

ESTUDIOS

Innovación social: una realidad emergente en los procesos de desarrollo¹

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez²

Palabras clave: *Responsabilidad Social de la Empresa, Transparencia, Memorias de Sostenibilidad, Banca Española.*

Key words: *Corporate Social Responsibility, Transparency, Sustainability Reports, Spanish Bank.*

I. Introducción

El desarrollo tecnológico de nuestra civilización nos provoca al menos dos sensaciones. Por un lado, reafirma la idea de una humanidad autosuficiente capaz de superar todo tipo de limitaciones (como la de carácter espacio-temporal). Por otro

¹ El presente texto constituye una reelaboración de las ideas que aportamos con motivo de diversas ponencias en distintos eventos celebrados en el 2008. La primera, titulada "Delimitación del concepto de Innovación Social" dentro del Seminario Internacional "Innovación Social y Desarrollo" celebrado el 5 de febrero en Córdoba y organizado por la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación e Innomades. La segunda, titulada "Innovación y desarrollo" expuesta en el II Seminario de la Cátedra Alejandro Durán celebrado el 12 de julio en La Habana (Cuba) y organizado por la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación. La tercera, una intervención dentro del Euro-Med Civil Society Workshop titulado "Social Economy, Socio-Cultural Districts and Solidarity-based Networks in the Euro-Mediterranean Area" celebrado el 24 de julio en Messina (Italia) y organizado por la Fundación Interuniversitaria *Horcynus Orca*. Quisiera agradecer las ideas que he recibido de los participantes en los distintos foros y las valiosas sugerencias, aportaciones y correcciones de los dos revisores anónimos y del Consejo de Redacción. Artículo recibido el 15 de septiembre y aprobado el 17 de octubre de 2008

² ETEA – Facultad de CC. EE. y Empresariales adscrita a la Universidad de Córdoba.

lado, cuestiona la voluntad y el alcance de esa autonomía ya que determinados problemas –como el hambre, la exclusión o el deterioro ecológico–, aunque son objeto de atención, se presentan como cuestiones en donde la creatividad y la innovación, el eje del desarrollo de los pueblos, no parece hacer mella alguna.

El presente trabajo tiene como principal objetivo exponer algunas ideas sobre un nuevo foco de atención multidisciplinar –sobre todo en la literatura académica en castellano³– que pretende equilibrar esta situación. Para ello contextualizaremos el problema desde una perspectiva sistémica que justifica su tratamiento desde diversas disciplinas. Luego intentaremos delimitar el concepto de innovación social, sus principales rasgos distintivos y enfoques. Por último analizaremos diversos orígenes de este tipo de fenómeno estudiando algunos casos para comprender los procesos implicados y, en consecuencia, deducir su posibilidad, o no, de transferibilidad como respuesta a determinados problemas sociales.

2. Una nueva visión de “lo social”

2.1. El paradigma sistémico

Es conocida la parábola oriental de aquel elefante rodeado por cinco ciegos. Uno de ellos, tocando una de sus patas, creía estar ante la columna de un templo; otro, tomando su cola, creía tener una escoba en las manos; a otro, palpando su vientre, le parecía estar bajo una gran roca; otro, dando con la trompa, se asustaba creyendo que tocaba una gran serpiente; el último, palpando sus colmillos, pensaba en la rama de un árbol. Y se ponían a discutir entre ellos sobre la certeza de su percepción y la infalibilidad de su interpretación. Esta parábola utilizable a nivel teológico, filosófico–epistemológico o sociológico reclama la tan necesaria humildad de nuestras interpretaciones de las miradas que realizamos sobre la realidad y relativizar –no absolutizar– nuestros enconados puntos de vista.

Dicen que los astronautas, cuando contemplan la tierra desde el espacio, durante la primera semana miran sólo su propio país; durante la segunda semana se identifican con su continente, y que al partir de la tercera semana, sienten que pertenecen a un único planeta. Tal vez en ellos se dé de forma condensada un

³ Curiosamente el término “Social Innovation” está ampliamente definido y contextualizado en la famosa *Wikipedia* en su versión en inglés (http://en.wikipedia.org/wiki/Social_innovation) y sin embargo no existe el término similar cuando se busca en la versión castellana.

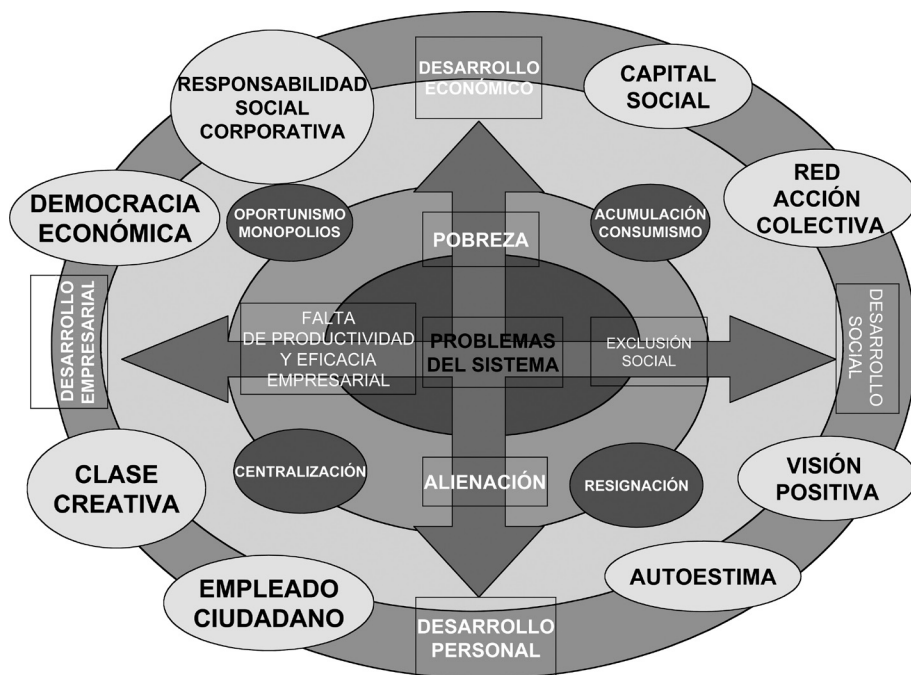
proceso de aprendizaje, de generación de una nueva visión, que consiste en una progresiva ampliación del horizonte que contempla lo global. Ciertamente existe cierta ceguera de sistemas (Oshry, 1995), zonas oscuras que impiden la visión de la totalidad de una determinada realidad (social, organizativa, o personal). Estos “ángulos muertos” de nuestras apreciaciones y opiniones se manifiestan en diversos ámbitos: *espacial* (vemos parte del sistema pero no el todo, lo que nos está sucediendo pero no lo que ocurre en otra parte); *temporal* (vemos el presente pero no el pasado, sabemos que experimentamos ahora pero no las causas históricas); *relacional* (no nos vemos a nosotros mismos en la relación y cuál es nuestro rol y el de los demás); y por último, una ceguera de *procesos* (no vemos el sistema en otro de orden superior).

Salir de esta “ceguera” en cualquiera de sus manifestaciones, para ir desvelando la realidad de “lo social” y sus interconexiones no siempre es fácil. Requiere cierto grado de *consciencia de la incompetencia* y de cierta voluntad para ver más allá... Necesitamos la experiencia de una mirada “social” como la de los astronautas que nos lleve a la imprescindible humildad para actuar eficazmente, dada la insuficiencia de perspectivas individuales, y la consciencia de la riqueza que implica ampliar nuestro conocimiento de lo que otros ven.

2.2. Los “fallos del mercado” y la necesidad de respuestas

Desde esta perspectiva podríamos argumentar que vivimos en una *aldea global* “enferma”. Los síntomas de esa “enfermedad” – “fallos del mercado” para los economistas – se manifiestan en diferentes ámbitos tanto individuales como colectivos (Figura nº1). Basta citar dos síntomas graves objetivables y muy conocidos que nos acompañan como estigma permanente de que “algo” no funciona: la pobreza y la hambruna crónica para las tres cuartas partes de la humanidad a escala planetaria (*Tercer Mundo*); y la exclusión social presente en las sociedades desarrolladas, agudizada, aún más si cabe, por los movimientos migratorios (*Cuarto Mundo*). Todos ellos, estén donde estén, son la *base de la pirámide* (Prahalad y Hart, 2002). Sistemáticamente los responsables políticos anuncian y proponen “remedios” que pueden calificarse como “sintomáticos” en lugar de apostar por medidas “estructurales y sistémicas” que atenúen la injusticia y la desigualdad que se acrecienta ya sea en tierras lejanas –cada vez menos gracias a los medios de comunicación–, ya sea en las zonas marginales y periféricas de nuestras ciudades. Mientras tanto se apela –incluso desde la empresa– a que la sociedad asuma como valores alternativos la solidaridad y la equidad –dada su influencia decisiva en lo económico– para que sea factible alguna de las necesarias reformas estructurales.

Figura nº 1. Fallos del mercado y soluciones: una perspectiva sistémica



Fuente: elaboración propia.

