

Documento 2: “La innovación dentro de la organización”

- **Objetivo:** *Introducir elementos sobre la importancia de la dimensión organizacional para la innovación y el cómo llevar adelante procesos de innovación en la organización.*

1. La innovación en la organización



“...está claro como el agua que esto -(la innovación constante)- no viene de genios de las oficinas ejecutivas, sino del respeto, dignidad y el potencial creativo de cada ser humano, de la organización, pura y simplemente” (Peters, T. 1988).

El proceso de innovar no solo implica generar algo nuevo, sino implementar la novedad en un determinado contexto, obteniendo beneficios o mejoras a partir de ella. Son las organizaciones y las personas que las forman quienes producen ideas nuevas, las adaptan, aplican, apropian, difunden y replican, en un proceso constante que forma parte central del quehacer de las organizaciones rurales.

La innovación no se produce por azar; la organización como contexto y como actor del proceso innovador incide directamente en las formas y posibilidades de innovar. Las buenas organizaciones desde el punto de vista de productividad o gestión económica no necesariamente son lugares donde se desarrolla fácilmente la innovación: más que los recursos materiales o metodológicos, es la flexibilidad organizacional fundamental para alcanzar el cambio: si hay muchas reglas en el proceso creativo la innovación no trabaja.

Para impulsar estos procesos es necesario generar las *condiciones claves* asociadas a espacios para el debate, la experimentación, el riesgo, estructuras de mando más horizontales, permeabilidad, etc.

Claves en la organización para innovar

- Potenciar estructuras poco jerárquicas, horizontales y flexibles dentro de la organización
- Las unidades de trabajo pequeñas tienen más facilidad para innovar que las grandes
- Si las reglas son claras existen más posibilidades de introducir innovaciones
- Los canales de comunicación –internos y externos- deben ser fluidos
- El *clima* y la *cultura* organizacional debe ser favorable al desarrollo de innovaciones
- Los ambientes físicos donde se generan los procesos de innovación son importantes
- Los equipos de trabajo deben ser dinámicos e incluir múltiples perspectivas, entre ellas la de los usuarios y de profesionales de diferentes disciplinas.
- Los movimientos de personal suelen ser constantes durante la búsqueda e implementación de un proceso de innovación

No hay recetas infalibles. Cada proceso de innovación es único y depende de las capacidades de quienes lo desarrollan. La experimentación y la tolerancia al fracaso son factores importantes a la hora de precipitar procesos innovativos en el medio rural. Incluso las organizaciones *exitosas* han cometido errores y han debido enmendar fallas antes de acertar con la fórmula adecuada.

Es necesario que las organizaciones y sus miembros incorporen la innovación como *norma* y como *expectativa*, favoreciendo la legitimación del pensamiento alternativo, más autónomo e incrementando la tolerancia al fracaso.

2. El rol del agente de cambio

"Ustedes no encontrarán algo que suceda dondequiera, desde cursos experimentales en escuelas, hasta una clínica nueva en un hospital a una operación en el sector privado que no haya tenido un personaje apasionado tras él. Eso no es nada interesante para mí, el problema no es emplear a estas personas apasionadas sino cómo convertir las personas promedio dentro de tales organizaciones en tales campeones apasionados, creo que esa es la clave" (Peters, T. 1988).

Siempre existe alguien –una o más personas- detrás de un proceso de innovación exitoso. No es posible innovar si no hay *involucración personal* de quienes la llevan adelante, tanto de quienes generan la idea como de quienes han de implementarla.

Quienes se involucran y comprometen con llevar adelante un proceso innovador se convierten en *agentes de cambio*. Emprender un camino hacia algo nuevo exige energía y persistencia, que surgen de una fuerte involucración, de un deseo y voluntad de persistir a pesar de las dificultades, los fracasos o errores que aparezcan en el proceso.

El rol del *agente de cambio* es problematizar y re-enfocar la forma tradicional de hacer de una organización y proponer ideas que apunten a su mejoría y transformación.

Conceptos como "*intrapreneurs*", "*generadores de ideas*" y otros, dan cuenta de que es el individuo o grupo de ellos, quiénes traen nuevas ideas o enfoques al quehacer organizacional. Este proceso implica necesariamente una *ruptura*, ya que las organizaciones tienden a protegerse contra la inestabilidad y la variación, por lo que pocas veces es la organización, desde su saber y experiencia acumulados, la que decide que sus procedimientos o reglas estatuidas pueden ser mejoradas.

