

UN NUEVO MODELO
DE

DESARROLLO
LOCAL

ALEJANDRO
HERNÁNDEZ
RENNER

Un nuevo modelo de desarrollo local

Alejandro Hernández Renner

D.L.: BA-000544-2012
I.S.B.N.: 978-84-616-0086-1

P.V.P. recomendado: 20 euros (IVA incluido)
Versión digital: 9 euros.

Del precio de este libro, se destinarán 3 euros por unidad vendida a un fondo constituido en la Fundación Maimona, para financiar proyectos de desarrollo local.

Imprime: Imprenta Rayego, s.l. Zafra

UN NUEVO MODELO DE DESAROLLO LOCAL

Escrito por Alejandro Hernández Renner

Apalancado y mejorado por Isabel Belloso Bueso

Editado por IDEAZ, S.L. C/Ancha, 9. Zafra – España

Licencia de uso de este libro:

Reconocimiento - NoComercial 3.0 España (CC BY-NC 3.0)



Usted es libre de:

- copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra (*)
- Remezclar — transformar la obra (*)

Bajo las condiciones siguientes:

- (*) Respetando los derechos de los autores citados en este libro. Las citas de otras obras se presentan en el texto con un **tipo de letra distinto**, y los derechos de los autores y editores de aquellas obras son inalterables y corresponden a los mismos. Sus derechos (normalmente *copyright*) se describen en aquellas obras, citadas en la bibliografía.
- Reconocimiento - Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



(Texto completo de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es>)

+ @ *www.happynomics.net*

índice

• CAPÍTULO 1.	
EL ENTORNO ACTUAL: GLOBALIZACIÓN, SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y COMPLEJIDAD	21
1.1. EL ENTORNO ACTUAL: LOS ENTORNOS TRADICIONALES Y EL TERCER ENTORNO	21
1.2. COMPLEJIDAD Y GLOBALIZACIÓN	34
• CAPÍTULO 2.	
CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN	41
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CAPÍTULO Y JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE	41
2.2. LA IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL CONOCIMIENTO EN UN MUNDO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE	42
2.2.1 CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO	43
2.2.2. EL CONOCIMIENTO RELEVANTE	48
2.2.3. CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	54
2.3. LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	56
• CAPÍTULO 3.	
REDES Y CREACIÓN DE EMPRESAS	63
3.1. REDES Y AGRUPAMIENTOS DE EMPRESAS. TEORÍA DE REDES Y DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZADA	63
3.1.1. REDES, CLUSTERS, DISTRITOS Y AGRUPAMIENTOS, Y SU VALOR ECONÓMICO	64
3.1.2. REDES GLOBALES DE VALOR, Y ORGANIZACIONES, REDES Y MERCADOS VIRTUALES	68
3.1.3. LA AUTO-ORGANIZACIÓN Y LA ECONOMÍA	72
3.2. EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL Y SOCIAL	83

• CAPÍTULO 4.	
TEORÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO.	
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	91
4.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y BREVE REVISIÓN HISTÓRICA	91
4.2. TEORÍAS ESTRATÉGICAS	100
4.2.1. LA PERSPECTIVA DESDE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	101
4.2.2. LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS (PBR)	108
4.2.3. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA Y LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS	110
4.3. LA TEORÍA DEL DESARROLLO ENDÓGENO Y LA NUEVA TEORÍA DEL CRECIMIENTO	112
4.4. ECONOMÍA GEOGRÁFICA (O NUEVA GEOGRAFÍA ECONÓMICA)	122
4.5. "MILIEUX" INNOVADORES Y LA CLASE CREATIVA	125
4.6. LAS TEORÍAS ECONÓMICAS INSTITUCIONALES	129
4.7. LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL	137
4.8. LA VISIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO: LA NUEVA ECONOMÍA DEL BIENESTAR Y LA NUEVA ECONOMÍA DE LA FELICIDAD (HAPPYNOMICS)	143
4.9. EL DESARROLLO SOSTENIBLE	152
4.10. DEFINICIÓN DEL DESARROLLO LOCAL Y CONCLUSIONES PARA UNA BASE TEÓRICA	155
• CAPÍTULO 5.	
INSTITUCIONES Y DESARROLLO	161
5.1. INSTITUCIONES Y FILANTROPÍA	161
5.1.1. INSTITUCIONES	161
5.1.2. INSTITUCIONES Y COMUNIDADES	166
5.1.3. FILANTROPÍA Y FILANTROPÍA COMUNITARIA	169