Paralelamente, profundas transformaciones han sacudido los cimientos del Estado del Bienestar en la Unión Europea en las últimas décadas, lo que ha generado una crisis de confianza en las instituciones tradicionales del sistema que fueron capaces de dar respuesta adecuada a muchos desafíos económicos y sociales. La desregulación estatal y el desmantelamiento de ciertas instancias públicas, por un lado, y el “reposicionamiento” social de la empresa, por otro, no han sido tendencias espontáneas de última hora. En el juego multidimensional de causalidades ha emergido tímidamente la ciudadanía o la *sociedad civil* –como quiera llamársela– como uno de los nuevos protagonistas del siglo XXI. La desconfianza social hacia el Estado y la empresa se ha canalizado hacia otro universo corporativo más independiente de opciones partidistas, de intereses económicos y más cercanos a los problemas de los necesitados.

En este nuevo espacio surgen precisamente una serie de iniciativas originales que encajan “sorprendentemente” en todas estas dinámicas aparentemente divergentes. Se trata de acciones que de forma original acortan la brecha de desigualdad entre los ciudadanos y plantean la no resignación ante la exclusión y la pobreza como “un mal menor inevitable” de las sociedades avanzadas. Muchas de estas iniciativas, surgidas desde diversos ámbitos territoriales, promovidas desde diversas instancias, tanto públicas como privadas, y reconocidas desde diversas disciplinas (sociología, economía, empresa, trabajo social,...) han sido catalogadas como fenómenos de innovación social⁴. ¿Qué tienen de nuevo⁵ y cuáles son sus rasgos comunes?

3. La innovación social: una respuesta

El significado de la palabra innovación se restringe en muchas ocasiones al ámbito científico, tecnológico, económico. Nos asombra el progreso técnico que supera las limitaciones de la condición humana y de su naturaleza. Gracias a este progreso tenemos la posibilidad de vivir más tiempo –sobre todo por los avances en las ciencias de la salud– y con una mejor calidad de vida –en gran medida debido a las

⁴ De hecho han ido surgiendo y proliferando instituciones de investigación y revistas especializadas en este ámbito a nivel mundial en las más prestigiosas universidades: *Young Foundation* (London Business School); *Skoll centre for social entrepreneurship* (Oxford); *Stanford Social Innovation Review* (Stanford University); *Innovations: Technology, Governance, Globalization* (MIT); *The Research Initiative on Social Entrepreneurship* (Columbia Business School); *Social Enterprise Initiative* (Harvard Business School); *CRISES* (Universidad de Montreal); y el recientemente creado (22–1–07) *Instituto de Innovación Social* en ESADE. Con motivo de la realización de este estudio hemos creado un “blog” para compartir nuestras reflexiones: <http://cerillasenlaoscuridad.blogspot.com>.

⁵ Obviamente no todo es nuevo. La innovación social ha sido nombrada en los escritos de figuras como Peter Drucker y Michael Young –fundador de la *Open University*– en la década de los sesenta. Hemos encontrado un artículo específico sobre el tema –*Introducing Social Innovation*– firmado por James Taylor en 1970. También apareció en la labor de escritores franceses en la década de los setenta, por ejemplo, Pierre Rosanvallon, Jacques Fournier, y Jacques Attali (Chambon, David y Devevey, 1982). Sin embargo, existen precedentes mucho más antiguos. Benjamin Franklin, por ejemplo, habló de la innovación social en términos de pequeñas modificaciones en la organización social de las comunidades (Mumford, 2002) que podrían ayudar a resolver los problemas cotidianos. Muchos utópicos del siglo XIX, como Robert Owen, fundador del movimiento cooperativo, promueve la innovación en el ámbito social. De hecho el cooperativismo es considerado como un fenómeno precursor cuando se habla de innovación social (Mulgan et al, 2007). Conste que hemos preferido no abordarlo directamente en este trabajo –a pesar de su conexión con el tema– puesto que hemos profundizado en él en diversas ocasiones, incluso en esta misma revista. Sobre la relación entre cooperativismo e innovación social puede verse: www.ezai.coop/spip.php?article128

innovaciones tecnológicas— que van superando las distancias de espacio y tiempo. Pero esta posibilidad de mejora sólo está al alcance de unos pocos del planeta que tienen sus necesidades básicas resueltas. Se requiere otro tipo de innovaciones que permitan, no sólo ampliar el alcance de estos avances, sino resolver cuestiones tales como el acceso a los alimentos, la curación de enfermedades (SIDA, malaria,...), la educación y la integración en la sociedad y, en un sentido más amplio, a una “ampliación de capacidades” en términos de Desarrollo Humano.

3.1. *Diferentes conceptos, diferentes énfasis*

Hablar de cambio social, ingeniería social o intervención social no es nada nuevo (Manheim, Popper,...). La sociología se ha ocupado profusamente de estos conceptos convirtiéndolos en especialidades y objetos de estudio. Sin embargo, desde la misma sociología, se entiende la innovación social como una nueva esfera de acción de la disciplina y que incluso reclama el retorno de la función del sociólogo (Pérez Yruela, 2007). Como en todos los conceptos existen diversas aproximaciones coincidentes en algunos aspectos y que enfatizan unos u otros.

Para unos, consistiría en un proceso en donde 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 de gobierno a cualquier nivel. La CEPAL añade algunas notas características más: se trataría de una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social que a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, 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 reproducible⁶.

Para otros, la innovación social afecta a las relaciones sociales de gobernanza y a la satisfacción de las necesidades básicas que aquellas dejan al descubierto: innovaciones en los procesos de manifestación de necesidades, en las formas de cooperación, en la comunicación y en una gobernanza adecuada facilitadora de dichos procesos (Zurbano, 2008).

Otra acepción insiste en lo social como campo de aplicación asociando lo innovador —o reduciéndolo— al ámbito de las Tecnologías de la Información y Comunicación

⁶ Ver CEPAL (2008), *Concurso experiencias en innovación social* [Online] [Fecha de consulta: 1 Octubre 2008]. Disponible en: <http://eclac.cl/ddc/Innovacionsocial/e/concurso.htm>

(TIC). De hecho, el llamado “tercer mundo” es la próxima frontera para las empresas de tecnología y organizaciones sin ánimo de lucro. El objetivo es poner fin a la exclusión digital que separa a los países ricos de los pobres. Las empresas de tecnología ven en ella una buena causa y miles de millones de posibles clientes; de hecho compiten en sus iniciativas “sociales”. Pero, las dudas son muchas. ¿Son los ordenadores portátiles más importantes que otras necesidades, como el agua potable? ¿A qué precio serán “accesibles” en el mundo en desarrollo? ¿Cuáles son los costes totales necesarios para el funcionamiento de esos aparatos y para conectarlos a Internet? ¿Contribuyen, de verdad, a la mejora del aprendizaje?

LA COMPETENCIA POR TENER UNA IMAGEN “SOCIAL” EN EL MERCADO DE LAS TIC

En enero del 2005 surgía la iniciativa “Un portátil por niño” (OLPC, según sus siglas en inglés) por parte del profesor Nicholas Negroponte, y de otros académicos del MIT. Meses más tarde, ya existía un prototipo de portátil –llamado ‘XO’–, que entró en producción en noviembre de 2007 con un precio mínimo de 188 dólares (el objetivo inicial era 100 dólares). Para desarrollar el proyecto OLPC los investigadores del MIT se asociaron con diversas empresas, como el fabricante de semiconductores Advanced Micro Devices, Red Hat, proveedora del software Linux, entre otras, para la fabricación del portátil. En el proceso, Negroponte se vio envuelto en un conflicto público con Intel, que fue por poco tiempo socio de OLPC, siendo acusada a continuación por Negroponte de sabotear el proyecto en una entrevista en el programa ‘60 Minutes’ en mayo de 2007. Hasta el momento, el programa OLPC tenía 600.000 pedidos del ordenador en cartera para 2008, y la mitad de ese volumen había sido entregado en el plazo previsto. El 20 de mayo del 2007, Negroponte anunció el lanzamiento de un prototipo más barato del ‘XO’ con un monitor del tipo pantalla táctil y mejor consumo de energía por 75 dólares. “Según la información recibida de gobiernos, educadores y, principalmente, de los niños, estamos decididamente empeñados en bajar los costes, el consumo de energía y el tamaño de los portátiles, de modo que sean más accesibles y puedan ser utilizados por los niños más pobres del mundo”, dijo Negroponte a la prensa. El programa OLPC espera que la próxima versión de su portátil –bautizado ‘XO-2’– salga en 2010. Mientras tanto, Intel desarrolló una máquina para fines educativos, el ‘Classmate PC’, que compite con el ‘XO’ de OLPC. El ‘Classmate’ forma parte del Programa Adelante Mundo (World Ahead Program) de Intel, cuyo propósito “es el de mejorar la vida de las personas acelerando el acceso inmediato a la tecnología de todos y en cualquier parte del mundo”.

Fuente: UNIVERSIA (2007) *Un portátil un niño* [Online] [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2008]. Disponible en: <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>

3.2. *Innovación empresarial versus innovación social*

Existe una creencia generalizada de que el crecimiento económico, el empleo y el bienestar en el viejo continente estarán cada vez más asociados a su capacidad de generar, adquirir y difundir nuevo conocimiento (European Commission, 2003). No sorprende, por tanto, que exista una política clave que afecte a gobiernos, empresas y asociaciones empresariales para promover las actividades científicas y tecnológicas, que fomenten la innovación en las empresas y que mejoren las competencias de los recursos humanos. Este escenario económico fundado en el conocimiento, la globalización de la economía del aprendizaje (Lundvall y Borrás, 1998; Archibugi y Lundvall, 2001), ha sido posible gracias a tres vectores:

La explotación del conocimiento se realiza cada vez de forma más sistemática, con una propensión creciente de las empresas a buscar beneficios y oportunidades de crecimiento en la explotación del “saber-hacer” (Granstrand, 1999; Suarez-Villa, 2000). La necesidad de incorporar el hábito de la innovación resulta absolutamente fundamental; la innovación no puede ser utilizada como un recurso temporal, del que poder echar mano cuando las cosas no funcionan, debe incorporarse de manera sistémica.

