



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@yahoo.es
Universidad del Zulia
Venezuela

Hernández Delgado, Gerardo J.
Innovación social en organismos públicos centralizados del estado Zulia, Venezuela
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 62, abril-junio, 2013, pp. 336-355
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026923002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Innovación social en organismos públicos centralizados del estado Zulia, Venezuela*

Hernández Delgado, Gerardo J.*

Resumen

Los procesos de innovación social en Venezuela están siendo impulsados por el gobierno nacional a través de la investigación, el conocimiento científico-tecnológico y por la interacción entre diferentes actores. El objetivo del presente estudio es analizar la innovación social en los organismos públicos centralizados del estado Zulia, ameritando para ello la aplicación de un instrumento de recolección de datos dirigido a establecer los factores favorecedores, describir las características e identificar la tipología de actores que intervienen en los procesos de innovación social en los organismos estudiados. El mismo se efectuó bajo la modalidad descriptiva, de campo, no experimental transicional. La población estuvo conformada por cinco (5) organismos públicos centralizados del estado Zulia, siendo sujetos clave: directores, coordinadores y personal técnico capacitado. Los datos recabados permitieron establecer que, en líneas generales, los aspectos analizados potencian la innovación social en los organismos estudiados. La conclusión apunta a que los organismos públicos del estado Zulia llevan a cabo procesos orientados a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, en función de aumentar los beneficios y calidad de vida de las comunidades.

Palabras clave: Innovación social, desarrollo local, cohesión social, organismos públicos centralizados.

Recibido: 20-11-11. Aceptado: 15-12-12

* El presente artículo forma parte de los resultados de la Investigación titulada "Innovación Social en Organismos Públicos del estado Zulia" para optar al título de Msc. Scientiarum en Gerencia de Proyectos de I+D. Se agradece al profesor José G. Sánchez Morles por las sugerencias realizadas.

** Ingeniero en Informática, Msc. en Gerencia de Proyectos de I+D, Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación. Universidad del Zulia, Maracaibo, e-mail: gehernandez@ditic.luz.edu.ve

Social Innovation in Public Organizations Centralized in the State of Zulia

Abstract

Social innovation processes in Venezuela are being driven by the national government through research, scientific-technological knowledge and by interaction among different actors. The objective of this study is to analyze social innovation in the public organizations centralized in the State of Zulia. A data collection instrument was applied, focused on establishing the favoring factors, describing the characteristics and identifying the typology of actors that intervene in social innovation processes in the organizations under study. The research was carried out using a descriptive mode with a non-experimental, cross-sectional field design. The population consisted of five (5) public organizations centralized in the State of Zulia; the key subjects were the directors, coordinators and trained technical personnel. The collected data permitted establishing that, in general terms, the aspects analyzed empower social innovation in the organizations under study. Conclusions indicate that public organizations in the State of Zulia carry out processes oriented toward organizing and directing the available resources, human as well as technical and economic, to increase benefits and the quality of life for communities.

Keywords: Social innovation, local development, social cohesion, centralized public organizations.

1. Introducción

Desde que Joseph Schumpeter en 1934 presentara su teoría sobre los ciclos económicos (*Business Cycles*), el proceso de innovación ha sido identificado fundamentalmente con la invención científica o tecnológica, es así como la innovación se ha venido identificando tradicionalmente con los aspectos tecnológico-científicos de la misma, considerándose como un producto de Investigación y Desarrollo (I+D).

Al establecer la distinción, hoy clásica, entre invención, innovación y difusión como fases interconectadas del proceso innovador, Schumpeter (1934) concibe la innovación como una secuencia donde los aspectos económicos y sociales son tal vez más importantes que los científico-tecnológicos.

La innovación en términos económicos se ha vinculado al concepto de

competitividad, que aunado a los aspectos puramente tecnológicos de la innovación o sus impactos económicos, han dejado de lado, posiblemente sin pretenderlo, los aspectos sociales e institucionales del fenómeno, generándose una visión de la innovación excesivamente orientada hacia el tecnoeconomismo.

Sin embargo, poco a poco comienzan a hacerse cada vez más evidentes los aspectos socio culturales y organizacionales del fenómeno innovador, anteriormente poco contemplado.

Es así como surge el concepto de innovación social, que no es más que la lógica extensión al campo de las ciencias sociales de las dinámicas innovadoras.

En los últimos años el gobierno venezolano ha impulsado el proceso de innovación social a través de la formación de cooperativas, redes sociales, la asociatividad, nuevas formas de economía,

innovadores populares y tecnólogos y el apoyo a la investigación, con la firme intención de que estos presenten iniciativas que sirvan para reforzar la tecnología social y la organización para la producción (Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 y 2007-2013).

Para lograr este objetivo el gobierno de Venezuela pretende propiciar la multiplicación de programas de formación científica bajo la convicción de que la infraestructura de investigación es un insumo estratégico fundamental para la innovación en el área productiva; que permita un desarrollo endógeno, sustentable y humano a través del incentivo y desarrollo de procesos de investigación, producción y transferencia de conocimiento de calidad y pertinente a los problemas y demandas fundamentales que afectan actualmente la sociedad venezolana.

Este enfoque, ha dado un giro a los estilos tradicionales de gerencia en los organismos públicos del estado venezolano, adicionando a ellos ciertas características que los hacen orientar sus estrategias a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, en función de aumentar los beneficios y calidad de vida de las comunidades.

En virtud de que la innovación social representa un factor prioritario para el estado venezolano, el presente artículo tiene como propósito *analizar la innovación social en los organismos públicos centralizados del estado Zulia*. Entre ellos: la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología del estado Zulia (FUNDACITE ZULIA), el Instituto Zuliano de Investigaciones Tecnológicas (INZIT-CICASI), el Instituto Nacional de

Investigaciones Agrícolas (INIA), el Fondo para el Desarrollo Agrícola Socialista (FONDAS) y el Centro Socialista de Investigación y Desarrollo Tecnológico Frutícola del Zulia (CESID).

La investigación fue de tipo descriptiva–de campo con un diseño no experimental transeccional, se entrevistaron 22 sujetos entre los que resaltan directores, coordinadores y personal técnico que fungen como facilitadores en los mencionados organismos.

Para la recolección de datos se utilizó como técnica el cuestionario; con el propósito de determinar su confiabilidad se aplicó una prueba piloto a once (11) coordinadores y técnicos de organismos públicos centralizados del estado Zulia, población ésta que conserva características similares a la muestra estudiada a fin de no contaminar con el instrumento de medición a los sujetos de análisis en el estudio.