5.2. FUNDACIONES Y FUNDACIONES COMUNITARIAS	172
5.2.1. FUNDACIONES Y TIPOS DE FUNDACIONES	172
5.2.2. LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS O CÍVICAS	177
5.3. LAS INSTITUCIONES Y EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	182
5.3.1. OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN, Y DEFINICIÓN DE INSTITUCIÓN COMUNITARIA	185
5.3.2. INSTITUCIONES COMUNITARIAS Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA COMUNIDAD	189
5.4. LOS RETOS DE LA EFECTIVIDAD Y LA EVALUACIÓN EN LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS	221
5.4.1. LOS RETOS DE LA EFECTIVIDAD, LA SOSTENIBILIDAD, LA INDEPENDENCIA Y LA COHERENCIA	221
5.4.2. LA CUESTIÓN DE LA EVALUACIÓN	228
5.4.3. OTROS RETOS PARA LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS Y PARA SU FUTURO	234
• CAPÍTULO 6. DESCRIPCIÓN DE UN NUEVO MODELO PARA EL DESARROLLO LOCAL	239
6.1. CONSTRUCCIÓN Y EVOLUCIÓN DE UN MARCO TEÓRICO	239
6.1.1. EVOLUCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	244
6.2. UN MODELO DE DESARROLLO LOCAL BASADO EN LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS	254
• REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	259
• REFERENCIAS DE PÁGINAS EN INTERNET	301



*A mis padres José y Eva,
a Isabel, María y Juan,
y a mis maestros.*

presentación

Conocí al autor en 2002; fue seleccionado entre una larga lista de candidatos para dirigir la Fundación Maimona, que yo estaba creando en Los Santos de Maimona, un precioso pueblo extremeño que nombró a mi padre, Diego Hidalgo Durán, hijo predilecto en 1934, y a mí en 2003 hijo adoptivo. Pese a los grandes esfuerzos de sus alcaldes y especialmente de Cipriano Tinoco, el pueblo había sufrido una cierta decadencia y merma de su población desde los tiempos de mi padre. El cierre de la Fábrica de Cementos Asland en los 1970s fue un golpe severo para la riqueza y empleo en Los Santos, y mi afán al crear la Fundación era cooperar cualitativa y cuantitativamente al aumento del empleo, la cultura, y el bienestar del pueblo.

A pesar de la óptima impresión inicial, estaba yo lejos de valorar el potencial académico, intelectual, práctico y personal de Alejandro Hernández Renner. En los diez años transcurridos desde que se creó la Fundación, Alejandro compaginó su formación teórica como Doctor con su trabajo de gerencia y dirección en el que mostró una asombrosa eficiencia, una actividad innovadora e imaginativa, y una «mano izquierda» excepcional. En los últimos años su labor ha sido aún más meritoria por tener que enfrentarse con los efectos de lo que llamamos «crisis» y que es en realidad una depresión. Esa labor magnífica no ha pasado desapercibida para el Presidente de la Junta de Extremadura que hace unos meses le nombró para dirigir la innovación y el desarrollo tecnológico en nuestra región.

Ese «proceso territorial de cambio físico e institucional, y de acumulación eficiente de capital y conocimiento, que permite alcanzar mayor bienestar y felicidad expandiendo equitativamente las libertades y capacidades de hacer y de elegir de las personas, y satisfacer las necesidades presentes y futuras con el uso adecuado de las tecnologías y de los recursos naturales» que define la tesis ha sido avanzado por el autor en esta magnífica tesis académica, y también en la realidad.

Alejandro Hernández Renner ha mostrado su excelencia en la práctica y también en la teoría, cruzando una barrera muy difícil de atravesar. Es difícil que una tesis doctoral sea amena e interesante para alguien que no esté en el

ámbito académico especializado en el mismo campo. Pero al igual que su director, el Profesor Ricardo Hernández Mogollón, que aúna su labor académica e investigadora a realizaciones con gran valor práctico, Alejandro consigue escribir una obra que me parece de gran interés no sólo para Extremadura y Portugal sino para todos quienes tengan interés intelectual, e imprescindible para todos quienes trabajen en el desarrollo de comunidades locales.

Diego Hidalgo Schnur

prefacio del autor

El día en que escribo estas líneas, la crisis económica iniciada en 2007/2008 ha alcanzado suficiente magnitud como para poner en riesgo muchos de los mayores avances logrados en nuestro país desde la aprobación de la Constitución Española de 1978.

Combinando recursos e ideas de forma distinta innovamos. Innovando y colaborando, podemos mejorar nuestras vidas, y también las de aquellos con quienes compartimos espacio vital y un mismo tiempo histórico, incluso tiempos futuros. Tengo la esperanza de que dentro de unos cuantos años, cuando este libro se encuentre cubierto por una dignificante capa de polvo, habremos sabido encontrar colectivamente soluciones a los mayores problemas que hoy amenazan nuestro desarrollo armonioso; ojalá algunas de las ideas que acogen sus páginas sirvan a este fin.

Me siento muy agradecido:

Al Prof. Ricardo Hernández Mogollón, por haberme dirigido.