La transferencia en el espacio de productos, recursos financieros, experiencia e información se ha convertido en algo mucho más fácil. Mientras que la viabilidad técnica se ha incrementado exponencialmente, los costes económicos se han reducido dramáticamente (Freeman y Louca, 2001).

Se ha incrementado el número de jugadores capaces de entrar en viejos y nuevos campos, produciendo un ritmo acelerado de competencia económica. Dada la facilidad para imitar, y mejorar, cualquier aportación de la organización, y en cualquier plano, surge la necesidad de ubicarla, por supuesto, en el fin, el producto exitoso, pero también y especialmente en el medio: un contexto empresarial orientado a la búsqueda de la obtención de ventajas competitivas. (Archibugi y Coco, 2004).

La innovación es, por tanto, un recurso inestimable para el aumento de la competitividad de los territorios, de la sociedad e incluso de las instituciones. Pero la innovación de carácter social tiene una serie de rasgos específicos que la diferencian de la innovación de carácter tecnológico-económico (ver cuadro n° 1) como son: su orientación hacia la resolución de problemas sociales –más que al mercado–, el uso intensivo de capital intelectual en su vertiente humana y relacional –más que financiero–, su tendencia a la difusión abierta –en lugar de la protección de

la idea– y su carácter también complejo, más que en aspectos tecnológicos, en cuestiones relacionales.

Cuadro nº 1. **Innovación económica e innovación empresarial**

Tipo de innovación	INNOVACIÓN ECONÓMICA	INNOVACIÓN SOCIAL
UTILIZACIÓN DE FACTORES	Intensiva en CAPITAL FINANCIERO	Intensiva en CAPITAL INTELECTUAL (humano y relacional)
ORIENTACIÓN BÁSICA	Crear situaciones monopolísticas (producto único) que genere altas rentabilidades	Cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste con gran impacto
NECESIDADES DE PROTECCIÓN	Alta para garantizar el esfuerzo inversor y dilatar la situación monopolista	Muy baja. Cuanto más se extiendan más cumplen su fin. Peligro de utilización “nominal” sin know-how”
COMPLEJIDAD	Creciente a nivel tecnológico	Creciente a nivel relacional

Fuente: elaboración propia.

Desde este punto de vista pueden considerarse como innovaciones sociales instrumentos –los microcréditos⁷, el banco de tiempo...–, prácticas –el comercio justo, los presupuestos participativos...–, formas institucionales –profesionales “sin fronteras”, organizaciones para la defensa medioambiental,...– o experiencias más idiosincrásicas (ver cuadro nº 2).

⁷ La bibliografía sobre el tema es extensísima. Sobre el microcrédito pueden verse los trabajos recientes de López Martín y Rodero Franganillo (2007), López Martín (2007), y Rodero Franganillo (2008).

Cuadro n° 2. **Manifestaciones de la innovación social**

Tipo de innovación	Innovación	Ejemplos	Características de la innovación
Organizativa	Instituciones que aglutinan a voluntarios de naturaleza profesional "Sin fronteras"	Médicos sin fronteras	Vinculación de profesiones y cooperación internacional
Financiera	Microcréditos	Bank Grameen Kiva	Pequeños créditos con política de género y poca burocracia
	Mercados de donantes	Global Giving	Mercados globales en donde realizar aportaciones directas sin intermediarios
Comercial	Comercio Justo	Fair Trade The Body Shop	Actividad comercial con límites de abusos de intermediarios y beneficiando a los productores de origen
Medioambiental	Reciclaje	Traperos de Emaús, Green Works (Clifford y Dixon, 2005)	Inserción laboral y preservación del medio ambiente
	Agricultura Ecológica	Sekem (Mahir, Seelos, 2003) El Ceibo	Explotación de recursos endógenos y desarrollo local
Metodológica (a nivel de gestión pública)	Presupuestos participativos	Experiencia de Porto Alegre (Novy y Leubolt, 2005)	Colaboración público-privada para la acción local

Fuente: elaboración propia.

4. Enfoques en el proceso de la nueva innovación social

Los procesos de cambio social o las iniciativas para transformar una realidad social precaria han estado, y siguen estando, presentes a lo largo de la historia y en muchos lugares del planeta. Sin embargo, podemos establecer una distinción entre una perspectiva tradicional y una nueva “innovación social” (Cuadro n° 3). Sin duda las TIC juegan un papel fundamental para explicar este “cambio de paradigma” a la hora de entender las diferencias entre estos dos enfoques lo mismo que ocurrió con el concepto de *Nueva Economía*. Seguidamente profundizaremos en dos aspectos fundamentales de la innovación social: el nuevo sujeto –la red social– y su alcance –“glocal”–.

Cuadro n° 3. Rasgos diferenciales de la “nueva” innovación social

	PROCESOS TRADICIONALES DE CAMBIO SOCIAL	PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL
SUJETO (Dal Fiori, 2007)	COMUNIDAD	RED SOCIAL
IMPACTO	LOCAL (limitado)	“GLOCAL” (muy amplio y potencialmente ilimitado) (Alvord et al. 2002)
TRANSFERIBILIDAD	Baja	Elevada
MODELO DE GOBERNANZA (participación de las instituciones públicas) (Gerometta et al., 2005)	Centralizada	Multinivel

Fuente: elaboración propia.

4.1. Enfoque “glocal”

Hace ya casi medio siglo, Marshall McLuhan asentó la idea de la *aldea global* y pronosticó un siglo XXI con grandes transformaciones mediante la globalización del

mundo y de la sociedad. Alvin Toffler sintetizó en “oleadas”, los grandes cambios sociales, de tal forma que cada una de las “olas” sepultó a culturas y civilizaciones anteriores y las sustituyó por formas de vida inconcebibles hasta entonces. Así, la primera ola de cambio habría estado representada por la revolución agrícola y la segunda por el nacimiento de la civilización industrial. La *tercera ola* –la sociedad del conocimiento– engendraría una nueva perspectiva que es intensamente local y, sin embargo, global, incluso galáctica, que permite superar barreras de espacio y tiempo en las transacciones, y amplia significativamente las posibilidades de relación. Posteriormente Manuel Castells (1999) hace referencia al concepto “glocalización”, entendida como la articulación entre lo global y lo local, como una noción que hoy se aplica tanto a la economía (la ciudad como medio económico adecuado para la optimización de sinergias) como a la cultura (las identidades locales y su relación dialéctica con el universalismo informacional de base mediática). La *glocalización* supone destacar el ámbito urbano y el papel gestor–coordinador–promotor de los gobiernos locales para la implantación de políticas que tienen en cuenta unos referentes globales y que se posicionan respecto a ellos.

Si tuviésemos que elegir un lema para este concepto no sería otro que el de “*piensa globalmente, actúa localmente*”. Precisamente ha sido el paradigma de uno de los fenómenos organizativos más expandidos en las últimas décadas: las franquicias. Una idea “general” simple, que funciona en ciertas circunstancias –grandes superficies– en determinados contextos “locales” y que requiere de competencias –marketing, publicidad, ...– que deben ser gestionadas a nivel global (franquiciadores) y otras que necesitan conocimientos idiosincrásicos para su adaptación a determinadas circunstancias locales. Su desarrollo requiere, por tanto, un pensamiento estratégico “bipolar” que subyace en muchas corporaciones y que implica tanto una considerable economía de escalas y de especialización como a su vez capacidad de adaptación y riesgo.

LA EXPERIENCIA DE GRAMEEN BANK Y EL EFECTO “MARIPOSA” (Bangladesh)

Un ejemplo de cómo lo local pasa a esfera global es el caso de los microcréditos. Este instrumento financiero ha sido conocido y divulgado⁸, sobre todo, a partir de la experiencia del Banco Grameen –entidad fundada por Yunnus, Nobel de la Paz 2006–. Su desarrollo actual puede entreverse en las siguientes cifras: más de un millar de sucursales en 41.000 pueblos de Bangladesh, 2,5 millones de prestatarios –la mayoría mujeres–, y sorprendentemente, a pesar de los recursos escasos de éstos, una tasa de devolución del

⁸ La organización pionera en el ámbito de las microfinanzas es *Acción Internacional* fundada en 1961 ya que hizo el primer micropréstamo en 1973 en Brasil.

98,45%. Este referente y su generalización en otros contextos culturales diferentes en los valores –pero comunes en la pobreza– condujo en cierta manera a que incluso la ONU aprobara una resolución (52/194) titulada “Función del microcrédito en la erradicación de la pobreza” en su Asamblea General de 18 de diciembre de 1997.

Por tanto, la experiencia acumulada de los microcréditos en Bangladesh y su “efecto mariposa” que alcanza a medio centenar de países (desde Bolivia a Zambia, pasando por Kosovo) en donde se ha desarrollado, han permitido ir afinando las metodologías de identificación de riesgos, evaluación de capacidades, seguimiento, innovación en sistemas de garantía no tradicionales, que finalmente han vencido las resistencias a su implantación en países del “primer mundo” como Estados Unidos o Canadá, y en el entorno europeo: Francia (ADIE), Gran Bretaña (PYBT), Irlanda (First Step), Portugal (RIM) o Finlandia (Eko–Osuspankki) y, también España. Sin duda, la instauración del microcrédito en las sociedades desarrolladas responde también a otras causas: la necesidad de atender a una estructura poblacional diferente, consecuencia de los procesos migratorios, la presión de las entidades de iniciativa social, pero, sobre todo, cierta necesidad de legitimidad surgida de una visión social de las organizaciones que también afecta a las entidades financieras; o lo que es lo mismo, la instauración práctica de estrategias de responsabilidad social.