Una vez aplicados los instrumentos de la prueba piloto se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0,94 cuyo valor refleja una alta confiabilidad del instrumento. El tratamiento estadístico para obtener y analizar los resultados fue la estadística descriptiva: tabla de frecuencias, que permitirá demostrar la tendencia de las opiniones de los encuestados y dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio con respecto a la innovación social en los organismos públicos centralizados del estado Zulia.

2. Innovación Social

Cuando se habla de innovación generalmente se asocia el término, con el resultado de una actividad que ha generado un producto de tipo tecnológico.

El economista austriaco Joseph A. Schumpeter (1934) fue uno de los primeros en elaborar el concepto dotándolo del sentido actual con el que se usa en términos económicos, sentando las pautas para comprender los efectos de la innovación como herramienta clave para el desarrollo de las empresas y los sistemas económicos sobre las que éstas se sustentan. Para conseguirlo, Schumpeter (1934) describió un paradigma socio-económico donde la innovación se situaría en el centro mismo y funcionaría como su motor de desarrollo.

Sin embargo, también existe una práctica denominada innovación social, que pese a tener ciertas similitudes con algunas de las categorías establecidas en el Manual de Oslo (OCDE, 2006), no se corresponde ontológicamente con ellas.

El Ministerio de Quebec, Canadá (2000) citado por Ponce (2007), considera que la innovación social se refiere a “cualquier nuevo enfoque, práctica o intervención o a cualesquier producto(s) nuevo(s) creado(s) para mejorar una situación o resolver un problema social y que haya(n) sido adoptado(s) por instituciones, organizaciones o comunidades”.

Por su parte Dagnino (2004) plantea que la innovación social son aquellos conocimientos - activo o de personas jurídicas o de equipo, tácitos o codificados - que tienen por objeto aumentar la eficacia de los procesos, productos y servicios relacionados con las necesidades sociales.

Del mismo modo Hopenhayn (2005) conceptualiza la innovación social como “una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social, a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que logra resultados

positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible”.

Para Richer (2005) la innovación social se refiere a nuevas formas organizacionales y prácticas sociales que contribuyen al mejoramiento de una situación o dan una respuesta inédita a una necesidad colectiva.

The Young Foundation (2006:11) define la innovación social como un conjunto de “actividades y servicios innovadores que son motivados con el fin de cubrir una necesidad social y que se desarrollan y se difunden predominante con las organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales”.

Otro concepto es el definido por Bouchard (2007), para quien la innovación social se puede concebir como una dinámica más amplia de las relaciones entre economía y sociedad, que a menudo son impulsadas por protagonistas que desvían, que ponen en entredicho las normas y las reglas, y tienen por objetivo reintroducir confianza, respeto y transparencia, a instaurar relaciones más cooperativas y más participativas. Los protagonistas se definen a menudo como movimientos sociales que llaman a un cambio social.

Para el Centro de Investigación sobre Innovaciones Sociales de Canadá CRISES (2007), la innovación social representa nuevas prácticas o enfoques introducidos con el objetivo de mejorar el rendimientos económico y social de las organizaciones públicas y privadas, de resolver un problema importante para los actores sociales, de cubrir un déficit en la reglamentación y la coordinación para satisfacer nuevas aspiraciones.

Por su parte Morales (2009:153-154) plantea que la innovación social “podría encuadrarse tanto en el ámbito de innovación de productos-servicios como de procesos, con una elevada participación de activos intangibles, comprendiendo acciones (iniciativas, proyectos, instrumentos,...) que de forma original mejoran el bienestar social y/o cohesión social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza, el cambio climático... como “un mal menor inevitable” de las sociedades avanzadas”.

Ante esta diversidad de puntos de vista, no resulta una tarea fácil la conceptualización de innovación social, sin embargo, para efectos de la presente investigación se asume el concepto de Richer (2005) por considerar que resume de manera clara y concisa la concepción que sobre la innovación social posee el resto de los autores consultados.

3. Factores favorecedores de la innovación social

El proceso de innovación en el campo social se desarrolla de una manera particular, pues presenta unos orígenes específicos y se pueden identificar en ella elementos favorecedores. Para Rodríguez y Alvarado (2008) existen factores tanto endógenos como exógenos que permiten el desarrollo de las innovaciones sociales; dentro de los factores endógenos identifican la promoción de las innovaciones, la definición precisa de la situación a tratar y la existencia de un liderazgo organizacional; y, dentro de los factores exógenos identifica el desarrollo de alianzas, la

existencia de agentes multiplicadores de conocimientos y los incentivos.

3.1. Factores endógenos

Según Rodríguez y Alvarado (2008) los factores endógenos son aquellos que permiten potenciar las capacidades internas de una región, comunidad local o una organización, de modo que puedan ser utilizadas para fortalecerse de adentro hacia afuera y puedan ser sustentables y sostenibles en el tiempo, entre ellos se pueden asumir:

a. **La promoción:** refieren Rodríguez y Alvarado (2008) que un primer factor que favorece la innovación es su promoción. La innovación no puede ser un hecho aislado o contingente; es un proceso sostenido que la contempla como meta, posibilidad y necesidad de crecimiento. Es decir, es la consecuencia de procesos innovadores destinados a producirla, como resultado del aprendizaje que es incorporado a las estructuras organizativas que estimulan el cambio o que, cuando menos, no lo reprimen.

En muchas de las organizaciones que han desarrollado una práctica innovadora existen espacios informales abiertos al diálogo, se reflexiona acerca de la experiencia, se aprende de otros procesos, existe sensibilidad a la participación de los integrantes, y se escucha a los aliados externos.

La dimensión más importante de la estrategia de promoción de la innovación es la creación de capacidades locales, en un contexto en que la tecnología y el conocimiento provienen del exterior.

Esta dimensión de la estrategia de promoción de la innovación implica, de

parte de la política pública, establecer incentivos y el contexto adecuados para que aumente considerablemente el esfuerzo endógeno, tanto del sector público como del sector privado y de la colectividad en general, en actividades de innovación sobre todo en aquellas destinadas a crear redes locales para el desarrollo.