A todas las personas de los ámbitos académico y práctico que me ayudaron en la investigación.

A Diego Hidalgo Schnur, por su presentación y su confianza.

A la Fundación Maimona y al pueblo de Los Santos de Maimona, por enseñarme tanto.

A Juan Belloso Garrido, por empujarme a la edición y hacerla posible.

Todas las inexactitudes y errores son achacables exclusivamente al autor. Este libro es una adaptación de mi tesis doctoral calificada con «Cum Laude» y con la mención «Doctor Europeus», titulada «Fundaciones Comunitarias en España y Portugal, y su incidencia en el desarrollo local», que se evaluó en la Universidad de Extremadura, en Cáceres, en Mayo de 2010, por un tribunal internacional presidido por el Prof. Roy Thurik, y está disponible en su integridad en la base de datos TESEO.

A.H.R.
Primavera de 2012

ENGLISH ABSTRACT: A NEW MODEL OF LOCAL DEVELOPMENT

"Why care for people?
Because people are the primary and
ultimate source of any wealth whatsoever"

(E.F. Schumacher, *"Small is Beautiful"*)

The way in which institutions contribute more evidently to the integral development of their territories is the promotion of community capacity, by animating and reinforcing the networks and processes which are at the base of, and at the same time constitute themselves, community capacities and social capital. Community Institutions (CI) stimulate investment and philanthropy, for reasons regarding their own philosophy and also their financial sustainability. All those elements are combined within a theoretical framework presented in Chapter 6, which finally develops, after evolving by means of an iterative process, into a theoretical model of how CI can influence positively the economic development of the communities which they serve.

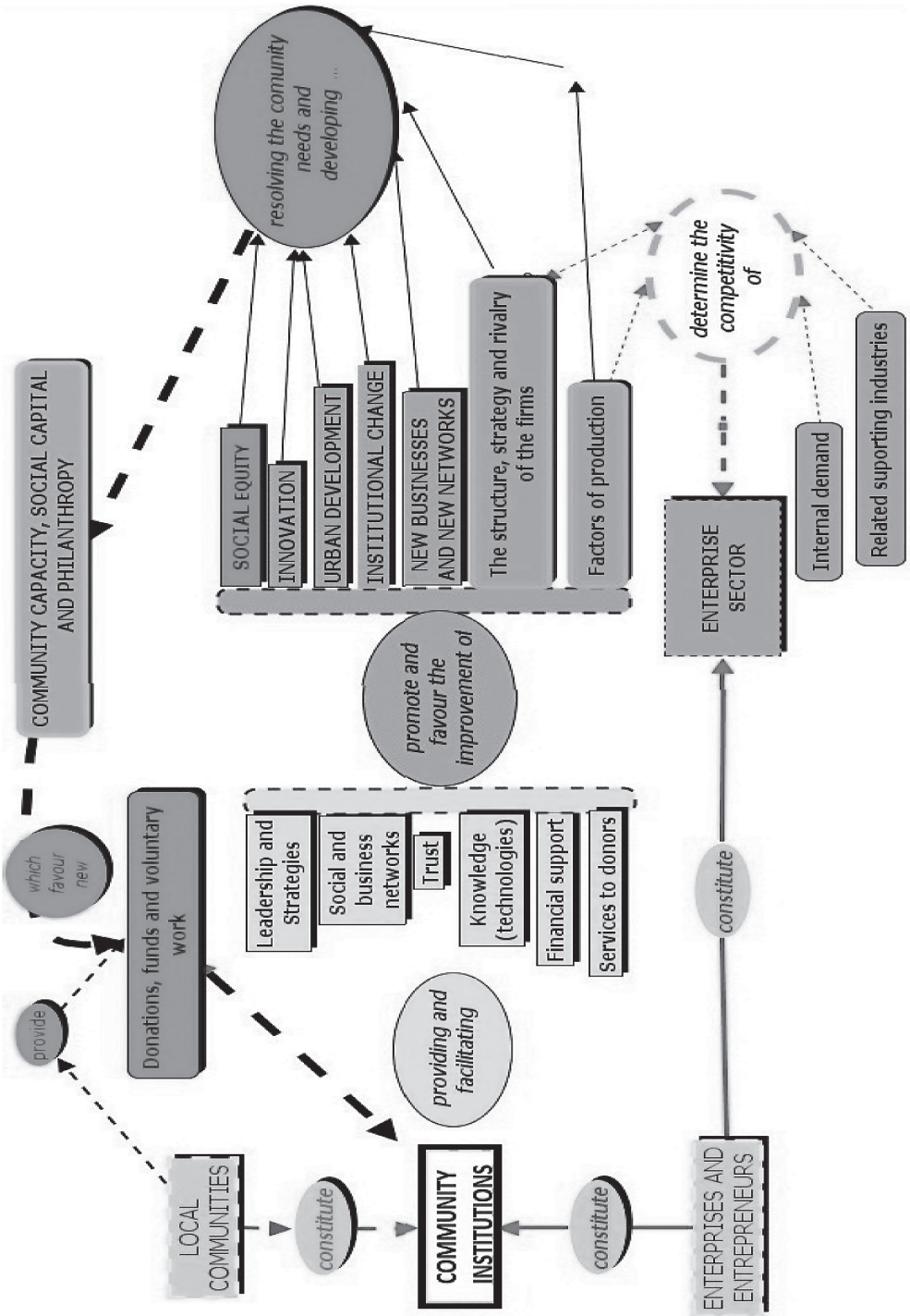
The final version of my theoretical framework, presented here as a model, has been elaborated starting from the previous version 3.0., built on theoretical foundations, and after realizing a multiple case study on four institutions in Spain and Portugal, which is not described in this book¹. This final version includes only some new elements which did not appear in the older one, as a result of a new cycle of the process described by Grunow (1995), incorporating re-consideration and logical connexions into the framework, after having the global result of the research under eye. Following the doctrine, my model aims in general terms at showing more clearly how what we could call «the motors of local innovative development» actually work:

¹ This book is an adaptation of my doctoral thesis that achieved a Cum Laude qualification and the «Doctor Europeus» mention, «Community foundations in Spain and Portugal, and their influence on local development», evaluated at Universidad de Extremadura, Cáceres, Spain, in May 2010.

- there is a micro-process that shows how local communities provide the CI from the beginning with funds, donations and voluntary work, thus supporting both the birth and the initial growth of the CI.
- It is in my interest to present clearly how institutions favour and make easier the provision of new funds, offering services to donors.
- I also try underline more how the promotion of philanthropy is parallel to the promotion of community capacity, and helps to reinforce the feedback process between the community and the CI, a process by which possibly economies of scale are generated, as funds and consequently the patrimony of the CI keep growing (also mentioned by Gorman, 1985).
- I include two important elements that were somehow tacit up to this final version in the theoretical framework. On the one hand, solving community needs and problems. On the other hand, the promotion of social equity (also, coincident with Gemelli, 2006 and Carson, 2005).

I hope to offer an organic, interactive, iterative, logical and rather complete vision of the macro-process sequence of local development regarding the position of CI within this process. I think that this theoretical model might make for a better understanding and description of certain dynamics described in scientific literature. I also believe that it is a sufficiently mature and stable version of a basic model, although this scheme is surely not perfect: I am entirely conscious of the limitations of the systemic methodology, and of my own inexperience in the research field. But I have published it, hoping that other researchers may criticise and improve it in the future, and that this model could prove useful to practitioners.

NEXT PAGE: Theoretical proposed model – final version 4.0. Self-elaboration following various authors mentioned in Chapter 6.



Un modelo nuevo de desarrollo local

<p>Parte I</p> <p>Elementos teóricos</p>
--

CAPÍTULO 1.

EL ENTORNO ACTUAL: GLOBALIZACIÓN, SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y COMPLEJIDAD

«La economía política o economía es un estudio de la humanidad en su normal actividad de vivir; examina aquella parte de la acción individual y social que está conectada más directamente con la consecución y con el uso de los requisitos materiales del bienestar. Por ello, es por un lado un estudio de la riqueza; y por el otro lado, aún más importante, una parte del estudio del hombre»

(A. Marshall, *Principles of Economics*)

1.1. EL ENTORNO ACTUAL: LOS ENTORNOS TRADICIONALES Y EL TERCER ENTORNO

Un estudio sobre el desarrollo local puede comenzar contextualizando las circunstancias en las que se localizan su acción y sus actores. Instituciones, organizaciones, y territorios están hoy enteramente subsumidos en un océano de fuerzas globales de naturaleza y dimensiones inauditas. Mi intento de comprender y relatar adecuadamente las dinámicas del desarrollo local pasará por analizar, aunque sea en términos generales, este escenario. Ascenderemos luego en un proceso inductivo desde elementos particulares constitutivos de este escenario (Caps. 2 y 3) hacia explicaciones teóricas del proceso de desarrollo económico (Cap. 4), y más adelante hasta la elaboración de un marco sistémico (Caps 5 y 6) que permita describir la manera en la que interactúan las instituciones con las fuerzas tradicionales y con las nuevas fuerzas del desarrollo (Vázquez Barquero, 2005).

En el fondo, este libro es, como dice Marshall, un estudio de la riqueza y del hombre, desde una perspectiva dinámica, entendiendo el cambio económico como el cambio en el bienestar material y físico de las personas concebido de una forma amplia: aquel que puede ser cuantificado con mediciones físicas, pero también con otros aspectos del bienestar humano menos precisamente mensurables, pero importantes, incorporados en la actividad económica ajena al mercado (North, D.C., 2005).

