorando las condiciones económicas de sus socios al mismo tiempo que mantienen su cultura. La comunalidad tiene principios y valores que coinciden con los de la economía social, los del cooperativismo, y con los de la Tosepan Titataniske, favoreciendo la resistencia, permanencia y sostenibilidad de sus iniciativas.

Tales resultados del análisis con los principios respectivos pueden observarse en la Tabla 1, a continuación:

Tabla 1. Congruencia en los principios de comunalidad, cooperativas, economía social y la Tosepan.

Principios de la comunalidad (Guerrero, 2013; Cruz Moreno et al., 2019; Martínez Luna, 2004).	Principios de las cooperativas (Ley de Economía Social y Solidaria, 2015; Alianza Cooperativa Internacional, s. f.).	Principios de la economía social (Ley de la Economía Social y Solidaria, 2015).	Principios de la Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske (Boege & Fernández, 2017).
Autonomía Trabajo Bien común Democracia participativa Respeto Solidaridad Reciprocidad Colectividad Tequio Cooperación Integralidad Complementariedad	Libertad de asociación y retiro voluntario Limitación de intereses a aportaciones de los socios Gestión democrática Distribución de los rendimientos en proporción a la participación Educación, formación e información Participación en la integración colectiva Respeto al derecho individual de pertenecer a cualquier partido o asociación religiosa Promoción de la cultura ecológica Autonomía e independencia Cooperación entre cooperativas Interés por la comunidad	Ayuda mutua Democracia Equidad Honestidad Igualdad Justicia Pluralidad Responsabilidad compartida Solidaridad Subsidiariedad Transparencia Confianza Autogestión Inclusión social	Respeto a la identidad biocultural Pertenencia Territorialidad Respeto al entorno Diálogo de saberes Formación integral Transparencia y acceso a la información Trabajo e ingreso digno Organización Respeto a derechos humanos Autonomía Participación Ayuda mutua y solidaridad

Nota: La aprehensión de los valores de la comunalidad en los emprendimientos colectivos de los pueblos originarios les permite resistir y defender su patrimonio.

Se puede observar que coinciden los principios de solidaridad, democracia participativa, colectividad, autogestión y cooperación. En el caso de la comunalidad, el cuidado de los recursos, parte de la cosmovisión en la comunalidad, es visible en la vida diaria, puesto que consideran a la tierra como madre, su relación es espiritual. Como se pudo comprobar con las entrevistas realizadas, es un principio en la Tosepan que, además, se manifiesta como principio organizacional. Es un principio explícito también en la filosofía de las cooperativas y de la economía social. La inclusión social expresada en la LESS, se podría equiparar a la complementariedad manifestada como principio en la comunalidad. Del mismo modo, el interés por la comunidad expresado por las cooperativas, es la esencia de la comunalidad, que en la Tosepan va más lejos al incorporar el Respeto a la identidad biocultural como el primero de sus principios.

Para la Tosepan, el *Yeknemilis*, o la vida buena, tiene un significado ético-filosófico que orienta sus objetivos sociales, organizacionales y ambientales hacia el bien común. Han establecido metódicamente procesos de reflexión y participación colectiva que les fortalece para defender su territorio como única alternativa para evitar la destrucción masiva de sus cerros, sus bosques y sus ríos en nombre de la modernidad (Boege, 2021, p. 117). Los resultados de esta reflexión poco a poco van permeando, aunque muy lentamente, en la región.

En consideración a la profundidad de los temas tratados en la investigación, se identifica como oportunidad de investigación a futuro utilizar un diseño cuantitativo para una investigación similar, y aplicarlo en esta u otra cooperativa de un pueblo originario, para comparar los resultados y poder encontrar patrones, si es que existieran, pues el caso de estudio tiene características muy específicas.