Uno de los objetivos principales de la promoción de la innovación social es promover el aprendizaje continuo a través de redes locales. Esta iniciativa aporta a los usuarios, entre otros, generación de conocimiento, desarrollo de habilidades de aprendizaje personal autogestionado, colaboración, reciclaje formativo, mejora de la productividad personal, intercambio de experiencias, aprendizaje continuo y en colaboración, interconectividad y contactos profesionales. Todo ello, a través de un entorno particular de trabajo y aprendizaje que permite a los involucrados poder aprender a través de la red.

b. Diagnóstico preciso de la situación: de acuerdo con Rodríguez y Alvarado (2008) el primer paso antes de cualquier intervención en el área de desarrollo generalmente consiste en identificar el problema que requiere ser abordado.

Los proyectos de desarrollo, las iniciativas de defensoría y la educación son formas de abordar el problema. Sólo por medio del análisis de las causas del problema podrán las comunidades identificar cuáles intervenciones serán las más adecuadas.

El problema puede ser obvio, por ejemplo, la falta de tierra o los costos demasiado elevados de la educación. Sin embargo, no siempre es claramente observable de forma inmediata, y es necesario que una comunidad o un grupo pase

por un proceso de identificación de sus necesidades y de los problemas o temas que desean abordar.

Ello exige la elaboración de un buen diagnóstico de la situación que se desea cambiar, una adecuada identificación de las causas de la situación, de las condiciones propicias y adversas para el cambio, de los aliados e incluso de los adversarios.

c. Liderazgo organizacional: es determinante la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio. En la medida en que se trata de acciones grupales, es indispensable contar con un liderazgo cooperativo, participativo, que reconozca el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, flexible, abierto a lo nuevo, y representativo de la organización.

Un liderazgo de esta naturaleza va de la mano de una institución que posee diversas cualidades que favorecen y sostienen los impulsos innovadores. Por ejemplo, un líder debe manifestar voluntad de cambio, así como capacidad estratégica, para conducir pragmáticamente las innovaciones hasta sus últimas consecuencias.

En pocas palabras, la innovación se desarrolla más fácilmente allí donde existe disposición interna para el cambio. Esta es una lección importante para los gestores sociales de diversa índole, pues la semilla de la innovación requiere de un terreno fértil para germinar. Las personas y organizaciones innovadoras son aquellas que, ante todo, son receptivas a las nuevas ideas. La táctica es avanzar en espiral, desde los grupos más interesados hacia los menos advertidos, con una voluntad sostenida de hacer mejor las cosas.

3.2. Factores exógenos

En el contexto que compete a esta investigación al hablar de factores exógenos, se alude a elementos externos a una organización o a un entorno local que potencian las capacidades de esta para lograr los objetivos en cuanto a los procesos de innovación social.

a. Desarrollo de alianzas: considerando los planteamientos de Rodríguez y Alvarado (2008), para que una organización pueda ser innovadora en el campo social, requiere desarrollar alianzas y redes que permitan movilizar recursos, sobre todo conocimientos, de diversos actores y agentes, además de los propios.

Estas alianzas suelen requerir de agentes intermedios, de espacios articuladores, cuya función principal es poner en contacto a los actores y facilitar procesos de construcción de acuerdos y coordinación de acciones.

Para que se produzca el escalamiento de las innovaciones hasta los niveles de política pública, es preciso que los innovadores entren en contacto directo y sistemático con los gestores de políticas, que intercambien experiencias y las lecciones aprendidas, y que crezcan en comprensión recíproca. No basta con un contacto vía papel; nada es más provechoso que las visitas de campo y la conversación directa con la gente.

Es muy importante, además, que los gestores de política se interesen en tener contacto con las experiencias piloto destinadas a probar las nuevas ideas y se muestren receptivos a ellas, lo que supone procesos de sensibilización diversos.

b. Agente multiplicador de conocimientos:

otro aspecto clave es el papel que ejerce un facilitador o facilitadora de la gestión grupal. La característica común y más destacable de tal agente es que dignifica al actor local y su conocimiento, originado en la experiencia, al abrir la posibilidad de un diálogo horizontal con el conocimiento experto, ya sea de origen religioso, científico o técnico.

El contexto actual demanda que los actores de cambio tengan el conocimiento de los instrumentos requeridos para facilitar la participación activa en diferentes escenarios. Estas habilidades proveen una base para que las organizaciones puedan construir con el fin de implementar, sostener innovaciones y mejorar el desempeño de su equipo.

El facilitador debe ser una persona experta en procesos grupales, con idoneidad en comunicación, dinámica grupal, efectividad grupal, toma de decisiones, diseño de talleres e intervención en crisis, que permita concretar las condiciones organizativas para crear conocimiento.

c. Incentivos: refieren Rodríguez y Alvarado (2008:33), que usualmente las innovaciones que se originan y difunden en el circuito mercantil tienen por incentivo la ganancia, intrínseca al sistema de precios.

En el caso de las innovaciones sociales el incentivo va mucho más allá, además de las consecuencias materiales que puedan tener sobre la calidad de vida de los beneficiarios, existe un valor intangible e incalculable, el de una esperanza o una dignidad recuperada, la certidumbre de que los seres humanos no están tan abandonados y de que un mundo me-

jor, fundamentado en la solidaridad y la cooperación, siempre es posible.

Otros ejemplos de incentivos no monetarios son la devolución adecuada de resultados, la participación de las personas en las decisiones, los intercambios de experiencia, las becas, las pasantías, los períodos sabáticos y demás estímulos para el desarrollo de capacidades, y los reconocimientos al logro personal y grupal. Muchas de las innovaciones se sostienen en el tiempo gracias al aporte voluntario de sus protagonistas que, en general, son portadores de cualidades personales extraordinarias.

4. Características de la Innovación Social

Las innovaciones sociales implican nuevas formas de hacer las cosas en lo social, que suponen una mejora de las condiciones y calidad de vida de la población, un mejor funcionamiento de las instituciones o una mejor articulación de la sociedad, entre otras posibilidades.

Morales (2009) y Hopenhayn (2005) señalan que la innovación social posee características que hacen referencia a conceptos de progreso, de alcance colectivo y social, de interés general, de cohesión social y de creación de vínculos sociales, los cuales se exponen a continuación:

Morales (2009) caracteriza la Innovación Social desde sus dos componentes básicos: el innovador y el social. Refiere que el componente innovador de la innovación social indica que esta debe ser original, debe manejar intangibles y debe ser replicable con impacto glocal. El

autor plantea entre las características de la innovación social las siguientes:

a. Originalidad: la Real Academia de la lengua Española (2009) define originalidad como “perteneciente o relativo al origen” y “que tiene, en sí o en sus obras o comportamiento, carácter de novedad”.