Desde mediados de los años 1980 se están estudiando de manera intensiva los efectos que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) tienen sobre la empresa y sobre las sociedades humanas. Desde mediados de los años 1990, y en buena parte en directa relación con el amplio desarrollo de las TIC, se ha generalizado también el análisis de la importancia del conocimiento en las organizaciones. Existe un número importante de fuertes corrientes contemporáneas, reconocidas a la vez por las *mejores prácticas* y por estudios de prospectiva, que plantean serios retos a las empresas en el futuro inmediato: cómo abordar la creación de redes, la personalización en masa, la creación ágil de prototipos, la dirección del conocimiento¹, o la automatización antropocéntrica de procesos y otros ámbitos de modernización (Comisión Europea, 2001). En los años 1960 surgió la teoría de la complejidad, aunque es en los 1980 cuando alcanza su consolidación. Todos estos elementos generan nuevas condiciones para el desarrollo económico, definidas genéricamente a finales del S. XX como «Globalización». A este término acompañan contemporáneamente otros muy utilizados en las últimas décadas: «Sociedad de la información», «Nueva economía» y «Sociedad del conocimiento».

Evidentemente, no existe una definición única para esta situación, sino casi tantas como autores la han estudiado. La globalización contemporánea se define como la caída constante en los costes de transporte y comunicación, y la reducción de las barreras creadas por los seres humanos frente al flujo de bienes, servicios y capitales (Stiglitz, 2002); un sistema global en el que las diferentes economías nacionales son subsumidas y re-articuladas por medio de procesos y transacciones internacionales (Hirst y Thompson, 1996); un sistema económico mundial condicionado por dos grandes factores recientes (el tecnológico y el institucional), en el que existe posibilidad prácticamente instantánea de comunicaciones y transferencias económicas y amplia liberalización de las operaciones privadas con ausencia de control sobre ellas (Sampedro, 2006); una economía basada en el conocimiento, en la información, en factores intangibles (como la imagen y las conexiones) (...), en la cultura de la innovación, en la cultura del riesgo, la cultura de las expectativas (...) en trabajadores autoprogramables (...), donde los mercados financieros se han convertido en una especie de autómatas, con movimientos repentinos que no

¹ Prefiero utilizar la terminología «Dirección del conocimiento», acuñada por Eduardo Bueno, a «Gestión del conocimiento», que aunque mucho más extendida, entendemos resultante de una menos satisfactoria traducción del original inglés *knowledge management*.

responden a una lógica económica estricta, sino a una lógica de complejidad caótica, resultado de la interacción entre millones de decisiones que reaccionan en tiempo real, en un ámbito global, ante turbulencias de información de origen diverso (Castells, 2001).

Éstos y otros muchos estudiosos han analizado estas circunstancias, llegando a definir una especie de nuevo entorno, nueva dimensión, o nueva economía, con reglas propias y distintivas de la realidad existente antes de la irrupción de estos procesos y tecnologías globalizadores. Javier Echeverría (1999) defiende la existencia de un «tercer entorno» que otros analistas han definido con nombres y desde perspectivas muy diversos: *aldea global* (McLuhan), *tercera ola o frontera electrónica* (Toffler), *espacio de flujos*: flujos de capital, de información, de tecnología, de interacción organizativa, de imágenes, sonidos y símbolos (Castells), *mente interconectada* (De Kerckhove), *nóosfera o red de determinado conocimiento humano* (Teilhard de Chardin) *mundo digital* (Negroponte), *ciberespacio*, *sociedad de la información o sociedad del conocimiento*. Este tercer entorno lo caracteriza Echeverría por medio de una serie de oposiciones frente al primer y al segundo entornos, que corresponden respectivamente al medio ambiente natural el primero, y a un entorno artificial, cultural y social el segundo, definido como entorno urbano o *sobrenaturaleza*, siguiendo a Ortega y Gasset, resultante de adaptar la naturaleza a las necesidades del hombre.

En buena parte, además, esta «nueva sociedad» o «nueva economía» es promovida activamente, por un lado, por las administraciones públicas: la Unión Europea con la Estrategia de Lisboa (Unión Europea, 2000), el Estado central (con el Plan Siglo XXI), las administraciones autonómicas y locales... Por otro lado, por organizaciones muy diversas, que coinciden de manera general en que es necesario estimular la demanda de tal manera que pueda existir la suficiente masa crítica de usuarios que aprovechen las ventajas de las nuevas tecnologías y servicios disponibles, al mismo tiempo que se debe estimular la oferta en materia de contenidos y aplicaciones (CEOE, 2002).