Es importante que quien/es llevan adelante un proceso innovador estén comprometidos con el *problema* y no con los proyectos. Es decir, el compromiso debe ser con el fin u objetivo de cambio que se persigue, y no con el procedimiento, ruta o plan de acción elaborado para llegar a tal fin. Esto permite la disposición a variar e introducir planes o acciones nuevas en aras de resolver un problema, cuando se evidencia la deficiencia o ineficacia de alguna estrategia planificada. Las lógicas de acción y soluciones diseñadas deben permanecer parcialmente abiertas y ser flexibles a la adaptación para lograr una innovación exitosa.

Las personas que generan problemas interesantes, que descubren nuevas formas de mirar la organización, la comunidad rural o la sociedad son verdaderos descubridores de nichos para el desarrollo de innovaciones. Ellos/as son la mayor riqueza de la organización, en tanto *capital primario creador*, su aporte es invaluable.

Saber *capitalizar las oportunidades* es uno de los saberes más relevantes a la hora de innovar en el medio rural. La capacidad de ver en la organización y su entorno nuevos

problemas o necesidades que reclamen la introducción de innovaciones es una habilidad básica para el impulso de los procesos de cambio innovador.

La *información* y la *formación* son elementos fundamentales para poder interpretar los eventos como oportunidades. Es necesario contar con información actual y de la trayectoria de las innovaciones desarrolladas en el entorno, así como los problemas y necesidades más relevantes en determinado contexto.

Por último, es importante tener la *oportunidad* de generar innovaciones. Para ello hay que darse espacios para pensar reflexiva y críticamente diferentes órdenes de problemas, que salgan de las labores más rutinarias, que rara vez dan espacio a las ideas creativas.

3. Creatividad e innovación en la organización



3.1. La definición de creatividad

Todas las personas tenemos en cierto grado una capacidad para generar ideas, por lo que todos somos (en mayor o menor medida) *creativos/as*. Sin embargo, en muchos casos no sabemos aprovechar esa habilidad, no la usamos correctamente o ponemos trabas a su libre expresión. De todas formas, hay personas que destacan en este ámbito, lo que depende de múltiples factores de tipo psicológico, intelectual, social, cultural, etc.

En términos amplios, podemos entender la creatividad como *“la aptitud para encontrar relaciones hasta entonces insospechadas entre experiencias preexistentes, las cuales se presentan bajo la forma de nuevos esquemas del pensamiento, que pueden ser nuevas ideas, experiencias o productos”* (E. Landau). Según esta definición, lo importante de la creatividad no es tanto el descubrir nuevos hechos, sino dar con nuevas formas de pensar lo que ya conocemos.

Creatividad

“la imaginación y capacidad mental de los individuos que, bajo el estímulo de descubrir oportunidades e idear el modo de aprovecharlas o encontrar problemas y resolverlos, utilizando un proceso flexible de pensamiento, y condicionados por determinados elementos circunstanciales, les permite captar ideas de cualquier situación, incluso ajena al problema, proporcionando, como consecuencia, soluciones que satisfacen originalmente la necesidad planteada.”

Fuente: Fundación Cotec, 2005

3.2. Diferencias entre creatividad e innovación

No es lo mismo la creatividad que la innovación. El proceso creativo constituye o puede constituir el origen de una innovación, es una etapa dentro del proceso innovador.

En términos generales, la creatividad (como fuente de ideas) constituye un proceso básicamente intelectual, mientras que la innovación es esencialmente un proceso social y como tal es, por naturaleza, un fenómeno complejo donde los componentes son tanto científicos y técnicos como económicos, financieros e incluso psicológicos, considerándose como respuesta a una necesidad de la sociedad (OCDE, 1987).

Diferencias principales entre creatividad e innovación	
Creatividad	Innovación
1. Hace referencia a novedad absoluta en un contexto dado.	1. Implica novedad relativa como resultado de realizar cambios.
2. Constituye el origen de la innovación, el elemento crucial de ésta, pero no es suficiente por sí mismo.	2. Es el proceso que comprende la propuesta y aplicación de nuevas ideas.
3. La intencionalidad del beneficio es inexistente en el caso de la creatividad.	3. La intencionalidad del beneficio es inherente a la innovación.
4. El carácter intelectual individual o grupal de la creatividad.	4. Tiene un claro componente social y aplicado.