La originalidad no tiene necesariamente que ver con hacer algo nuevo, sino con hacer algo propio.

Para Morales (2009) se trata de fenómenos reconocidos como originales y sorprendentes, no tanto por su complejidad técnica, sino por su eficacia, por su capacidad para resolver problemas con poca burocracia.

b. Manejo de intangibles: la teoría de la innovación ha manejado tradicionalmente dos tipos de innovación: la de producto y la de proceso, ya sea interna o externa. Las empresas, organizaciones no lucrativas y administraciones públicas que actúan en el sector servicios también innovan en los “productos-servicios” y en los procesos que los hacen más eficientes y eficaces.

Para Morales (2009) la innovación social podría encuadrarse tanto en el ámbito de la innovación de productos-servicios como de procesos, con una elevada participación de activos intangibles, comprendiendo acciones que de forma original mejoran el bienestar social.

Refiere Morales que se debe insistir en la dimensión predominantemente intangible: una idea se transforma en una política o un servicio público nuevo, una institución o un proceso social nuevo que satisfaga necesidades de los ciudadanos o mejore la eficacia de la acción del gobierno a cualquier nivel.

c. Replicabilidad con impacto glocal: las innovaciones sociales tienden por su esencia a su difusión y su expansión. Son innovaciones abiertas. No pretenden la generación de ventajas sobre competidores. No tienen que ser protegidas por patentes. Además del impacto local, también puede hablarse de cierto dinamismo glocal (la articulación entre lo global y lo local). La glocalización supone destacar el ámbito urbano y la acción de los gobiernos locales para la implantación de políticas que tienen en cuenta unos referentes globales.

Sobre este particular Rodríguez y Alvarado (2008) exponen que las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, allí donde el mercado no ha ofrecido ninguna alternativa a la población, y tampoco el sector público, ya sea central o municipal, ha respondido adecuadamente a sus necesidades y demandas. Es por esto que muchas veces es difícil que las innovaciones se diseminen más allá del ámbito local en que se originan, o que se multiplique el número de sus beneficiarios.

Sin embargo, en su investigación se evidenció que la mayor parte de las innovaciones, en el campo social, son el resultado de la réplica creativa de innovaciones que han tenido lugar en otras esferas o en otros proyectos.

En general, lo que se multiplica y replica son ideas cuya eficacia ya se ha probado. La mayoría de las innovaciones del campo social son readaptaciones creativas en procesos y contextos distintos a los originales. De ahí el valor que agrega la diseminación de las ideas al crecimiento de las innovaciones, bajo el supuesto de que ellas surgen y se repli-

can en situaciones con características particulares.

Del mismo modo Morales (2009) indica que los rasgos característicos de la innovación social que derivan del componente social son el impacto social directo y ser intensiva en capital social-relacional.

✓ **Impacto social directo:** La innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas. Si se consideran éstas con lugar común desde donde surge la innovación social, se pueden establecer al menos tres ejes desde los que se ejercen determinadas dinámicas o fuerzas: el mercado, las correspondientes a la sociedad civil y las estructuras que regulan las relaciones entre los diversos agentes implicados.

Las dinámicas del mercado en la que se encuentran nuevas demandas no sólo de naturaleza económica, sino también de índole social: surgen consumidores que no sólo quieren lo mejor o lo más barato, sino también lo más social-ecológico y solidario; surgen empresas sociales que aspiran a la autonomía con una finalidad económico social, entre otras.

Desde la óptica de la sociedad civil se ubican las necesidades permanentes de las personas en sus diversas etapas vitales (juventud, tercera edad...) y circunstancias (género, actividad laboral) en el que aparecen nuevas carencias y, también, nuevos recursos por explotar.

El tercer eje estaría en el ámbito de las estructuras que regulan los marcos de actuación tanto público como privado.

El Tercer Sector ha venido ofreciendo respuestas innovadoras a las necesidades sociales. Sin embargo, algunas se están orientando hacia la presta-

ción de servicios de responsabilidad pública y se corre el riesgo de que se pierdan ésta y otras funciones tradicionales de las organizaciones no lucrativas: sensibilización y denuncia, promoción de derechos, ayuda mutua, voluntariado, entre otras.

✓ **Intensiva en capital social-relacional:** Putnam (1994 citado por Kliksberg 2000:9) expone que el capital social “lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas, y nivel de asociatividad que la caracteriza. Estos elementos son evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una sociedad.”

En función de lo expresado por Putnam, Morales (2009) refiere que el capital social, en su acepción socio-económica, se considera como una de las herramientas más importantes para explicar las dinámicas de desarrollo sin la que los demás factores (trabajo, tierra y capital) tendrían poca utilidad para el desarrollo económico. En este concepto se ha englobado no sólo las personas, sino también las normas y las redes sociales que contribuyen a la generación de acciones colectivas en beneficio de la propia comunidad, así como los recursos que ayudan a los grupos sociales a superar los problemas de cooperación (dilemas estáticos) y a los que surgen cuando se hace necesario que las relaciones de comunidad se coordinen para garantizar que el éxito de una acción colectiva se haga continuo y permanente (dilemas dinámicos).

La innovación social requiere unos niveles adecuados de capital social tanto de cooperación en las relaciones intraco-

munitarias, como de cooperación entre instituciones públicas (con credibilidad y eficiencia) y una ciudadanía articulada y organizada.

El modelo de gobernanza (entendido como organización de la acción colectiva por medio de la institucionalización formal e informal) viene a ser uno de los elementos primordiales de los procesos de innovación social. Esta importancia de la gobernanza se apoya también en su dimensión territorial ya que los agentes participantes en los procesos de innovación requieren de vínculos de proximidad para una mayor fluidez y confianza entre ellos.

Por su parte Hopenhayn (2005) caracteriza la innovación social exponiendo que ésta: valora la riqueza de los procesos colectivos, fomenta la creatividad y la transformación, responde a una lógica instrumental y a una lógica de fines y enfatiza las estructuras relacionales y el uso de recursos.

a. **Valora la riqueza de los procesos colectivos:** la innovación social valora la riqueza de un proceso colectivo. Es cierto que lo innovador puede estar en la gestión, el modo de organizarse, el uso de tecnologías, el cambio en la relación entre ejecutores y usuarios, el tipo de cambio en condiciones objetivas que se quiere lograr. Pero también hay que entender el carácter social de la innovación en doble sentido, vale decir, por la naturaleza del cambio en condiciones objetivas que se logran por hacer algo de manera distinta, y la naturaleza del cambio en condiciones subjetivas por el aprendizaje y la experiencia de vida que los participantes incorporan durante la dinámica innovadora.