Como aclaración previa, es importante señalar que en el presente trabajo parto del convencimiento de que, frente a la forma más corriente de hablar, ésta que vivimos no sería realmente una «nueva economía» sino un «nuevo entorno», superpuesto sin eliminarlos, a los entornos tradicionalmente reconocidos (el primero o natural y el segundo o urbano, siguiendo a

Echeverría), y con características propias. Haciendo una analogía simplista, constituiría una especie de nuevo *software* que corre sobre el *hardware* tradicional; siendo ambos elementos fundamentalmente interrelacionados, estarían a la vez fundamentalmente diferenciados. De esta manera, la Sociedad de la Información se contempla como el efecto de un cambio o desplazamiento de paradigma en las estructuras económicas y en las relaciones sociales, tal como la llamada «revolución industrial» modificó (sin suprimirlas inmediatamente), en el último cuarto del siglo XIX, a las sociedades de fundamento esencialmente agrario (Castells, 1998). Lo que sí es posible es que este nuevo entorno propicie nuevas formas de entender la economía, como iremos viendo a lo largo de los siguientes capítulos, y se hace cada vez más patente a medida que nos adentramos en el S. XXI.

El impacto generado por el mundo digital es equivalente al de la revolución industrial; no mayor, pero sí similar. La diferencia, que magnifica la situación actual, es que el industrialismo se desarrolló durante muchas generaciones, mientras que el cambio digital se está llevando a cabo en sólo una generación y media o dos (Gates, 2002). Con todo, debemos recordar que no conviene exagerar el impacto económico y social de la difusión de las TIC: los flujos financieros y de mano de obra, la creación de nuevos productos de consumo y de bienes de inversión y el grado global de innovación fueron todos ellos (aún) más elevados durante el período anterior de globalización, que se produjo entre 1870 y 1914 (Vázquez Barquero, 2005).

Lo radicalmente nuevo en la «Nueva Economía» derivada de la generalización de las TIC, se concretaría en dos aspectos: por un lado, las TIC serían *Tecnologías de Uso General* (GPT en inglés), con capacidad de influenciar profundamente todos los sectores de la economía simultáneamente. Por otra parte, los productos mismos de estas tecnologías no sólo contendrían conocimiento, sino que se comportarían enteramente como conocimiento, tendrían su misma naturaleza de bienes no-espaciales y no-rivales (Quah, 2001). Otras aproximaciones de tipo más filosófico, relacionadas con el cuestionamiento general de los paradigmas neoclásicos que sustentan la teoría económica más ortodoxa, se analizarán en el capítulo 4: para algunas corrientes contemporáneas, como la New Economics Foundation (NEF), la nueva economía se basaría en una nueva definición de la riqueza, que va más allá del P.I.B., y tiene muy en cuenta aspectos medioambientales, sociales y los relativos al bienestar de las personas.

Un efecto muy importante (y muy interesante) de la nueva economía, cualquiera que sea la teoría a la que se adscriba, es que se repone a la persona en el centro de atención. En el pasado, el centro lo ocupaban la máquina de vapor, el horno de la fundición y la cadena de montaje. Estas máquinas eran abastecidas por humanos, personas que eran más o menos intercambiables. En cambio, el ordenador es la primera máquina que depende de la particularidad de cada persona que la manipula y que le proporciona contenido. Esta dependencia del contenido, con todos sus matices y necesidad de contexto, pone a la persona y no a la máquina en el verdadero centro de la nueva economía. De alguna manera, pareciera que hayamos cerrado un círculo y hemos vuelto al momento anterior a la revolución industrial, cuando las personas eran básicamente independientes de las máquinas. (Hales, 2000).

Para el Banco Mundial, los cuatro pilares de la economía del Conocimiento son (Viedma, 2003):

- una base humana experta y educada para crear y compartir el conocimiento;
- una red de centros de investigación, universidades, «*think tanks*», empresas privadas y asociaciones que aprovechen el creciente *stock* de conocimiento global, lo asimilen y lo adapten;
- un entorno económico y legislativo que facilite los flujos de conocimiento, que apoye la inversión en TICs, y que estimule el espíritu emprendedor;
- una infraestructura dinámica de información que facilite la comunicación, la difusión y el proceso de la información.

El Grupo de Alto Nivel de Expertos sobre la Economía Intangible de la Comisión Europea, dirigido por Clark Eustace, nos alerta cerca de la rapidez de las transformaciones, y afirma que si bien las economías de todo el mundo están sin duda experimentando una era de cambios más rápidos que jamás antes en la historia, los principios económicos fundamentales siguen en pie. La «nueva economía» es, más que una serie de rupturas irreversibles, un cambio de visión relacionado con la creación y la extracción de valor (tanto en el mundo tangible como en el intangible). La verdadera ruptura residiría en nuestros sistemas de medida de las empresas y de la economía, que siguen

midiendo (aunque su precisión sea cada vez mayor) una porción cada vez más pequeña de la economía real (Comisión Europea, 2000).