El pensamiento creativo debe su originalidad o excepcionalidad a procesos más intuitivos, cercanos al azar, la casualidad, el juego e incluso a la locura. El proceso de innovación, por su parte, es más cercano al pensamiento racional y lógico de resolver problemas y validar estas soluciones prácticamente.

Mientras la creatividad hace referencia a la generación de una idea, la innovación implica la aplicación práctica y explotación de la misma en una organización y/o su entorno.

La creatividad constituye la *semilla* de la innovación, pero no es suficiente por sí misma. Para que se desarrolle las organizaciones deben ser capaces no sólo de producir ideas o soluciones creativas, sino que también puedan evaluar su factibilidad e implementarlas.

Las fuentes de la creatividad



Existen diferentes *fuentes de creatividad* al interior de las organizaciones. En términos gruesos se pueden agrupar en tres ámbitos: personal, grupal y organizacional¹. La primera fuente se refiere a las características de la persona (elementos cognitivos, emocionales, biográficos y motivacionales), más o menos independiente del entorno en el que se ubique. Las otras dos fuentes forman parte del medio en el que se desenvuelve la persona, que condiciona su capacidad creativa al incidir en sus habilidades y actitudes para la generación de ideas, constituyendo el *medio ambiente organizacional* la fuente de creatividad.

El grupo consiste en el microclima o entorno inmediato del individuo y, como tal, ejerce una influencia directa sobre sus actitudes, aptitudes y, en definitiva, sobre su conducta cotidiana potenciando o obstaculizando la creatividad individual. A la vez, las personas, sobre la base de las sinergias producidas en las relaciones interpersonales, contribuyen a la producción de una "*creatividad grupal*", que es difícilmente atribuible a un individuo en particular.

Por último, *la organización* como un todo, establece las condiciones básicas sobre las que funcionan tanto los grupos como los individuos que la integran. El clima y la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, los elementos estructurales, así como la visión y misión de la organización constituyen el marco para la creatividad.

Es importante considerar que los tres tipos de fuentes de creatividad – individual, grupal y organizacional- están interconectados y que cada uno de ellos integra múltiples factores que inciden en el desarrollo de la creatividad. Además, cada uno de estos niveles constituye un *campo de acción* para el desarrollo de la creatividad en la organización.

Por otra parte es necesario considerar la influencia del medio exterior o entorno de la organización sobre el comportamiento de la misma, de los grupos y de los individuos y sus posibilidades creativas.

3.4. Los bloqueos a la creatividad

Los *bloqueos u obstáculos a la creatividad* son el conjunto de esquemas, ideologías, temores o deficiencias que nos dificultan salir de lo establecido y obstruyen nuestra

¹ Habría que agregar la referencia al azar, la buena fortuna o la suerte, que quedan lejos de la creatividad, entendida como capacidad para generar ideas. No obstante algunos enfoques plantean que este tipo de creatividad suele suceder a las personas que disponen de información y llevan tiempo reflexionando sobre el tema, lo que ubicaría el origen de la misma dentro del ámbito personal.

imaginación y nuestra capacidad de ver las cosas desde ópticas distintas a las tradicionales.

Podemos diferenciar los *obstáculos personales* y los *obstáculos contextuales*. Entre los primeros se encuentran aquellas trabas que actúan a nivel *cognitivo* o *emocional* impidiendo a los individuos generar ideas creativas. Inciden aquí las experiencias previas de los individuos, que determinan cierta forma de ver los problemas y sus soluciones, determinando una mayor o menor rigidez para salirse de los marcos pre-establecidos, buscar información nueva y tener capacidad de pensar críticamente. En el plano emocional, los obstáculos a la creatividad se encuentran en angustias, temor e inseguridad, desmotivaciones, estrés, etc., que surgen ocasionalmente y llevan al individuo a reprimir su capacidad creativa, impidiéndole actuar de un modo innovador.

Los *obstáculos de contexto* se originan en el medio ambiente donde se desenvuelve el individuo, y restringen o eliminan la capacidad y voluntad del mismo de ser creativo. Entre los *bloqueos grupales* están aquellos elementos que en la interacción grupal limitan las condiciones necesarias para desarrollar ideas creativas, como las alianzas o subgrupos, las dificultades para oír a otros y la falta de compromiso o interés de los miembros.