Allí donde hay innovación social, hay aprendizaje y cambio subjetivo, que puede tener que ver con mayor autoestima y autoconfianza para futuras innovaciones; apertura de visión de mundo y sobre cómo gestionar recursos y activos; enriquecimiento en las relaciones interpersonales; cohesión de grupo; superación de fatalismos respecto de la realidad circundante; mayores capacidades para enfrentar nuevos problemas y mayores herramientas para combinar en la resolución de los mismos.

b. Fomenta la creatividad y la transformación: para Hopenhayn (2005) la innovación social tiene algo de creativo y algo de transformador. Crear significa hacer las cosas que no se han hecho hasta ahora, de manera organizada, concertada, y para enfrentar problemas reales que una comunidad o grupo humano enfrenta. Transformar significa que esa forma inédita de hacer las cosas tiene un impacto en la calidad de vida de dicha comunidad o grupo.

c. Responde a una lógica instrumental y a una lógica de fines: la innovación social es un medio, pero también un valor. Por lo mismo, no sólo puede juzgarse en función de eficiencia y eficacia, sino también de contenidos y resultados específicos. Se puede innovar para aniquilar a un pueblo o para dominar un país, y no es eso necesariamente positivo. La guerra es, sintomáticamente, uno de los espacios donde más se da la innovación.

d. Enfatiza las estructuras relationales y el uso de recursos: la innovación social puede poner el acento en estructuras relationales o en uso de recursos, puede implicar la movilización de recursos adicionales o la recreación de recursos existen-

tes, puede darse más como formas creativas de adaptación o réplica de procedimientos ya aplicados en otra parte (originalidad de la copia), o puede sentar precedentes inéditos que luego podrán ser replicables en otras circunstancias o espacios. Los niveles espaciales donde pueden darse son diversos, e implicar como sujetos a municipios, sistema de gobiernos locales, comunidades, organizaciones no gubernamentales (Ong's), organizaciones privadas no empresariales (fundaciones), entre otros.

De los modelos presentados en esta investigación se asume el de Morales (2009), por considerar que define las características de la innovación social tomando en consideración sus elementos básicos (carácter innovador y carácter social) desde un enfoque sistémico/relacional, que permiten conceptualizarla como un nuevo enfoque, práctica o intervención, o también un nuevo producto con la finalidad de lograr bienestar y cohesión social.

5. Tipología de actores involucrados en los procesos de innovación social

Los grupos de actores, su presencia, actividad e interrelaciones, según Dagnino (2004) deben constituir uno de los referentes básicos de la innovación social. Para el autor el enlace entre actores permite desarrollar, importar, modificar y difundir nuevas tecnologías sociales, debido a que cooperan permanentemente entre sí, lo cual es esencial para desarrollar actividades de innovación.

En este mismo orden de ideas, el Centro de Investigaciones sobre Innova-

ciones Sociales de Quebec, Canadá (2007) propone que independientemente de los objetivos o temática, existe una tipología de actores involucrados en el proceso de innovación social que posibilitan maneras diferentes de hacer, nuevas prácticas sociales; nuevas combinaciones, nuevos enfoques, nuevos conceptos, como conocimientos técnicos y nuevas habilidades para responder a los problemas sociales.

Estos actores pueden ser: político-administrativos, empresariales, socio-territoriales, multilaterales/de cooperación internacional y organizaciones de investigación y académicas, los cuales se exponen a continuación.

Plantea Bouchard (2007) que ésta tipología de actores considera los políticos-administrativos, referidos a aquellas administraciones con competencias sobre el territorio. Asimiladas tradicionalmente al Estado, los procesos de descentralización política como integración exigen hoy diferenciar las de ámbito local o regional, más próximas y potencialmente implicadas con la realidad de cada territorio, lo que les otorga una especial responsabilidad y protagonismo, respecto de las instituciones de ámbito estatal o, incluso, supraestatal, que no deben ser olvidadas como parte potencialmente integrante del sistema de innovación. Estas instituciones estarían representadas por: Alcaldías, Asociaciones de municipios, Autoridades locales, Autoridades y funcionarios municipales, Gobierno nacional, regional o estatal, Municipios, Redes internacionales gubernamentales entre otros.

Con respecto a los actores empresariales, se relacionan a las empresas existentes en el territorio, en particular

aquellas que mantienen cierta capacidad de decisión enraizada en la realidad local y no vinculada en exclusiva a estrategias de grupo, también se concede particular importancia a la presencia activa de organizaciones económicas, centros de innovación y transferencia tecnológica, así como representantes de la sociedad civil con voluntad para dinamizar las sociedades locales y promover iniciativas colectivas de carácter innovador.

Estas pueden ser: Organizaciones de empresarios y trabajadores, Empresas, Profesionales, Programas de apoyo a las PYME's, entre otros (Bouchard, 2007).

Por su parte Porter (1991, citado por Bouchard 2007), indica que para conseguir integrarse con una buena posición en el sistema se produce una creciente competencia interterritorial que hace necesario, no ya sólo a las empresas, sino también a los distintos ámbitos, aprovechar sus propias ventajas y potencialidades. En este sentido, cobra especial importancia la participación de los actores socio-territoriales encargados de la búsqueda de un desarrollo territorial integrado para el bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la reducción de los desequilibrios territoriales.

Los actores socio-territoriales se agrupan en: agencias de desarrollo local, asociaciones de organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, centros culturales, educadores populares, entidades locales, miembros de las organizaciones no gubernamentales, miembros de organizaciones sociales de base territorial, organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, organizaciones de la sociedad civil sin fines de

lucro, redes internacionales no gubernamentales, redes nacionales (Bouchard, 2007).

Por otra parte, los organismos multilaterales o de cooperación internacional tienen un papel preponderante en la promoción, constitución y despliegue de las innovaciones sociales. Señala Sebastián (2001, en Bouchard, 2007) que la cooperación permite fortalecer capacidades a través de su complementación, favorece sinergias, supera problemas de insuficiente masa crítica, incentiva la movilidad, permite la formulación de objetivos de distinta naturaleza, produce economías de escala y genera una dinámica participativa y de pertenencia que crea un clima más favorable, tanto para acelerar los procesos de innovación, como para incrementar los sentimientos de autoestima y utilidad de la comunidad y de sus instituciones.