Este cambio de paradigma afectaría también a la forma en que se perciben y se organizan las empresas. Progresivamente, empresas con éxito no se ven a sí mismas como unidades económicas que producen valor y beneficios para los empresarios y accionistas, sino como sistemas vivientes compuestos, a su vez, por otros sistemas vivientes: las personas que trabajan para ellas y que pertenecen a ellas (De Geus, 1997). Pero si bien es muy claro que las nuevas tecnologías modifican las organizaciones, no se han llegado a determinar relaciones causa-efecto generalizables, por lo que no existe consenso sobre cómo están evolucionando las empresas en respuesta a la tecnología cambiante. En muchas ocasiones se encuentran incluso abiertas contradicciones entre estudios que analizan el impacto de las TIC sobre las dimensiones organizativas (Del Águila, Bruque y Padilla, 2003).

El «*tercer entorno*» de Echeverría es, pues, un «**nuevo espacio-tiempo social**» posibilitado por una serie de tecnologías muy recientes: el teléfono, la radio, la televisión, el dinero electrónico, las redes telemáticas, los sistemas multimedia, y el hipertexto. Son varias las «oposiciones», como las llama este autor, que lo diferencian frente al primer y al segundo entorno, y me concentraré en referir seis de ellas, que entiendo especialmente relevantes.

1. Recintualidad versus reticularidad: frente a la tradicional importancia del emplazamiento físico, en una estructura reticular lo importante es tener acceso a alguno de los nodos de la red: a partir de ello, las acciones posibles en la red son factibles independientemente del lugar geográfico en donde uno esté (Echeverría, 1999). La idea que hay detrás del nacimiento de Internet refleja bien el carácter del nuevo espacio-tiempo social: es el sueño de un espacio común en el que podemos comunicarnos compartiendo información. La universalidad es su primer carácter esencial: el hecho de que un enlace de hipertexto puede apuntar hacia cualquier cosa, sea personal, local o global, sea un borrador o un contenido sumamente elaborado. La segunda parte del sueño es que la Red se use de manera tan general que se convierta en un espejo realista de la forma en que trabajamos, jugamos y socializamos (Berners-Lee, 1997).

En este contexto, el futuro de las empresas, grandes o pequeñas, depende

de su capacidad de transformar sus procesos de negocio a fin de explotar las nuevas oportunidades que ofrece la ubicuidad que permiten la Red y los avances en las TIC. Las organizaciones deben expandir su capacidad de crear redes y a la vez su habilidad para integrar la gestión de sus relaciones, sus procesos y sus transacciones a lo largo de la cadena de valor (Ginige, Murugesan y Kazanis, 2001).

La gestión de procesos y de relaciones alcanza también plenamente al ámbito de lo público: los mecanismos de e-gobierno asumen una **especial importancia en términos de desarrollar estrategias de gobernanza que estén orientadas a la sostenibilidad de las instituciones públicas** (Raposo et al, 2006).

Tanto si son reales como si son virtuales, las redes presentan una característica económica fundamental: las externalidades de red. Un producto presenta esta característica cuando su valor para un usuario depende de cuántas personas más usen ese producto. Las externalidades o efectos de red no son un invento de los años noventa. Todo lo contrario, han sido reconocidas desde hace mucho tiempo como de suma importancia en el sector del transporte y de las comunicaciones, donde las compañías compiten por extender el alcance de sus redes y donde una red puede aumentar notablemente su valor interconectándose con otras redes, como dicen Shapiro y Varian (2000). Internet debe su verdadero éxito y su valor al principio de interconexión, a su universalidad, y a la libertad de acceso y de tráfico dentro del sistema -asunto que, por cierto, plantea la difícil cuestión de su tarificación, ya que la Red concentra las verdaderas funcionalidades en sus extremos, relegando la mayor parte a un papel de **canal tonto** (Odlyzko, 2004).

2. Circulación lenta vs. circulación rápida: rapidez del cambio.

En el tercer entorno el concepto de velocidad cambia por completo, porque la movilidad es electrónica. Lo que circula a gran velocidad es información, es decir, bits, y la propia definición de la velocidad cambia. En el tercer entorno se desplazan paquetes de bits, y el incremento de la capacidad de transmisión (ancho de banda) y de la velocidad son objetivos prioritarios. Echeverría cita a Paul Virilio, para el que el poder es históricamente inseparable de la riqueza, y la riqueza es inseparable de la velocidad. La historia del ascenso de los Rothschild ayuda a entender esta afirmación: cuando Napoleón y Wellington están a punto de enfrentarse en su batalla final, cae la Bolsa de Londres en medio del pesimismo por el desenlace. La Casa de los Rothschild, que había

situado a un espía en Waterloo, conoce horas antes que nadie el desenlace del enfrentamiento y compra copiosamente a la baja. Dos días después, el triunfo de las armas británicas había multiplicado su fortuna: la información veloz y privilegiada les permitió jugar con ventaja.