Fuente: Morales Gutiérrez (2004).

4.2. Enfoque reticular y territorial

a) Importancia de las redes

Diversos autores –como Rothwell (1991)– preconizan que los procesos de innovación de *última generación* son aquellos fundados en la integración de sistemas y redes de cooperación, y por tanto en el que los elementos relacionales –como condición necesaria no suficiente– tienen un papel clave para su desarrollo. De hecho una parte sustancial de las investigaciones dedicadas a interpretar las transformaciones socioeconómicas y territoriales asociadas a la nueva fase del desarrollo capitalista incorpora como referentes centrales a los procesos de innovación y al espacio de interacción conformado por flujos y redes. Se consolida así la idea de que el esfuerzo innovador, que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente, resulta un factor clave que permite no sólo a las empresas sino también a los distintos ámbitos territoriales, insertarse con una mejor posición en un espacio abstracto de redes que interactúa con el concreto de los lugares y que se consolida como lógica espacial dominante (Aydalot, 1986; Maillat, 1995; Veltz, 1998).

Pero, a diferencia de etapas anteriores en las que la atención se centraba en las innovaciones empresariales de carácter tecnológico, considerando al territorio como mero soporte en el que discurrían los acontecimientos, se entiende ahora que es precisamente la predisposición para incorporar conocimiento— la que, al permitir utilizar racionalmente los recursos patrimoniales existentes en cada ámbito (físico—ambientales, humanos, económicos, sociales, culturales...), es capaz de crear un *entorno* que propicia el desarrollo. Junto a la innovación, el *contexto* se convierte así en un importante recurso y en elemento activo que contribuye a la generación de ventajas, no sólo comparativas sino también competitivas.

Se produce, en consecuencia, una revalorización del papel ejercido por las redes y el territorio en los procesos socioeconómicos (Camagni, 1991) llegándose a señalar que el *patrimonio territorial* es un recurso cultural y económico (Ortega Valcárcel, 1998). El *entorno* contribuye, pues, a provocar el dinamismo socioeconómico y, en la lógica global de las redes⁹, permite comportarse a determinados espacios como ganadores o emergentes, entre ellos destacan los sistemas productivos locales, distritos industriales y medios innovadores (Caravaca et al, 2002).

SOLIDARIDAD EN CLAVE WEB 2.0: EL CASO DE KIVA (Estados Unidos)

La WEB 2.0 constituye un nuevo paradigma en el uso de internet como plataforma colaborativa e intercambio (blogs, podcats, twitters,...) que posibilita la construcción y mantenimiento de redes sociales. El caso de Kiva es un ejemplo claro del papel trascendente de las redes desarrollando una innovación que combina el microcrédito, las redes sociales e internet. Kiva fue fundada por profesionales de la red – Matt que desarrollaba programas para TiVo, y Shah Flannery que trabajaba en eBay– que se preocuparon de promocionar la web, asumiendo personalmente la inversión inicial del proyecto. Al final, no fue preciso buscar fondos a través de terceros, porque Kiva comenzó a aparecer en los medios de comunicación tanto impresos como televisivos. Con eso, los posibles acreedores empezaron a buscar la página web. Primero, comenzaron a divulgar blogs como el de Daily Kos. La idea se fue divulgando: que miles de personas de Uganda, de

⁹ Volviendo al ejemplo del microcrédito, su implantación es el resultado de una red de entidades que colaboran en un fin común: el apoyo al microempresario excluido de los cauces tradicionales. Cuando estudiamos este proceso (Morales, 2002), colaboraban, en el caso de la Línea del ICO, 32 entidades financieras en donde podían solicitarse esta línea de financiación (servicios financieros), y más de un centenar de Instituciones de Asistencia Social. Estas entidades se responsabilizaban de facilitar el acompañamiento a los emprendedores en la definición de su actividad, validar la viabilidad de los proyectos y, cuando el microcrédito había sido concedido, realizar labores de seguimiento y asesoramiento técnico de las iniciativas financiadas. En el caso de la red *Xesmic* generada por la Fundación *un Sol Mon*, el volumen de entidades colaboradas sobrepasaba las cincuenta (ayuntamientos, consultoras empresariales y entidades de acción social).

Cambaya y de Tanzania – lugares escogidos al azar donde Internet ni siquiera funciona muy bien – puedan colgar sus fotos y convencer a otras personas para que les concedan préstamos. Luego un experimento en Uganda. Como indica Mat Flannery: Si funcionara allí, donde había un cibercafé, ¿por qué no habría de funcionar también en otros lugares?“. El funcionamiento es el siguiente: siguiendo el ejemplo de las webs de relaciones sociales, Kiva muestra los perfiles de los candidatos a obtener un préstamo. Los acreedores analizan los perfiles disponibles y conceden préstamos a las personas que más llaman su atención. Los posibles prestatarios son escogidos de acuerdo con su nacionalidad, sexo, tipo de negocio o nivel de necesidad, entre otros factores. Las viudas africanas suelen despertar mucho interés, mientras que la población masculina de América Central – así como los carniceros – tienen menos apoyos. Los acreedores también pueden hacer su perfil visible– Kiva destaca a los acreedores individuales y los préstamos hechos por ellos). En el momento en que un acreedor concede un préstamo, la empresa envía el dinero a una institución de microcrédito (IM) en el país de origen del prestatario. La IM – Kiva hace negocios con cerca de 100 de esas instituciones – desembolsa los fondos y trabaja con el prestatario para garantizar que la liquidación del préstamo ocurra en el plazo correcto. En la jerga de la industria bancaria, el IM se encarga del servicio del préstamo. Los acreedores de Kiva no pueden cobrar intereses sobre los préstamos concedidos, y la empresa no cobra intereses a los IM. Pero éstos cobran intereses a los prestatarios del mundo en desarrollo. Ese acuerdo crea una fuente de financiación de bajo coste para las IM y también les permite generar fondos para la financiación de sus costes operacionales. Idealmente, un acreedor de Kiva vuelve a prestar su capital en el momento en que se lo devuelven, creando un ciclo virtuoso. Por desgracia, los acreedores todavía no se han situado en el segundo paso del proceso. El desafío de Kiva consiste en conseguir que, a través de anuncios por correo electrónico y de notas colgadas en la web, estas personas vuelvan a conceder nuevos préstamos.

Fuente: UNIVERSIA (2008) Kiva: Cómo mejorar la vida de las personas con un pequeño préstamo [Online] [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2008].

Disponible en: <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>

b) Importancia del territorio

Alvord et al. (2002) identifica tres clases principales de innovación social. La primera, la construcción de capacidad local, se refiere a la posibilidad de mejorar las condiciones locales reforzando las capacidades infrutilizadas. La segunda clase consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinación de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales (Anheier et al., 2007). La tercera es la creación de un movimiento que dote de voz a grupos marginados (Perrini y Vurro, 2005). Por tanto, lo local, y territorial, asume un especial protagonismo. Se habla incluso de *territorios innovadores* o *territorios inteligentes*, entendiendo como tales aquéllos

que son capaces de crear unas condiciones favorables a la innovación y al aprendizaje colectivo. Ello les permite poner en valor de una forma racional sus propios bienes, contribuyendo con ello a potenciar los procesos de desarrollo territorial (Florida, 1995; Crevoisier, 2001). En este contexto, no puede extrañar que se hayan intensificado los estudios teóricos sobre las ventajas competitivas asociadas a las *dinámicas de proximidad* (Gilly y Torre, 2000., a los *medios innovadores y redes de innovación* (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Maillat, 1995; Vázquez Barquero, 1999), y a los *territorios o ciudades inteligentes* (Florida, 1995).

No hay que olvidar que la creación de *entorno* está íntimamente ligada a lo que se ha dado en llamar *capital social* que, surgiendo para explicar cómo interactúan las fuerzas sociales con los procesos socioeconómicos, determina la habilidad y la facilidad de las gentes y de los grupos para trabajar juntos por un objetivo común; se diferencia así de otros factores de desarrollo por su carácter relacional, puesto que sólo existe cuando se comparte y de ahí la importancia adquirida por la creación de redes (Consejo de Europa, 1999; Durston, 1999).

5. Fuentes de innovación social: genialidad y compromiso

¿Dónde se inician estas acciones o procesos innovadores? Las innovaciones sociales suelen surgir de forma central y descendente –la genialidad o iniciativas para ampliar la base de la pirámide (BPD)– o de forma ascendente y descentralizada a través de una compleja red de organizaciones que desarrollan su labor en diversos ámbitos –político, religioso, social, cultural,...– (ver cuadro nº 3). La literatura académica sobre las instituciones públicas en el desarrollo es abundante y con una amplia tradición histórica. No así el papel que desempeñan estas instituciones en el impulso de iniciativas innovadoras, aspecto realmente importante hoy día, y que comienza a ser tratado con interés desde la perspectiva “territorial” en cualquier ámbito (local, regional). Algunas de las referencias ya citadas pueden servir para profundizar al respecto. Nos ceñimos en este apartado a analizar dos casos a nivel privado: uno referido al de una emprendedora “social” y otro que sitúa la innovación social como fuente de oportunidades para el desarrollo empresarial en países en desarrollo.