Estos actores se agrupan en: Fundaciones, Organizaciones internacionales, Proyectos de cooperación técnica, entre otros.

Las entidades educativas, universitarias y de investigación científica y tecnológica se incorporan activamente a las iniciativas de desarrollo de la innovación social, los cuales en participación con los actores socio-territoriales serán capaces de construir nexos entre la oferta de conocimiento y sus usuarios últimos o demandantes en los diferentes sistemas productivos locales.

Los actores Investigación/Académicos están catalogados en: Centros de formación, Centros de investigación, Instituciones académicas, Investigadores, Técnicos, Universidades, entre otros.

El Centro de Investigaciones sobre Innovaciones Sociales de Québec, Cana-

dá (2007), ha propuesto esta tipología que pueden estar implicados en el apoyo a acciones relacionadas con la innovación y el desarrollo de los territorios, centraron su atención en los actores de origen endógeno, destacando la importancia de una cultura empresarial y unas empresas locales que asumen la innovación, la apertura exterior y el consiguiente riesgo como necesarios, o de un gobierno local que no limita sus funciones a las meramente administrativas, sino que también es capaz de mostrar cierta capacidad emprendedora, tendiente a mejorar las dinámicas económicas y sociales del lugar.

Sin negar la posibilidad de que empresas procedentes del exterior, o instituciones de carácter supra local, pueden ejercer influencias favorables a la innovación mediante políticas que aporten recursos y contribuyan, incluso, a debilitar las resistencias del tejido empresarial y social de determinadas localidades, poco receptivo al cambio. Así, algunas organizaciones pueden acceder a la innovación aprovechando las ayudas procedentes del exterior, siempre que sean capaces de gestionarlas de forma adecuada para alcanzar, más tarde, cierto grado de autonomía y auto-organización.

6. Innovación social en organismos públicos centralizados del estado Zulia

Los hallazgos de esta investigación se contrastaron en consideración de los objetivos planteados, el análisis estadístico de la variable y las bases teóricas utilizadas a fines de este estudio. Se utilizó un cuestionario con cuarenta y tres (43)

preguntas cerradas con una escala de respuesta tipo Likert, que según Hernández *et al.* (1998), permite clasificar y cuantificar los resultados obtenidos, limitando o restringiendo el número disponible de opciones a cuatro categorías a saber: Totalmente de Acuerdo (TA), Medianamente de Acuerdo (MA), Medianamente en Desacuerdo (MD) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

Con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a once (11) Coordinadores y Técnicos de Organismos Públicos del Estado Zulia, población ésta que conserva características similares a la muestra estudiada a fin de no contaminar con el instrumento de medición a los sujetos de análisis en el estudio.

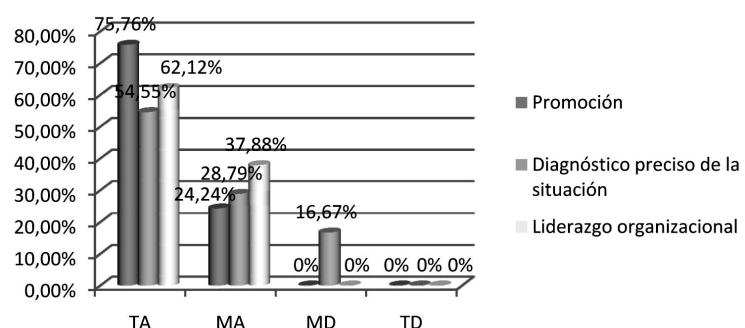
Una vez aplicados los instrumentos de la prueba piloto se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. La confiabilidad calculada obtuvo un coeficiente de 0,94 cuyo valor refleja una alta confiabilidad del instrumento en consideración al criterio de Brown (1980), quien expresa que un coeficiente superior a 0,80 es altamen-

te confiable, motivo por el cual se procedió a su aplicación.

Los resultados obtenidos al medir los factores favorecedores de la innovación social, factores endógenos (Gráfico 1) y factores exógenos (Gráfico 2) reflejan que los encuestados manifestaron la presencia de dichos factores en los organismos públicos centralizados del estado Zulia.

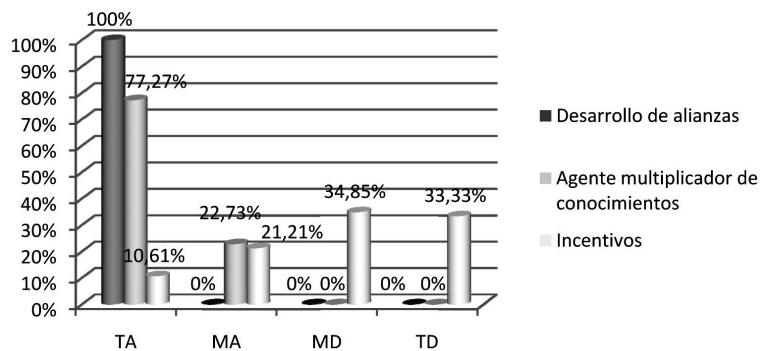
Estos resultados evidencian la tendencia positiva obtenida mediante la aplicación del instrumento en los indicadores promoción, diagnóstico preciso de la situación, liderazgo organizacional, desarrollo de alianzas y agente multiplicador de conocimientos, pudiéndose constatar lo expresado por Rodríguez y Alvarado (2008), quienes exponen que por una parte, la innovación es un proceso endógeno de auto organización, de articulación de los recursos propios, cuyos logros deben atribuirse a causas internas que favorezcan el cambio, y por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación.

Gráfico 1
Factores endógenos de la Innovación Social



Fuente: Elaboración propia (2010).

Gráfico 2
Factores exógenos de la Innovación Social



Fuente: Elaboración propia (2010).

Sobre este particular, con respecto a los incentivos (Gráfico 2), se expresa una tendencia negativa, lo que se traduce en la ausencia de dicho indicador en los organismos estudiados. Este resultado puede obedecer a que generalmente los incentivos promovidos por la realización de una actividad específica, son de carácter monetario o material, y los organismos públicos del estado Zulia no están facultados para proveerlos, lo cual permite inferir que este hecho es un factor de riesgo para el desarrollo de la innovación social.