Como se ha visto, la identidad biocultural se manifiesta en la lengua originaria. A pesar de los esfuerzos colectivos realizados para mantenerla, los cooperativistas expresan su preocupación por no lograr lo suficiente. Tienen razones para esta preocupación, si se observa que, de acuerdo con los datos de hablantes de lenguas originarias en México, proporcionados por el Censo de Población y Vivienda en 1980, a nivel nacional representaban al 17.2% de la población total (INEGI; 1980). El mismo indicador para el 2020 es de solamente un 6%. En el Estado de Puebla, en el censo del año 2000, el porcentaje era del 13% contra el 10% actual, según el censo 2020, para alguna de las siete lenguas indígenas: Náhuatl, Totonaco, Mazateco, Popoloca, Mixteco, Otomí y Tepehua; de las que náhuatl es la que tiene más hablantes (74%), y el totonaco en segundo lugar (18%).

Se puede percibir que, a pesar de que las dos lenguas originarias predominantes en la Unión de Cooperativas son las más habladas en el Estado de Puebla, su uso está disminuyendo. Si se considera, hipotéticamente, que cada uno de los 48,680 socios cooperativistas tiene una familia integrada por cuatro personas y se logra preservar la cultura y valores ancestrales a través de priorizar el idioma materno, se lograría influir en casi doscientas mil personas en la defensa de su cosmovisión y por ende, en el cuidado del territorio.

La tarea, por tanto, es plantear políticas gubernamentales efectivas, que se orienten al reconocimiento real de los diferentes grupos étnicos y la preservación de las lenguas originarias del país, considerando el impacto socio-económico-ambiental que ello implica.

En este sentido, de acuerdo con la información publicada por el Consejo Estatal de Población (COESPO, 2022), el Municipio de Cuetzalan es el séptimo lugar en población indígena en Puebla, con un 69.37%, lo que permite comprender que se haya logrado integrar el COTIC y las otras asociaciones mencionadas para proteger su territorio y minimizar los impactos de las grandes empresas que ambicionan los recursos locales. Sin embargo, no se puede alardear de estos logros, pues no se ha podido evitar, por ejemplo, la construcción de albercas para la atención al turismo, que usan para este fin el agua que estaba destinada a atender las necesidades básicas de las comunidades aledañas.

A pesar de los esfuerzos por incorporar ecotecnias como la captación pluvial en la construcción de las viviendas, la parcela diversificada, o la producción orgánica, poco se puede hacer contra la modernidad, que exige cada vez más recursos y genera cada vez más residuos. Aún más difícil es la lucha si los programas gubernamentales no son congruentes con estas aspiraciones de sostenibilidad, y facilitan el acceso a fertilizantes inorgánicos y plaguicidas, que además de ser gratuitos, dan resultados rápidamente. Y si además, el daño a los ecosistemas y la explotación desmedida no se cuantifican ni se castigan, pocas armas dejan a los pueblos que sin embargo, defienden y defenderán en esa lucha desigual lo que por generaciones ha sido suyo, que ha sostenido a sus pueblos, y la vida de todos.