Los *bloqueos organizacionales* se refieren a normas o practicas que coartan de alguna manera la libertad de los individuos para poder expresar sus ideas, siendo comunes en organizaciones donde existen liderazgos autoritarios, que no fomentan la iniciativa y la autonomía, siendo tradicionales en sus normas, jerárquicas y poco flexibles. Una dificultad importante es la falta de canales de comunicación y bajo nivel de confianza entre los miembros de una organización que hace que los creativos no puedan dar a conocer sus ideas. Otro ámbito de barreras a la creatividad son los aspectos físicos y ambientales dentro de la organización: ambientes muy monótonos o demasiado inestables también actúan constriñendo la capacidad creativa.

Por ultimo, los *bloqueos socioculturales* se refieren a aquellas reglas de comportamiento, pensamiento o acción que empujan al individuo a conformarse con el status quo, inhibiendo los impulsos creativos.

Obstáculos o barreras a la creatividad

<i>Obstáculos personales o individuales</i>	<i>Obstáculos contextuales</i>
<u>Cognitivos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • conocimientos y experiencias 	<u>Grupales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • alianzas o subgrupos negativos;

<p>adquiridas anteriormente</p> <ul style="list-style-type: none"> • rigidez para romper con rutinas • poca dedicación a captar información • estereotipos • incapacidad de pensar críticamente • Bloqueos mentales <p><u>Emocionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • angustias individuales • temores • inseguridades • sentimientos de culpa • hastío • límites autoimpuestos • presiones neuróticas • bloqueos emocionales o de carácter 	<ul style="list-style-type: none"> • los <i>fugitivos</i> (aquellos que "se lavan las manos"); • la <i>sordera</i>, o sea, escuchar a medias o "no entender" para no vernos en la necesidad de cambiar <p><u>Organizacionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • normas tradicionales, rigidez jerárquica, poca flexibilidad • autoritarismo, acción estereotipada • la necesidad de justificar la reputación conferida, la presión para producir, la sobreadministración, los pronósticos de frustración • <i>las dificultades de comunicación</i> y la desconfianza hacia los compañeros de trabajo • el miedo a asumir riesgos financieros, • medio monótono, muy tranquilo y estático o medio inestable, tempestuoso, acelerado y caótico <p><u>Socio-culturales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • reglas normas y modelos de comportamiento existentes, • el deseo de adaptarse a los mismos para ser aceptado, • la educación percibida que da demasiada importancia a la razón, a ser prácticos, económicos, aceptar como buena la opinión de la mayoría, etc.
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a texto de Gisbert Lopez, 2005.

4. La gestión del proceso de innovación

El éxito de un proceso de innovación no depende tanto de contar con los recursos – tecnológicos, materiales, informativos, de conocimiento – como de la forma en que el proceso se lleva adelante, su organización y dirección, es a esto a lo que se refiere la *gestión de la innovación*.

Los procesos mediante los cuales la organización detecta oportunidades o nuevos problemas en su interior o en su entorno, el cómo se interpretan estas señales, qué estrategias o planes se diseñan para llevar adelante respuestas innovadoras, cómo se implementan estas innovaciones y los aprendizajes obtenidos en todo el proceso, son elementos que se combinan y son dirigidos por medio del proceso denominado *gestión de la innovación*.

Gestión de la Innovación

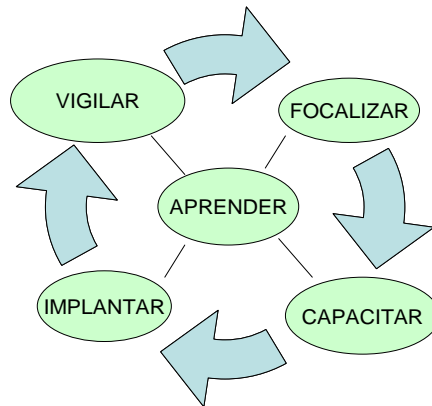
“la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos servicios o mejorar los ya existentes”

Fuente: Fundación COTEC 2001

La gestión de la innovación constituye un proceso constante de adaptación y cambio de la organización respecto de las necesidades internas y del entorno, logrando así mayores retribuciones para su quehacer. Para lograr desarrollar procesos innovadores que resulten exitosos y ayuden a ampliar los beneficios es necesario considerar cinco momentos claves:

1. **Vigilar**: el entorno intra y extra organizacional en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer para mejorar el desempeño de la organización. La vigilancia constante permite preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y conseguir así su adaptación.
2. **Focalizar**: la atención y los esfuerzos innovadores deben centrarse en alguna estrategia concreta para la mejora de la organización y sus labores, o para dar una solución específica a un problema. Ninguna organización, aun las más dotadas de recursos, pueden proponerse abarcar todos los problemas o todas las oportunidades de innovación que figuran en su entorno, por lo que es necesario seleccionar y priorizar aquellas que puedan contribuir mayormente a mejorar las condiciones y el desempeño organizacionales.
3. **Capacitar**: implica adquirir los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia de innovación. Esto se refiere no solo a la adquisición de tecnología o recursos materiales, sino también a la búsqueda o generación de información para la puesta en escena del plan innovador. Es importante además la capacitación o formación de los recursos humanos de la organización en las materias necesarias.
4. **Implantar**: se refiere no solo a la puesta en práctica de la idea innovadora, sino a su legitimación y apropiación por parte de la organización y/o su entorno, como una respuesta efectiva y beneficiosa para sus problemas y/o oportunidades.
5. **Aprender**: de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar los éxitos y los fracasos. Para ello es importante contar con un sistema de registro, acumulación y transmisión de la información que

permita contar con evaluaciones y fuentes organizadas respecto de las diversas experiencias innovadoras llevadas a cabo por una organización.



La dinámica y el énfasis en los diferentes momentos del proceso de gestión de la innovación dependerán de las características, la misión y el contexto de cada organización. Por ejemplo, mientras algunas organizaciones destinarán más tiempo a la generación de información y avances tecnológicos, otras se centrarán en mejorar la relación con sus beneficiarios/as.

Es importante destacar que *no hay innovación sin aprendizaje*, por eso los otros cuatro elementos de la gestión de la innovación se dirigen al aprendizaje organizacional, a crear *prácticas* en la organización que ayuden a dirigir e integrar los procesos de cambio.

Este aprendizaje lleva a una práctica constante de reflexión sobre la acción para la generación de nuevas formas o cursos de acciones que, al ser probadas, permitan a su vez producir nuevas ideas y estrategias innovadoras de las cuales se extraerán nuevos aprendizajes.

Muchas organizaciones son hábiles experimentando y obteniendo resultados de esa experiencia, pero suele faltar tiempo para reflexionar y desarrollar modelos que den sentido a las decisiones que toma la organización frente a ciertos problemas, de ahí la importancia de estimular y dar espacios al aprendizaje a partir de las experiencias innovadoras. Para ello es útil considerar al menos sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cómo desarrolla la innovación?, ¿Qué funciona bien, qué funciona mal..., etc.?
- ¿Qué lecciones aprendidas se desprenden en torno a este proceso? y a partir de ellas construir modelos o estructuras de referencia que guíen el comportamiento futuro.
- Experimentar diferentes formas de dirigir la innovación y ver si las lecciones aprendidas son válidas.
- Realizar una experiencia concreta y utilizarla como material de reflexión

Organización que aprende (*learning organization*)

Una *organización que aprende* es aquella donde los resultados y experiencias anteriores son aprovechados de tal forma, e incorporados por sus miembros, que ante situaciones similares en el futuro, la organización se encuentra mejor preparada y es capaz de reconocer y anticiparse a los problemas.

5. Algunos principios para innovar en la organización

Si bien no existen formulas establecidas para el proceso de innovar, resulta útil considerar ciertos principios necesarios para generar innovaciones desde nuestras organizaciones:

1. Estimular el pensamiento disruptivo: repensar las prácticas, metodologías y técnicas existentes en la organización desde una forma diversa a la tradicional e intentar desarrollar caminos diferentes. Se trata de la creatividad aplicada al quehacer de la organización.
2. Actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación: ello implica tanto la retroalimentación a partir de las propias experiencias innovadoras desarrolladas, como la *vigilia*, que significa estar constantemente recogiendo información acerca de los cambios tecnológicos, económicos, mercantiles, sociales, culturales, de conocimiento y demográficos que suceden en el entorno de la organización.
3. Realizar vigilia tecnológica: no solo respecto de los avances que ocurren en área específica de desempeño organizacional, sino también en otras áreas de modo de *importar* ideas novedosas desde otros contextos de aplicación.
4. Enfocar interdisciplinariamente los problemas: la innovación requiere de la integración de conocimientos. Es importante contar con equipos de trabajos heterogéneos e interdisciplinarios. La calidad de las ideas y sus aplicaciones deben ser validadas por diversas perspectivas.
5. Auto transformación: la organización debe poder transformarse internamente, en sus estructuras y relaciones, según las necesidades de los procesos de innovación.
6. Experimentación: La libre discusión de ideas y las pruebas de conceptos deben ser vistas como prácticas naturales que crean potencial para el desarrollo de productos. Es importante contar con un *espacio* conceptual y físico para experimentar en la organización.
7. Generar spin-off: se trata de la creación de una segunda organización con el objeto de desarrollar un producto o línea de productos conceptualizado en una primera, es una práctica que facilita la libertad organizacional y financiera, así como la eficiencia de cada organización.
8. Asociación: crear redes y asociarse con terceros es una estrategia importante para el desarrollo de procesos innovadores. La asociatividad descansa en cadenas de valor donde el aporte y el beneficio de cada parte puede ser explicado, entendido y aceptado

En síntesis...

- Las organizaciones y las personas que las forman son quienes llevan adelante los procesos de innovación. Por tanto, no es posible innovar sin trabajar la dimensión de la organización.
- Es posible crear contextos organizacionales que impulsen y faciliten el desarrollo de innovaciones, para lo que es necesario considerar factores tales

como: las estructuras de mando, el clima organizacional, las reglas y normativas, las relaciones interpersonales, etc.

- Quienes se involucran y comprometen con llevar adelante un proceso innovador se convierten en *agentes de cambio* en sus organizaciones. El rol del *agente de cambio* es problematizar y re-enfocar la forma tradicional de hacer las cosas al interior de una organización y proponer ideas que apunten a su mejoría.
- La *creatividad* consiste en la capacidad humana de imaginar e idear el modo de aprovechar oportunidades o encontrar problemas y resolverlos, a través de ideas o nuevos enfoques que permiten dar soluciones a las necesidades planteadas.
- No es lo mismo la creatividad que la innovación. El proceso creativo constituye o puede constituir el origen de una innovación, aunque no siempre que se crea algo nuevo esto se materializa en un proceso innovador.
- Existen tres tipos de *fuentes* de la creatividad en las organizaciones: personales (aptitudes y capacidades de los individuos que las forman); grupales (de la interacción entre los miembros); y organizacionales (de la estructura y características de la organización como un todo)
- Los *bloques u obstáculos a la creatividad* son el conjunto de esquemas, ideologías, temores o deficiencias que nos dificultan salir de lo establecido y obstruyen nuestra imaginación y nuestra capacidad de ver las cosas desde ópticas distintas a las tradicionales.
- La *gestión de la innovación* es la forma en que se dirige y organiza el proceso innovador. Es necesario considerar cinco momentos claves para una adecuada gestión de los procesos innovativos en nuestras organizaciones: vigilar el entorno; focalizar la estrategia; capacitar; implantar la innovación; y aprender de la experiencia.

Material bibliográfico

- Arias M, Igor y Remiro G., Maurelena. Innovación para el desarrollo rural deseable en Venezuela. Revista Espacios, Vol. 22 (3), 2001.
En: <http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220341.html>
- Silva, Jose Gregorio. Innovación y Organización. Escuela de Innovación, Organización y Asociatividad. Corporación Parque Tecnológico de Merida.
En : <http://www.cptm.ula.ve/EscuelaInnovacion>
- Gisbert Lopez, M^a Cinta. Creatividad e Innovación en la Práctica Empresarial. Fundación COTEC, España, 2005.

- Fundación COTEC. Innovación Tecnológica. Conceptos Básicos. España, 2001.
- Fundación CREPIB- Venezuela. Innovación y productividad en Boyacá (Revista). Venezuela. 2005.
- González Valdés, América. Innovación Organizacional.-Retos Y Perspectivas. CLACSO, 2000. En: [Http://168.96.200.17/Ar/Libros/Cuba/Gonza4.Rtf](http://168.96.200.17/Ar/Libros/Cuba/Gonza4.Rtf)
- Méndez, Ricardo. Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. EURE (Santiago) v.28 n.84 Santiago sep. 2002
- Observatorio Europeo LEADER. Innovación y desarrollo rural. Serie Informes del Observatorio N°2 - 1997