Cuadro n° 4. **Tipología de la innovación social en función del origen**

ORIGEN	INICIATIVA PÚBLICA	INICIATIVA PRIVADA
DESCENDENTE (centralizada)	Instituciones y experiencias de la acción pública en la promoción del desarrollo (Desarrollo Rural)	Emprendedores sociales (con o sin matices o religiosos), filántropos empresariales, (Morales, 2007) Iniciativas para ampliar la BPD (Proyectos de responsabilidad social con intereses de mercado auspiciado por grandes empresas) (Mutis y Ricart, 2008)
ASCENDENTE (descentralizada)	Redes público-privadas de gobernanza compleja (País Vasco, Zurbano, 2008)	Acción colectiva organizada a través de asociaciones, cooperativas,...etc (CEPAL)

Fuente: elaboración propia.

5.1. La innovación social descendente

Son numerosos los ejemplos de innovadores sociales: Michael Young (*Open University*), Yunnus (*Grameen Bank*), el Abate Pierre (*Traperos de Emaús*), Vicente Ferrer (*Fundación Vicente Ferrer*) o Anita Roddick (*Body Shop*). Incluso otros innovadores en el campo económico intentan hacer proezas a través de fundaciones en el campo social. La innovación social centralizada tiene una visibilidad y atractivo: el modelo personal, pero un riesgo evidente las contradicciones –ciertas o infundadas– o el excesivo protagonismo –real o no–. Veamos el caso de Anita Roddick.

a) ¿No hay innovación social sin innovador/a social?

ÉTICA Y COSMÉTICA: THE BODY SHOP (Inglaterra)

Anita Lucía Perilli, descendiente de inmigrantes italianos, nació el 23 de octubre de 1942 en Littlehampton, en el condado de West Sussex, al sur de Inglaterra. Quiso estudiar interpretación, pero se decidió finalmente por magisterio llegando a dar clases de historia y literatura inglesa en el mismo colegio donde cursó la secundaria. Su espíritu aventurero

le llevó, en los años sesenta, a recorrer medio mundo y descubrir la magia de productos naturales, que después emplearía con éxito en su negocio. Con un préstamo de 4.000 libras, (unos 5.800 euros al cambio actual) montó su primera tienda *Body Shop* en Brighton (East Sussex, Reino Unido) en 1976. La joven empresaria ofrecía productos naturales en envases reciclables cuando aún no se hablaba de la amenaza del cambio climático y pocos discutían la necesidad de ensayar los cosméticos en animales con prioridad a su uso humano. Entonces vendía 15 productos. En la actualidad, la compañía asegura contar con casi medio millar de productos para el cuidado del cuerpo, basados en sustancias naturales. Su evolución es espectacular. En el momento de su venta en Bolsa en el 2006, la organización contaba con 2.045 franquicias, 77 millones de clientes y una presencia en 51 mercados. Como rezaba la publicidad en *Body Shop*, su mercado –como los “imperios”– se extendía desde el Ártico hasta Australia y desde Yedda hasta Japón.

Fuente: Morales (1999, 2007).

¿Puede separarse la innovación social de la genialidad de los emprendedores sociales? Analizando uno de los casos más conocidos de integración de responsabilidad social en todos los procesos básicos de negocio –*Body Shop*– puede llegarse a una respuesta negativa¹⁰. Veamos cuáles fueron sus rasgos innovadores (considerando su creación en la década de los setenta) y lo íntimamente conectados que estaban a su precursora. Anita Roddick afirmaba en su “manual de negocios”: “Odio el comercio de la belleza. La industria de cosmética es un monstruo que vende sueños inalcanzables. Miente. Estafa. Explota a las mujeres. Y sus mayores líneas de productos son los envases y la presentación” y de ese sentimiento resultó su innovación: Convertir el negocio cosmético en una actividad socialmente responsable y éticamente consistente¹¹. alguna de estas claves de transformación propuesta por Roddick fueron las siguientes:

¹⁰ Lógicamente la impronta de Anita es inseparable. Como indica Lourdes Gómez (2007) en su necrológica: “...hacerse rica y morir dejando su familia una gran herencia, nunca fue el móvil de su fundadora. Prefería gastar el dinero en organizaciones como *Amnistía Internacional*, *Amigos de la Tierra* y otras fundaciones sociales. Sin otras aficiones que “el trabajo, el activismo y la familia”.

¹¹ Uno de los críticos más expresivos que denunció la imagen percibida y la real de *Body Shop* fue la prestigiosa publicación *Business Ethics*. Sin embargo, no siempre fue así. De hecho, Anita Roddick fue el artículo de portada de la revista en su número de septiembre-octubre de 1992. Fue representada como una mujer sorprendente e inolvidable: una heroína y un ejemplo sobresaliente de persona socialmente responsable y ética. ¿Qué ocurrió que cambió esta perspectiva en el breve lapso de dos años cuando Roddick fue presentada de nuevo en la portada de la edición septiembre-octubre de 1994 con un artículo cuyo encabezado era *imagen destrozada*? Lo que sucedió fue una serie de acontecimientos e historias relatadas por franquiciados y antiguos empleados que al fin llevaron a la editora de la revista a la conclusión de que *Body Shop* era una gran compañía con grandes lagunas.

- *Veracidad publicitaria.* Una de las normas de la empresa fue no contratar publicidad ni aceptar promociones comerciales de sus productos. Otra es recortar al máximo los gastos en envases. *Es inmoral comercializar el miedo. Es inmoral el esfuerzo constante por hacer que las mujeres se sientan a disgusto con su propio cuerpo*, decía Anita refiriéndose a la publicidad de productos de belleza. Para Roddick, muchos mensajes publicitarios *muestran la imagen deslumbrante de una adolescente de 16 años para vender cremas antiarrugas a las mujeres de 40.*
- *Antipaternalismo:* promover el intercambio comercial justo con países del Tercer Mundo. El asunto tenía su novedad: no se trataba de ir por la vía de la caridad y el paternalismo. La compañía negociaba la adquisición de miel o nueces a grupos étnicos como los indios kayapos de Brasil. En los tratos se respetaban las condiciones de los suministradores, pero se buscando beneficios mutuos¹². La compañía englobó esta estrategia bajo el lema *Trade, not aid* (Comercio, no ayuda), con tres proyectos multinacionales.
- *Respeto a la vida.* Uno de los análisis más frecuentes para probar un champú consiste en echar sobre los ojos de un conejo una concentración del mismo. La espumas de afeitar y los dentífricos solían analizarse introduciendo a presión en el estómago de los animales una muestra del producto para estudiar la reacción. *Body Shop* fue pionera en renunciar a este tipo de experimentación con animales por innovadoras técnicas, que no ocasionan sufrimientos a ningún animal. La empresa comprueba los efectos de sus productos mediante pruebas indirectas, sin experimentar en animales. Este procedimiento, que no goza de unanimidad entre los investigadores científicos, tiene, sin embargo, el apoyo de organizaciones ecologistas y sociedades protectoras de animales.
- *Precursora de la preocupación medioambiental.* La expresión *cambio climático* es sin duda una de las más usadas actualmente. Sin embargo, había que ser muy arriesgado para apostar por envases ecológicos –menos atractivos– en el mundo de la cosmética. Pero la cosa no quedó ahí. La empresa lanzó campañas de reciclado de envases plásticos para promover el ahorro de recursos mediante el reciclado y la reutilización.

¹² Según la empresa, el aceite de las nueces brasileñas sirve como agente acondicionador para el pelo. *Es un ingrediente sensacional*, comenta Roddick, refiriéndose al producto usado por los indios. Además de Brasil, *Body Shop* trataba con tribus de Tanzania y productores de Nepal e India. Las normas de intercambio entre la empresa y los suministradores del Tercer Mundo estaban regidas, según la compañía, por la creación de vínculos empresariales sostenibles y el respecto a las características étnicas y culturales de los suministradores.

- *Colaboración con el Tercer Sector.* *Body Shop* promovió campañas nacionales con la organización ecologista *Greenpeace*, en favor de las ballenas, con *Amnistía Internacional*, en favor de la liberación de los presos de conciencia, entre otras.

Anita Roddick siempre manifestó que se valía de su negocio como un vehículo a favor del cambio social y ambiental. Sin embargo, hubo algunos que cuestionaron el compromiso con la responsabilidad social de *Body Shop* como una fachada y una campaña de marketing cuidadosamente planeada. Estos críticos empezaron por cuestionar si *Body Shop* era sincera en sus prácticas de negocio y en la imagen que presenta al público¹³. Ser diferente acarrea sin duda muchos amigos pero también enemigos. Ser cuestionada, examinada, interpelada, criticada forma parte del *gión* de ir contra corriente¹⁴.

Otro caso de emprendimiento e innovación social “centralizado” es el Ibrahim Abouleish y la iniciativa de *cultivos biodinámicos* Sekem (Seclos y Mahir, 2005). De nuevo se repiten algunos patrones: conciencia medioambiental, compromiso con las comunidades locales, colaboración e impulso del Tercer sector,... y se perfilan otras: la colaboración con las instituciones públicas y el compromiso a nivel local.