REFERENCIAS

- Alister, C., Coloma, J., & Padilla, G. (2021). Cooperativas de trabajo como estrategia frente a la precariedad laboral. El caso de Cooperativa Trabajo Vivo. Ariadna Ediciones/OpenAIRE, 113-130. <http://books.openedition.org/ariadnaediciones/4967>
- Aquino Moreschi, A. (2013). La comunalidad como epistemología del Sur. Aportes y retos. Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales, 18(34), 7-19. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Barrera Pineda, E. (2017). El sentido de comunalidad y la lucha del pueblo Mixe/ The meaning of communality and the struggle of the the Mixe people. Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial, 11, 115-128. <https://doi.org/10.17141/eutopia.11.2017.2555>
- Boege, E. (2021). Acerca del concepto de diversidad y patrimonio biocultural de los pueblos originarios y comunidad equiparable (1a Edición). BUAP, INAH y Secretaría de Cultura.
- Boege, E. & Fernández, L.E. (Coordinadores). (2017-2057). Códice Masewal. Plan de vida. Soñando los próximos 40 años. Líneas estratégicas del Plan de Vida y programas para el florecimiento. Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske. BUAP/Rosa Luxemburg Stiftung.
- Canedo Vásquez, G. (2008). Una conquista indígena. Reconocimiento de municipios por "usos y costumbres" en Oaxaca (México). La economía política de la pobreza / Alberto Címadamore (comp.). CLACSO.
- Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Di Nauta, P., & Magliocca, P. (2019). Creating social value through entrepreneurship: The social business model of La Paranza. *Kybernetes*, 48(10), 2190-2296. <https://doi.org/10.1108/K-03-2018-0135>.
- CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1976). Indicadores del Desarrollo Económico y Social de América Latina. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d007d00f-68ff-4608-9c59-c940818b4e51/content>
- CEPAL (2024, 13 marzo) ¿Qué son los recursos naturales? <https://www.cepal.org/es/subtemas/recursos-naturales#>
- Cobo, R., Paz Paredes, L., & Bartra A. (2018). ¡Somos Tosepan! 40 años haciendo camino. (1a ed.). Circo Maya
- COESPO. Consejo Estatal de Población (2022). Perfil Socio Demográfico de los Pueblos Indígenas en Puebla. <https://ceigep.puebla.gob.mx/docs/boletines/coespo-2022-4.pdf>
- Cruz Moreno, I. A., Zizumbo Villarreal, L., & Pérez Ramírez, C. A. (2019). La comunalidad en espacios re-creados: Una mirada teórica metodológica. *Revista Ateliê Geográfico*, 13(2), 6-29. <https://doi.org/10.5216/ag.v13i2.47314>
- Díaz García, L. (2022). La comunalidad en empresas sociales: Aspecto clave de sus redes estratégicas. Caso Tosepan (Tesis Doctoral, Universidad Popular Autónoma de Puebla).
- Díaz, Gómez, F., Cardoso, R., & Robles, S. (2007). Floriberto Díaz, Comunalidad energía viva del pensamiento Mixe; (14). UNAM, Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial. México.
- Flores Amador, C., Zizumbo Villarreal, L., Cruz Jiménez, G., & Vargas Martínez, E. E. (2014). Economía social, comunalidad: Orientación teórica para el turismo rural, como alternativa de desarrollo. *Revista mexicana de Ciencias Agrícolas*, 5(9), 1645-1658. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i9.1054>
- Gallego Bono, J. R., & Tapia Baranda, M. R. (2019). Los valores de la economía social como impulsores del cambio en clústeres con fuerte fragmentación del conocimiento: el caso de la caña de azúcar en Veracruz (México). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 75-109. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14108>
- Guerrero, O. A. (2013). La comunalidad como herramienta: Una metáfora espiral. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 39-55.
- Gold, S., Chowdhury, I. N., Huq, F. A., & Heinemann, K. (2019). Social business collaboration at the bottom of the pyramid: The case of orchestration. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 272-275. <https://doi.org/10.1002/bse.2363>.
- ICA. International Cooperative Alliance. (s. f.). <https://www.ica.coop/en>
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (1980). La población hablante de lengua indígena de Puebla. https://en.www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825497620/702825497620_2.pdf
- INEGI. (2020). Red Nacional de Metadatos. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/632/datafile/F13/V339>