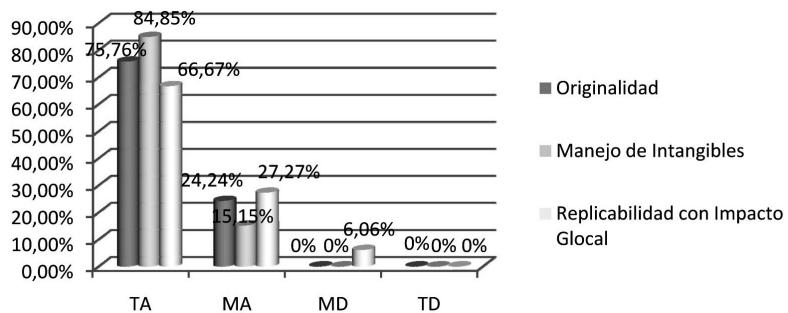
Sin embargo, la promoción de incentivos sociales como otra forma de estimular el nivel de satisfacción de las personas es factible, y los líderes o gerentes de los organismos públicos centralizados del estado Zulia deben comprender la importancia de realizar los cambios pertinentes en lo referente a los incentivos, para que de esta manera dichas organizaciones no pierdan su esencia como dependencia del estado.

En cuanto a los resultados obtenidos al medir las características de la innovación

social, carácter innovador (Gráfico 3) y carácter social (Gráfico 4), los resultados arrojados por todos los indicadores involucrados (originalidad, manejo de intangibles, replicabilidad con impacto glocal, impacto social directo e intensiva en capital social-relacional), expresan una alta tendencia positiva, que se interpreta como la existencia de estos elementos en los organismos estudiados, destacándose especialmente los indicadores manejo de intangibles, impacto social directo e intensiva en capital social-relacional.

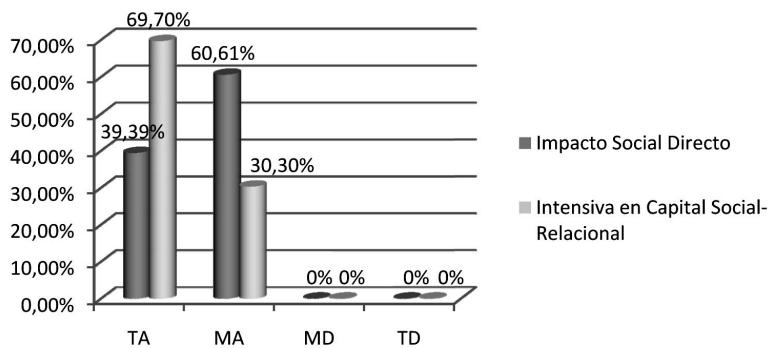
Estos resultados permiten inferir que desde la perspectiva social, en las organizaciones públicas centralizadas del estado Zulia se organizan acciones (iniciativas, proyectos, instrumentos, entre otras) conducentes a la satisfacción de las necesidades humanas básicas, con una elevada participación de activos intangibles, que de forma original mejoran el bienestar social y/o cohesión social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza.

Gráfico 3
Carácter innovador de la Innovación Social



Fuente: Elaboración propia (2010).

Gráfico 4
Carácter social de la Innovación Social

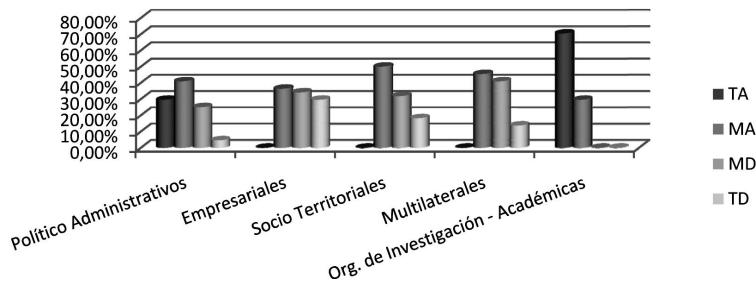


Fuente: Elaboración propia (2010).

Por otro lado, por su característica innovadora, las innovaciones sociales son reconocidas como originales y tienden por su esencia a su difusión y a su expansión, logrando en algunos casos la articulación del impacto local con el global (*glocalización*), afirmando de ésta manera lo expuesto por Morales (2009: 10) cuando expone que “las innovaciones sociales tienden por su esencia a su difusión y a su expansión”.

Al estudiar los datos recabados para el análisis del tipo de actores que intervienen en los procesos de innovación social (Gráfico 5) se observa que el personal encuestado se pronunció de manera positiva hacia estos, siendo el indicador referido a los *actores empresariales* el que mostró la mayor tendencia negativa de los encuestados manifestándose en forma adversa a su presencia en los organismos estudiados.

Gráfico 5
Actores que intervienen en los procesos de Innovación Social



Fuente: Elaboración propia (2010).

La tendencia negativa de este indicador, registrada y observada a través del instrumento de recolección de datos, permite inferir que a pesar de la existencia de una Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) que regula el aporte y la inversión a la actividad científica, tecnológica y de innovación por parte de empresas de diferentes sectores productivos, no ha sido posible involucrar estos actores de manera efectiva al proceso de innovación social en los organismos públicos centralizados del estado Zulia.

En el otro extremo del estudio destaca el indicador *organizaciones de investigación/académicas*, el cual reflejó una alta tendencia positiva a través de los datos recabados en el instrumento diseñado para tal fin. Este hecho confirma lo expresado por Campos y Ramos (1989:114) cuando exponen que para "...lograr un desarrollo endógeno, es esencial aprovechar al máximo los recursos disponibles, entre los cuales se encuentran las universidades por sus funciones tradicionales de desarrollo y trans-

misión de conocimiento...", o abordando otras áreas como asesoría y consultoría.

En este sentido, y en estrecha vinculación con los resultados de los demás indicadores, se pone de manifiesto la importancia que tienen las relaciones que establecen los actores involucrados en el proceso de innovación social.

Sobre este aspecto Bouchard (2007) manifiesta que la economía social agrupa las cooperativas, los organismos y las asociaciones, y también a un gran número de organizaciones de desarrollo local, finanzas solidarias y recursos técnicos que la acompañan en su desarrollo.

Considerando el resultado del estudio para esta dimensión denominada *tipología de actores*, queda claro que el reto que enfrentan actualmente los organismos públicos centralizados del estado Zulia, es lograr la incorporación de los diferentes actores locales al proceso de innovación social y lograr la sinergia necesaria entre ellos, con el propósito de optimizar la calidad del servicio que prestan a la comunidad que permite proveerles de bienestar, desarrollo y cohesión social.