¹³ De hecho es propuesta como modelo “vivo” desde las páginas del libro *El Líder del Futuro* (2007). Quizás en las palabras que se citan al referirse a ella, en donde se resalta su perspectiva de la necesaria ejemplaridad –integridad– para que el cambio –su inicio o continuidad– sea posible en las generaciones venideras, encontramos las claves de alguna de sus acciones y quizás de sus contradicciones: *Viajo con los vagabundos durante dos o tres semanas, me adentro en el cinturón negro de América. Vivo en chabolas. Veo cómo se pelean, como viven en la calle, en comunidades aprisionadas. Es increíblemente importante que continúe haciéndolo, tanto si es el viaje por los Apalaches como si es el viaje por Albania. Es importante porque ésta es una función del liderazgo. Un líder para mí no es aquel que se sienta en su torre de marfil que tiene mucho dinero y lo dice. Lo importante para mí es el liderazgo moral. Es hacer cosas para que los jóvenes que trabajan conmigo vean que es posible hacerlas y que ellos también pueden hacerlas. Mi trabajo es ¿cómo alejarles del sistema de valores de la riqueza cada vez mayor a otros donde la humanidad, la comunidad, formen parte del sistema de valores?*

¹⁴ Sin embargo, hubo un último episodio, al menos paradójico: Ana vendió su imperio de la cosmética verde en 2006, junto con su marido Gordon, por un valor de cerca de 190 millones de euros. Llovió sobre sus cabezas otro sin fin de críticas por ceder el control de *Body Shop* al enemigo, la firma *L’Oreal*, una de las representantes de las empresas de cosmética que Anita solía desacreditar por *comerciar milagros que hacen desaparecer las arrugas*. Se defendió con su habitual desparpajo y desde entonces, se dedicó a invertir sus ganancias en causas benéficas a título personal o a través de la fundación que lleva su nombre

VITALIDAD DEL SOL (SEKEM) E INNOVACIÓN SOCIAL (Egipto)

En 1977, Ibrahim Abouleish dejó su puesto de jefe de división de investigación farmacéutica de la Universidad de Graz (Austria) y regresa a Egipto –su país natal– para acometer una iniciativa que resuelva alguno de sus graves problemas. Su intención: demostrar que era posible hacer que volviesen a dar frutos tierras desertizadas y producir medicinas y alimentos sanos sin dañar el medio ambiente. Para ello compró un terreno desértico en las proximidades del delta del Nilo. Los tres primeros años se dedicaron a la preparación de la infraestructura: se plantaron 120000 árboles para crear un escudo protector contra las tormentas del desierto; se perforaron pozos desde más de 100 metros de profundidad,...etc. Los cultivos empezaron a pequeña escala. No obstante Abouleish adquirió más tierras y expandió sus operaciones agrícolas dado que inicialmente no logró encontrar agricultores locales interesados en cultivar la materia prima necesaria para fabricar productos medicinales ecológicos. El éxito de la iniciativa Sekem en el cultivo biodinámico de hierbas, cereales, verduras alentó al gobierno egipcio a encomendar a Sekem en 1990 la tarea de aplicar esta práctica al cultivo más importante de Egipto: el algodón. En estrecha colaboración con científicos, agricultores, asesores y consumidores –co-creación– Sekem desarrolló un concepto biodinámico para el cultivo del algodón ecológico basado en el uso de feromonas para controlar plagas. Hoy día, Sekem es un holding de empresas que desarrollan actividades productoras y comerciales en los mercados nacionales e internacionales en torno a la agricultura ecológica. Su relevancia económica –no sólo a nivel social– es palpable: es la segunda empresa después de Lipton en la venta de bolsa de té en Oriente Medio. Pero este núcleo de actividad empresarial no agota el impacto social: creación de instituciones de formación (centros de formación de adultos, una universidad,...), centros médicos, una academia de Artes y Ciencias Aplicadas, una cooperativa con sus empleados, una orquesta de cámara,...son sólo algunas de las realidades emanadas e impulsadas desde esta iniciativa.

Fuente: Seclos y Mahir (2005).

b) La innovación social como campo de experimentación empresarial

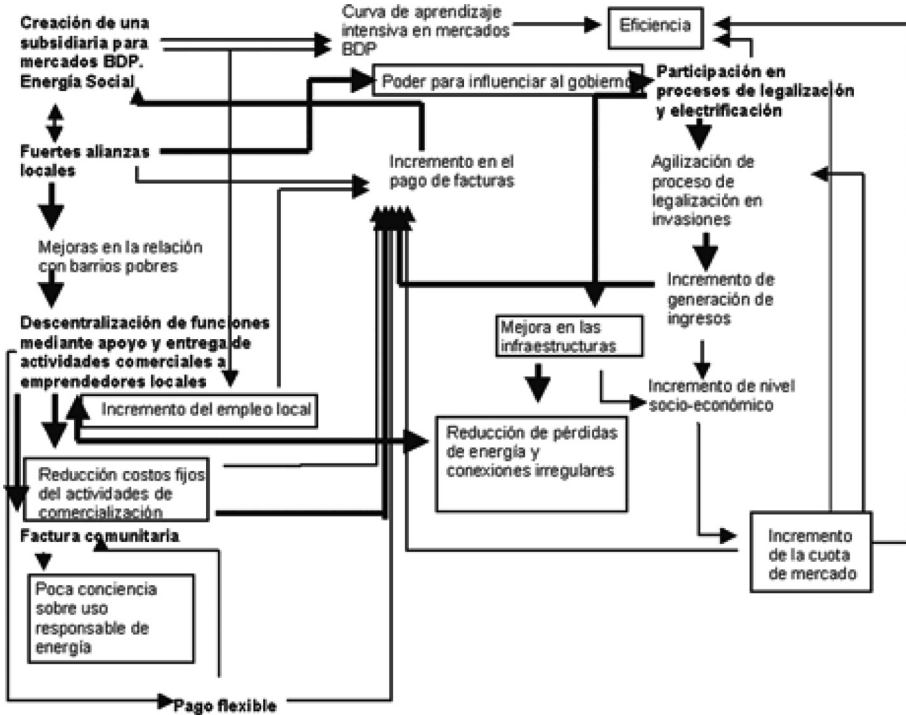
Meingan y Kikuno (1995) señalan que es posible identificar en cada década una orientación básica en la finalidad de las innovaciones. En la década de los sesenta el registro dominante de la innovación se dirigía a la reducción de costes, el control de la calidad en los setenta, la diversificación en los ochenta y el aumento de la satisfacción del cliente en los noventa. Posiblemente uno de los registros dominantes en las próximas décadas será el énfasis en la innovación social. De hecho, la mayoría de las experiencias empresariales en *la base de la pirámide* (BDP) –término empresarial que aglutina los excluidos– se inscriben en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sin embargo, paulatinamente,

algunas están buscando –además de mejorar su reputación– influir de manera decisiva en la estrategia y las operaciones de negocio centrales de la empresa. Las iniciativas sociales están comúnmente limitadas por el dinero que pueden destinar a la causa social sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Las empresas que trasladan sus actividades sociales a las estrategias prioritarias del negocio podrán (Mutis y Ricart, 2008), 1) desarrollar un nuevo modelo de negocio que atienda efectiva y rentablemente a los mercados de renta baja y 2) mediante la adopción de un nuevo modelo, incrementar sus capacidades competitivas.

ENERGÍA SOCIAL (Colombia)

Energía Social” es una empresa exclusivamente creada por Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades. La descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados y por lo tanto aumentar la recaudación (Figura n° 4).

Figura n° 2. “ENERGÍA SOCIAL”



Fuente: Mutis y Ricart (2006).

En definitiva, profundizar en estos modelos de negocio puede brindar fuentes de innovación: cómo dichos modelos proporcionan valor a sus clientes en la BDP y cuanto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la *co-creación* –generación colaborativa– y las *redes estratégicas*. De nuevo la colaboración y el funcionamiento en red resultan fundamentales para diseñar e implantar iniciativas empresariales que realmente aumenten la presencia de negocios rentables en la BDP, cooperen significativamente en la reducción de pobreza, sean medioambientalmente responsables, e incluso incrementen su competitividad.

5.2. La innovación social ascendente

No obstante, no todas las iniciativas de innovación social están focalizadas y protagonizadas por un actor personal o corporativo¹⁵. La literatura socioeconómica también reconoce fenómenos multipolares con relaciones causa efecto menos definidas (Lévesque, 2005). Así, la economía aplicada ha prestado cierto interés por los fenómenos de desarrollo comunitario (Moulaert y Nussbaumer, 2005) para avanzar hacia las regiones socialmente innovadoras. Estos autores consideran a la comunidad como alternativa a la visión individualista que genera el mercado en el terreno de la organización social. El concepto central en el proceso de construcción del paradigma de desarrollo comunitario es el de innovación social¹⁶.