- Labrador Machín, O., Alfonso Alemán, J. L., & Rivera Rodríguez, C. A. (2017). Enfoques sobre la economía social y solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(2), 137–146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231786>
- LESS. Ley de la Economía Social y Solidaria. (2015). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/101052/2.-Ley_de_Economia_Social_y_Solidaria.pdf
- Maldonado, A. B. (2013). Comunalidad y responsabilidad autogestiva. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 21–27. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Mateo, G., Méndez Reyes, J., & Solveira, B. (2011). Presentación del Dossier Economía Social, cooperativismo agrario e intervención estatal: Estudios de caso en Argentina y México / Presentation Dossier Social Economy, Agricultural Cooperativism and State Intervention: Argentina and Mexico Cases. *Mundo Agrario*, 11(22). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942011000100012&lng=en&tlng=en
- Martínez Chaterina, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 117, 34–49. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36735416003>
- Martínez Luna, J. (2004). Comunalidad y desarrollo. Diálogos en la acción, segunda etapa. Culturas populares e indígenas. 335–354. DGCP. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2020/10/Comunalidad-y-desarrollo.pdf>
- Martínez Luna, J. (2010). Eso que llaman comunalidad. Colección diálogos Pueblos Originarios de Oaxaca, México. <http://www.elem.mx/obra/datos/210100>
- Martínez Luna, J. (2013). Origen y ejercicio de la comunalidad. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 18(34), 83–90. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/34-enero-junio-2013/>
- Miranda Alonso, D. I. (2017). Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico. Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske. Sagarpa, México.
- Moratis, L. (2017). *Challenging business as usual – conceiving and creating sustainability value through hybrid business models*. Antwerp Management School.
- Nemogá Soto, G. R., & Felipe Amaris-Álvarez, A. (2023). Los Protocolos Comunitarios Bioculturales y su papel en la autodeterminación y autonomía en las comunidades étnicas. *Etnobiología*, 21(2), 139–159.
- Ojeda González, E. (2022). ¿Qué Son Los Negocios Híbridos? *Debates IESA*, 27(2), 19–21.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Portales, L., & Arandia Pérez, O. (2015). Emprendimiento y empresa social como estrategia de desarrollo local. *Recherches en Sciences de Gestion*, (111), 137–157. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>
- Rosas Baños, M., Correa Holguín, D., Cruz Álvarez, A. (2013). Economía solidaria y comunalidad en la construcción del progreso rural: El caso de La Nevería en México. *Spanish Journal of Rural Development*, IV (2), 69–78. <https://doi.org/10.5261/2013.GEN2.07>
- Ruiz Martínez, A., Ruiz Santiago, R., Castillo Leal, M., & Acevedo Martínez, J. A. (2018). Prácticas de comunalidad y capital social en Sta. Catarina Ixtepeji, Ixtlán, Oaxaca. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 10(28), 4863–4868. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5e46da802bcf325aff57774c/1581701791385/Memorias+Academia+Journals+Celaya+2018+--+Tomo+29.pdf>
- Said, E., (1996) *Cultura e Imperialismo*. Anagrama. Barcelona.
- Santos López, A. M. (2014). La comunalidad y las mujeres indígenas en Oaxaca: Enseñanzas de las expresidentas municipales de Tlaxiácat de Cabrera, Guelatao de Juárez y Santa María Yavesía. *Cuadernos del Sur. Revista de Ciencias Sociales*, 19(36), 61–69. <https://cuadernosdelsur.com/revistas/36-enero-junio-2014/>
- Tosepan. (s.f). Página oficial de Tosepan Titataniske. <http://www.tosepan.com/index.htm>
- Scott, J., (2003) *Los Dominados y el arte de la resistencia*. Txalaparta. Tafalla.
- Vargas Maturana, J.A. (2015). A propósito de la resistencia como propuesta histórica del estudio histórico. *Tiempo y Espacio*, 28, 7–22. <https://doi.org/10.22320/rte.vi28.1791>
- Spieth, P., Schneider, S., Claub, T., & Eichenberg, D. (2018). Value drivers of social business: A business model perspective. *Long Range Planning*, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Steiner, G.A. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. 2ª. Edición. Ed. Patria.
- Wolfesberger, P. (2019). Lo político entre democracia y comunalidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 237, 63–74. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2019.237.66390>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>