7. Conclusiones

A manera general la innovación social presenta más fortalezas que debilidades en los organismos públicos centralizados del estado Zulia, lo cual indica que estas organizaciones dirigen su esfuerzo a la solución de las necesidades de la comunidad, a pesar de existir elementos que no hayan podido ser involucrados efectivamente al proceso innovador.

La innovación social es un proceso endógeno de auto organización, de articulación de los recursos propios, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, y por otra parte, también es un proceso exógeno, eco-organizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir, con un conjunto de aliados y oponentes.

Al destacar los rasgos característicos de la innovación social que inciden en sus dos componentes básicos, el innovador y el social, los resultados permiten inferir que en las organizaciones públicas centralizadas del estado Zulia se organizan programas y/o proyectos, articulados con organizaciones sociales de la sociedad civil, de la comunidad o del mismo Estado, con el firme interés de hacer frente a las necesidades del grupo específico hacia el que se dirigen dichos programas/proyectos con el fin último de lograr su beneficio y cohesión social.

Los proyectos de innovación social desarrollados por las organizaciones estudiadas, surgen de iniciativas inéditas en las comunidades donde se han implementado, permitiendo mejor disposición de estas para emprendimientos futuros y promueven la expansión de los aprendizajes logrados de las experiencias exitosas.

Es manifiesta la importancia que tienen las relaciones que establecen los actores involucrados en el proceso de innovación social. En este punto es necesario enfatizar la necesidad e importancia de identificar los actores que intervienen en todo este proceso, su naturaleza ya sea pública o privada, así como los recursos (tangibles e intangibles) involucrados, ya que ello permite facilitar las condiciones propicias para la innovación, cuya responsabilidad principal recae sobre los agentes institucionales y de los gestores políticos, condiciones estas que tienen que ver con aspectos jurídicos, organizativos, financieros y sobre todo políticos. Sin embargo, de manera exclusiva o aislada ni unos ni otros pueden garantizar el éxito de la innovación en el campo social; es la sinergia de todos ellos, o en su defecto de los más importantes, según las características particulares de cada proceso, lo que permite el cambio.

Referencias Bibliográficas

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación**. Gaceta Oficial 38.242. Venezuela.
- Bouchard, Marie J. (2006). **La economía social en Quebec: protagonista de la**

- innovación y de las transformaciones sociales.** Disponible en <http://reco.concordia.ca/pdf/WPBouchard06.pdf>. Fecha de Consulta: 23-10-2009.
- Brown, Frederick G. (1980). **Principios de la Medición en Psicología y Educación.** Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V., México.
- Campos C.F., Ana Cecilia y Ramos Díaz Rafael (1989). Relación Universidad-Comunidad: el papel potencial de la Universidad en el desarrollo regional. Una propuesta general. **Revista de Estudios Regionales.** N°. 25, págs. 113-124. Disponible en: <http://www.Revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf299.pdf>. Fecha de Consulta: 04-09-2009.
- Centre de recherche sur les innovations sociales CRISES (2007). **Coloquio del Centro de Investigaciones Sobre Innovaciones Sociales. Crear y difundir la Innovación Social: de la iniciativa a la institucionalización.** Québec, Canadá. Disponible en: <http://www.crieses.uqam.ca/pages/fr/docs/Espagnol201206.pdf>. Fecha de Consulta: 23-10-2008.
- Dagnino, Renato (2004). **C&T a nivel local: Una propuesta de izquierda.** Revista Espacios. [online]. set. 2004, vol.25, no.3, p.39-61. Disponible en <http://www.revistaespacios.com>; Fecha de Consulta: 23-07-2009.
- Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Capítulo Zulia FUNDACI-TE Zulia (2002). **Hacia un plan regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el estado Zulia.** Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Hernández, Fernández y Baptista (1998). **Metodología de la investigación.** 2^a edición. McGraw Hill. D.F., México.
- Hopenhayn, Martin (2005). **Innovación en los sectores sociales.** Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe CEPAL. Disponible en: <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/9/20509/hopenhayn.pdf>. Fecha de Consulta: 21-08-2009.
- Kliksberg, Bernardo (2000). **Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo.** Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe BID- INTAL. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología (2005). **Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005-2030.** Venezuela.
- Morales, Alfonso (2009). **Innovación Social: Un ámbito de interés para los servicios sociales.** Fundación EDE. Disponible en: http://www.fundacionede.org/innovacion/docs/contenidos_innovacion/seminario_innovacion_conclusiones.pdf. Fecha de Consulta: 12-11-2009.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2006). **Manual de Oslo.** 3^a edición. OCDE-EUROS-TAT-Tragsa. París, Francia.
- Ponce, Yolanda y Airola, Roberto (2007). **Empresas sociales e innovación social desde la perspectiva teórica del Tercer Sector.** Disponible en: <http://www.uasnet.mx/ridit/Congreso2007/m1p22.pdf>. Fecha de Consulta: 23-07-2009.
- Real Academia Española (2009). **Diccionario de la Lengua Española.** 22^a edición versión Online. Disponible en: <http://buscon.rae.es/drae/>. Fecha de Consulta: 15-03-2009.
- República Bolivariana de Venezuela (2001). **Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007.** Caracas, Venezuela.

- República Bolivariana de Venezuela (2007). **Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.** Caracas, Venezuela.
- Richer, Madeleine (2005). **Innovación social y desarrollo local en un municipio andino.** Revista Venezolana de Economía Social. Año 5, N° 9 / Pp. 49-65. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/18694>. Fecha de Consulta: 14-09-2009.
- Rodríguez H. Adolfo, Alvarado U. Hernán (2008). **Claves de innovación social en América Latina y el Caribe.** Comisión Económica de las naciones Unidas para América Latina y el Caribe CEPAL. Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/34682/Claves_de_innovacion_social.pdf. Santiago de Chile, Chile.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). **Análisis del Cambio Económico. Ensayos sobre el ciclo económico.** Fondo de Cultura Económica. D.F., México.
- SPSS Inc (2006). **Manual del usuario de SPSS.** Versión 15.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). **El proceso de la investigación científica.** Editorial Limusa. 4^a edición. D.F., México.
- The Young Foundation (2007). **Social Innovation: What it is?, Why it matters and how it can be accelerated.** Disponible en: <http://www.youngfoundation.org/publications/reports/social-innovation-what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-march-2007>. Fecha de Consulta: 24-03-2009
- Universidad Politécnica de Madrid (2007). **Gestión de la Innovación.** Disponible en: <http://www.neuronilla.com/content/view/434/86/>. Fecha de Consulta: 09-04-2009