DESARROLLO EN TORNADO AL CACAO ORGÁNICO (Bolivia)

El Ceibo es agrupación de 40 cooperativas. Los miembros de la cooperativa incluyen a más de 1.000 familias que representan a grupos culturales aymará, quechua y mosetene de la región del Alto Beni, en el norte de Bolivia, donde tiene su sede la cooperativa. La región del Alto Beni, a la que ahora se conoce como la capital del cacao orgánico boliviano, es tierra fértil e ideal para su producción. La riqueza de la tierra ha permitido que la cooperativa siga creciendo y se desarrolle de forma sostenible. "La filosofía de la cooperativa El Ceibo incluye la protección del medioambiente, proporcionar empleos a la generación venidera, hacer que la capacitación esté disponible, respetar la participación democrática de todos los miembros de la cooperativa y asegurarse de que existe un intercambio productivo de ideas", indica su presidente Choque-Quisbert. El Ceibo se centra en la producción de cacao orgánico. Desde la década de 1990, los granjeros han eliminado el uso de químicos agrícolas y han tomado varias medidas para la conservación del suelo para que su producto sea más atractivo a los mercados orgánicos y de comercio justo. La cooperativa también ofrece a sus miembros ayuda en materia de cuidados sanitarios, bonos, dos becas al año, aparte de asistencia económica a mayores de 75 años. La formación es un componente esencial del éxito de la cooperativa y las ganancias provenientes del cacao se utilizan para crear liderazgo y otras capacidades. La cooperativa tiene diversas instalaciones en las que los miembros de las diversas cooperativas aprenden destrezas técnicas sin tener que desplazarse. La

¹⁵ Quizás el Concurso establecido por la CEPAL desde el año 2004 pueda considerarse como un paradigma de este enfoque. Las iniciativas ganadoras en dicho en sus diversas convocatorias han sido: *Trébol de Cuatro Hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil*– Brasil (2006–2007); *Defensorías Comunitarias: una respuesta comunitaria a la violencia familiar* (2005–2006); *Lèt Agogo: Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche en Haití*.

¹⁶ Ver el número monográfico de la revista *Urban Studies* editado en el 2005 y del cual se citan en este estudio algunos trabajos.

cooperativa El Ceibo tiene sus raíces en los principios cooperativos y en un funcionamiento descentralizado. Su presidente indica que el "liderazgo en la cooperativa se basa en un proceso electoral en el que las 40 cooperativas están representadas por dos miembros elegidos. Los miembros elegidos deben tener buenas relaciones con la comunidad, haber pagado todas sus deudas y superar evaluaciones anuales llevadas a cabo por un comité electoral". En 2007, El Ceibo llegó a vender 2,5 millones de dólares, y la cooperativa produjo más de 50 productos derivados del cacao y chocolate para mercados internos y en el extranjero. No sólo es El Ceibo uno de los productores más importantes de cacao en Bolivia, sino que los líderes de la cooperativa también han trabajado diligentemente para salir del mercado interno y entrar al mercado internacional, en la actualidad exporta a países de Europa y a Japón.

Fuente: www.elceibo.org

Desde esta perspectiva, la innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Moulaert y Ailenei, 2005). Esta acepción es cercana al concepto de desarrollo humano propuesto por el PNUD siguiendo la filosofía de Amartya Sen. En este tipo de fenómenos, 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 nucleares de los procesos de innovación social. Esta primacía de la gobernanza descansa también en su dimensión territorial ya que la generación de redes de cooperación entre agentes participantes en los procesos de innovación requiere de vínculos de proximidad para una mayor fluidez y confianza entre ellos (Morgan, 2005)¹⁷.

Desde un enfoque menos dirigido por instancias públicas –aunque sea desde una perspectiva de gobernanza diferente a la tradicional– también se apunta, con una perspectiva sociológica, al desarrollo de la creatividad social (Montañés, Rodríguez-Villasante y Martín, 2001) como elemento para el impulso de la innovación en el desarrollo local mediante el aprendizaje de determinadas metodologías participativas.

¹⁷ El primer proyecto a gran escala que aborda la innovación a nivel territorial y un tratamiento amplio y profundo de modelos alternativos de innovación local (ALMOLIN) ha sido SINGOCOM (European Commission Framework 5 project (2002–2004). *Social Innovation, Governance, and Community Building*).

6. Conclusiones

Las principales ideas marco que queremos resaltar de los epígrafes anteriores son las siguientes:

- La innovación social es un proceso original: no puede asimilarse directamente a la orientación social de la innovación tecnológica o a la aplicación de las nuevas tecnologías a los ámbitos de la exclusión social. Entre otros aspectos, la innovación social requiere la interacción de múltiples actores y el surgimiento de otros nuevos –riqueza de capital humano y relacional– en donde se produce la “chispa” de la innovación generando una confianza latente y sinérgica. Mientras la innovación tecnológica requiere el desarrollo de ventajas y de un ambiente competitivo la innovación social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza.
- La innovación social puede convertirse en el punto de encuentro de agentes preocupados por el cambio. Frente a posturas extremadamente radicales que invitan a la confrontación y al aislamiento o frente a la resignación ante la imposibilidad de actuar en un sistema en donde la tecnología y los recursos económicos imponen sus leyes.
- Existe cierta necesidad de compartir e interrelacionar experiencias. Existen muchos agentes y experiencias de innovación social de cuya novedad y alcance no se tiene conciencia. La Universidad puede generar dinámicas para la investigación, transferencia y desarrollo de proyectos de esta índole que impliquen la solución de problemas sociales.
- El cambio y la innovación social cambian y regeneran a las organizaciones sociales. La innovación social tiene un componente “ad-extra” en donde se visualiza su alcance y dinamismo; pero no menos importante es el componente “ad-intra”, cuyo impacto en los propios agentes de cambio puede ser de especial relevancia. Hace unos años Romero Rodríguez (1999) hacía una reflexión desde esta revista, vaticinando la necesidad de nuevos enfoques y estrategias en los procesos de desarrollo ante un escenario caracterizado por el síndrome de la *fatiga de los donantes*. Posiblemente la innovación social sea una respuesta ante esta necesidad ya que permite tanto un mayor protagonismo de los afectados como produce efectos –ad-intra y ad-extra– de las instituciones implicadas, lo que puede contribuir a regenerar los mecanismos y las iniciativas de ayuda al desarrollo.

- Se precisa promover una innovación social fundada en valores. Los procesos de fomento de la innovación social pueden hacerse desde una perspectiva neoliberal o desde un enfoque coherente con su filosofía. La innovación social requiere de una serie de condiciones objetivas –que se logran al hacer algo de manera distinta– y una serie de factores subjetivos: el aprendizaje y la experiencia de vida que los participantes incorporan durante la dinámica innovadora. Donde hay innovación social, hay aprendizaje y cambio subjetivo, lo 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. La innovación social responde tanto a una lógica instrumental como a una lógica de fines. Es un **medio**, un instrumento para generar cambios. Desde esta lógica sólo puede juzgarse desde la eficiencia y la eficacia. Pero es un **fin**, un valor que puede ser adoptado y puede juzgarse por sus pretensiones, coherencia de contenidos y resultados específicos.

Bibliografía

ALONSO, J. L., MÉNDEZ, R. (coords.) (2000), *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Madrid, Cívitas.

ALVORD, S. H., BROWN, L. D., LETTS, C. W. (2002), *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*. The Hauser Center for Non-profit Organizations y The Kenedy School for Government Harvard University.

ANHEIER, H. K., SIMMONS, A. y WINDER, D. (2007), *Innovation in Strategia Philanthropy, Local and Global Perspectives*, New York, Springer.

ANSHELL, C. y GASH, A. (2008), "Collaborative Governance in Theory and Practice". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 4, pp. 543–571.

ARCHIBUGI, D. y COCO, A. (2004), "Europa en la carrera de la Innovación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 20, 2004, pp. 035–056.

ARCHIBUGI, D. y LUNDVALL, B. A. (eds.) (2001), *The Globalising Learning Economy*, Oxford, Oxford University Press.

ARCHIBUGI, D.; HOWELLS, J. y MICHIE, J. (eds.) (1999), *Innovation Systems in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

AYDALOT, P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, París, GREMI.

BARENSEN, L. y GARDNER, H. (2007), "Los tres elementos para el buen liderazgo en momentos de cambios rápidos" en HESSELBEIN, F. y GOLDSMITH, M., *El líder del futuro* (2), Deusto.

BAUMOL, W. (2008), "Sekem: A Remarkable Tale of Social Entrepreneurship with Critical Lessons for Policy" (Innovations Case Discussion: Sekem); *Innovations*. Vol. 3, n° 3, pp. 49–55

BORNSTEIN, D. (2004), *How To Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford, Oxford University Press.

CAMAGNI, R. (ed.) (1991), *Innovation networks. Spatial perspectives*, London, GREMI–Belhaven Press.

CARAVACA, I., GONZÁLEZ, G., MÉNDEZ, R., SILVA, R. (2002), *Innovación y territorio. Análisis comparado de sistemas productivos locales en Andalucía*, Sevilla, Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Andalucía.

CASTELLS, M. (1999), *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México. Siglo XXI.

CHAMBON, J. L., DAVID, A. y DEVEVEY, J. M. (1982), *Les Innovations Sociales*, París, Presses Universitaires de France.

CLIFFORD, A. M., DIXON, S. E. A. (2005), "Green-works: un modelo de negocio que combina la iniciativa emprendedora social con la mejora del medio ambiente". *Iniciativa emprendedora*, n° 48, pp. 69–79.

CONSEJO DE EUROPA (1999), *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*, Barcelona, Interarts.

CREVOISIER, O. (2001), "L'approche par les milieux innovateurs: état des lieux et perspectives", *Revue d'Economie Régionales et Urbaine*, n° 1, pp. 135–166.

DAL FIORE, F. (2007), "Communities Versus Networks: The Implications on Innovation

and Social Change", *American Behavioral Scientist*, Vol. 50, n° 7, pp. 857–866.

DEES, J. G, ANDERSON, B. B. y WEI-SKILLERN, J. (2002), *Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations*, CASE Working Paper Series No. 3, Duke University.

DEES, J. G. y ANDERSON, B. B. (2006), "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought in Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field", *ARNOVA, CASE*, Duke University.

DRAYTON, B. (2006), *Everyone a Change maker Social Entrepreneurship's Ultimate Goal, Innovations* (Winter Edition), MIT Press.

DURNSTON, J. (1999), "Construyendo capital social comunitario", *Revista de la CEPAL*, n° 69, Santiago de Chile.

EUROPEAN COMMISSION (2003), *Third European Report on Science and Technology Indicators 2003*, European Commission, Luxembourg.

FERRAO, J. (1996), "Educação, sociedades cognitivas e regiones inteligentes: una articulação promissora", *Cultura, identidades y territorios. Inforgeo*, 11, pp. 97–104.

FLORIDA, R. (1995), "Towards the learning regions", *Futures*, vol. 27, n°5, pp. 527–536.

FRANSEN, M. (1993), "Beyond Profits", *Business Quarterly*, Otoño, pp. 15-20.

FREEMAN, C. y LOUCA, F. (2001), *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford, Oxford University Press.

GAROFOLI, G. (1986), "Areas de especialización productiva y pequeña empresa en Europa", *Documents d'Análisi Geogràfica*, n° 8–9, pp. 143–172.

GEROMETTA, J., HAUSSERMANN, H. y LONGO, G. (2005), "Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City", *Urban Studies*, Vol. 42, n° 11, pp. 2007–2021.

GERSHUNY, J. (1983), *Social Innovation and the Division of Labour*, USA, Oxford University Press.

GILLY, J. P. y TORRE, A. (dirs.) (2000), *Dinamiques de proximité*, París, L'Harmatan.

GÓMEZ, L. (2007), "Anita Roddick, fundadora de Body Shop", *El País*, miércoles, 12 de septiembre, p. 54.

GRANSTRAND, O. (1999), *The Economics and Management of Intellectual Property. Towards Intellectual Capitalism*, Cheltenham, Edward Elgar.

JAIN, P. (1994), "Managing for Success: Lessons From Asian Development Programs", *World Development* 22 (9), pp. 1363–1377.

— (1996), "Managing Credit for the Rural Poor: Lessons From the Grameen Bank", *World Development*, 24(1), pp. 79–90.

KELLY, M. (1994), To Tell the Truth, *Business Ethics*, septiembre-octubre, pp. 23-28.

LÉVESQUE, B. (2005), *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahier de recherche du CRISES, UQAM, Montréal. (<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0507.pdf>).

LÓPEZ MARTÍN, M^o C. (2007), "Microcréditos, una alternativa financiera para las entidades de economía social", *Revista de Economía Social, Sociedad Cooperativa*, n^o 35, febrero 2007, pp. 24–29.

LÓPEZ MARTÍN, M^o C. y RODERO FRANGANILLO, A. (2007), "Aspectos financieros y legales diferenciales de los microcréditos", *Revista de Fomento Social*, n^o 245, vol. 62, pp. 49–68 .

LUNDEVALL, B. A. y BORRÁS, S., (1998), *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, European Commission, D.G. XII, Bruselas.

MAILLAT, D. (1995), "Les millieux innovateurs", *Sciences Humaines*, n^o 8, pp. 41–42.

MEANS, G. y FAULNER, M. (2001), "Innovación Estratégica en la nueva Economía". *Harvard Deusto Business Review*, n^o 104.

MEINGAN, D. y KIKUNO, T. (1995), "Innovar es combinar Estrategia y puesta en práctica". Bilbao: *Harvard Deusto Business Review*, nº 69.

MÉNDEZ, R. (1998), "Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica", *EURE*, vol. XXIV, nº 73, pp. 31-54.

— (2002), "Innovación y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes", *EURE*, vol. XXVIII, Nº 84, pp. 63-84.

MÉNDEZ, R., ALONSO, J. (2002), *Sistemas locales de empresas y redes de innovación en Castilla-La Mancha y Castilla-León*, Salamanca, Universidad de Salamanca.

MONTAÑÉS SERRRANO, M., RODRÍGUEZ-VILLASANTE, T. y MARTÍN GUTIÉRREZ, P. (2001), *Prácticas locales de creatividad social*, Madrid, El viejo topo.

MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (1999), *Ética y negocios. Casos para el análisis ético*. Algaida.

— (2004), "El microcrédito y la exclusión financiera", *Revista especializada en Formación y Empleo de los Colectivos en Riesgo de Exclusión (REDSI)* www.redsi-revista.cebs-es.org, nº1, marzo, pp. 1-7.

— (2006), "Innovación y trabajo asociado". *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*. Noviembre, nº 32, pp. 10-14.

— (2007), "Transformación en las organizaciones empresariales participativas: la innovación en las empresas de economía social andaluzas". Ponencia presentada en el *Congreso Nacional de Sociología*, Barcelona.

— (2007), "Anita Rodick: liderazgo e innovación social", *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*. Nº 56, pp. 32-36.

MORGAN, K. (2005), "Ciudades-Región en Europa: innovación, aprendizaje y nueva gobernanza territorial". *Ekonomiaz*, nº58, pp.176-196.

MOULAERT, F. et al. (2005), "Towards Alternative Model(s) of Local Innovation". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 11, pp. 1969-1990.

MOULAERT, F. y AILENEI, O. (2005), "Social economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 11, pp. 2037-2053.

MOULAERT, F. y NUSSBAUMER, J. (2005), "La región social. Más allá de la dinámica territorial de la economía del aprendizaje". *Ekonomiaz*, n° 58, pp. 96–128.

MOULAERT, F. y SEKIA, F. (2003), "Territorial Innovation Models: a Critical Survey", *Regional Studies*, 37(3), pp. 289–302.

MOULAERT, F.; MARTINELLI, F. y SWYNGEDOUW, E. (eds.) (2005), "Social Innovation in the Governance of Urban Communities: a Multidisciplinary Perspective". *Urban Studies*, Vol. 42, n°11.

MOYANO, E. (2001), "El concepto de capital social y su utilidad para el análisis de las dinámicas de desarrollo", *Revista Fomento Social*, n° 56, pp. 35–63.

MULGAN, G. (2006), "The Process of Social Innovation", *Innovations*, Spring, MIT Press, pp.145–62.

MULGAN, G., TUCKER, S. RUSHANARA ALI, SANDERS, B. (2007), *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation.

MUMFORD, M. D. (2002), "Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, 14(2), 253–266.

MUTIS, J. y RICART, J. (2008), "Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación", *Universia Business Review*, pp. 10–27.

MUTIS, J. y RODRÍGUEZ, M. A. (2006), *Case study: "Energía social"*, IESE, Publishing.

NOVY, A. y LEUBOLT, B. (2005), "Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society", *Urban Studies*, Vol. 42, n° 11, pp. 2023–2036.

ORTEGA VALCÁRCCEL, J. (1998), "El Patrimonio Territorial como recurso cultural y económico", *Ciudades, 4. Territorio y Patrimonio*, Valladolid, Instituto de Urbanística de la Universidad de Valladolid.

OSHRY, B. (1995) *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. San Francisco: Berrett Koehler.

PÉREZ YRUELA, M. (2007), "El retorno de la Sociología", *Revista Española de Sociología*, n° 7, pp.13–26.

- PERRINI, F. y VURRO, C. (2005), "Teoría y práctica en la innovación y el cambio social", *Iniciativa emprendedora*, n° 48, pp. 8–21.
- PRAHALAD, C. K. y HART, S. L. (2002), "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy + Business*, n° 26, pp. 54–67.
- PRAHALAD, C. K. y RAMASWANY, V. (2004), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Boston, Harvard Business School Pub.
- PYKE, F., BECCATINI, G., SENBERGER, W. (Comp.) (1992), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, M° de Trabajo y Seguridad Social.
- QUARTER, J. (2000), *Beyond the Bottom Line: Socially Innovative Business Owners*. Estados Unidos. Greenwood Publishing Group.
- RODDICK, A. (1994), "Reponse to Business in a New Age", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 144-146.
- RODERO FRANGANILLO, A. (dir.) (2008), *El microcrédito como instrumento para la inclusión y la cohesión social*. Córdoba. Fundación Cajasur. ASOLCOR.
- ROMERO RODRÍGUEZ, J. J. (1999), "La cooperación al desarrollo bajo el síndrome de la fatiga del donante". *Revista de Fomento Social*, n° 216, octubre-diciembre, pp. 443–473.
- ROTHWELL, R. (1991), "External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe". *Technovation*. Vol. 11, n° 2. Elsevier Science Publishers Ltd.
- SECLOS, C. y MAHIR, J. (2005), "La iniciativa Sekem" en Varios: *Mejorar la gestión de empresas*, Madrid, Mc Graw-Hill. IESE, pp. 279–309.
- SUÁREZ-VILLA, L. (2000), *Invention and the Rise of Techno-Capitalism*, Lanham, Rowman y Littlefield.
- TAYLOR, J. (1970), "Introducing Social Innovation", *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol.6, n° 1, november, pp 69–77.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999), *Desarrollo, redes e innovación*, Madrid, Ed. Pirámide.

VELTZ, P. (1998), *Mundialización, ciudades y territorios*, Barcelona, Ariel.

ZURBANO IRIZAR, M. (2008), "Gobernanza e innovación social. El caso de las políticas públicas en materia de ciencia y tecnología de Euskadi". *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 60, pp. 73-94.