Un estudio sobre la sociedad de la información en España (Telefónica, S.A., 2001) recoge esta reflexión de la obra «Autopistas inteligentes», de Julio Linares y otros autores, editada por FUNDESCO en 1995: «Las sociedades de la información se caracterizan por basarse en el conocimiento, y en los esfuerzos por convertir la información en conocimiento. Cuanto mayor es la cantidad de información generada por una sociedad, mayor es la necesidad de convertirla en conocimiento. Una dimensión de tales sociedades es la velocidad con la que tal información se genera, transmite y procesa. En la actualidad, la información puede obtenerse de manera prácticamente instantánea y, muchas veces, a partir de la misma fuente que la produce, sin distinción de lugar».

La tecnología digital en las sociedades actuales tiene una implicación esencial: el efecto de transformación permanente de la realidad que supone la disponibilidad en tiempo real, instantánea, sin limitación geográfica, aquella limitación física que en la sociedad *pre-informacional* era también siempre también una limitación temporal.

La consecuente rapidez implica para las empresas el reto de adaptarse a los velocísimos cambios producidos en la demanda y en la tecnología disponible para realizar sus procesos. La forma tradicional de organización del trabajo, basado en las ideas de la producción industrial en masa, se cuestiona actualmente, y se produce un desplazamiento desde sistemas fijos de producción hacia un proceso flexible y adaptativo de desarrollo organizativo (Van Leeuwen, 2002). La globalización está redefiniendo el paisaje competitivo. Está creando rapidísimamente nuevas tecnologías, mercados e industrias. Acelera los ciclos y el ritmo al que las empresas deben desarrollar nuevas tecnologías y productos y servicios a escala global para mantenerse competitivos (Barkema, Baum y Mannix, 2002).

3. Localidad vs. globalidad. Aunque Echeverría comienza este punto afirmando que podría decirse que el primer y el segundo entornos son territoriales, mientras que el tercero es un entorno desterritorializado, matiza

sus palabras con una cita de Beck «Que la globalización no sólo significa des-localización, sino que además presupone una re-localización, es algo que se desprende de la propia lógica económica. Nadie puede producir globalmente -tomada esta palabra literalmente-. Así, las empresas que producen y comercializan sus productos globalmente deben desarrollar relaciones locales». Y puede añadirse perfectamente lo contrario: las empresas locales que piensan globalmente tienen mayores posibilidades de competir con éxito.

Estas realidades están en la base del funcionamiento de los distritos o agrupamientos industriales, como veremos más adelante. El entorno empresarial local funciona como un contexto social que no solo produce economías de escala por medio de las relaciones externas, y ofrece una división eficiente del trabajo; también posibilita ahorros en costes de transacción, y promueve emprendimiento, innovaciones, y el desarrollo de externalidades dinámicas de aprendizaje y de derramamientos tecnológicos (Malecki, 2000).

Paradójicamente, la globalización refuerza la territorialización, entre otras cosas porque, como dice Boisier (1998), el territorio se ha convertido en un elemento importante en la defensa individual contra la alienación y la homogeneización que viene de la mano de la globalización.

Echeverría completa su razonamiento afirmando que, sin embargo, puede haber empresas creadas en el tercer entorno y que elaboran productos para el tercer entorno. La organización productiva de ese tipo de empresas, a las que llamaremos tele-empresas, no tiene por qué basarse en materias primas ni tampoco en trabajadores localmente vecinos, sus productos no se distribuyen a través de territorios ni se venden en los comercios clásicos, sino que son accesibles y adquiribles a través de la propia red.

Se pone en evidencia cómo se diluyen las fronteras entre las dimensiones, la física y la virtual, la local y la global, con la aplicación de las nuevas tecnologías, al punto de que varios autores y las Naciones Unidas utilizan corrientemente el neologismo «*glocalización*», palabra formada por la yuxtaposición de los términos «globalización» y «localización». Este término acuñado por Robertson en 1995 sugiere que lo global y lo local interactúan, que existe una doble tendencia simultánea de universalizar y a la vez particularizar los procesos de globalización.

La globalización como proceso tiene, a su vez, una doble dimensión derivada del efecto de los nuevos medios de transmisión de la información. En el plano geográfico, lo global entendido como la superficie del globo terráqueo hace el espacio cada vez más pequeño y a veces irrelevante por causa de los avances técnicos. En el plano social, lo global como tercer entorno es a la vez amenaza y oportunidad para lo local en sus dimensiones cultural y económica: se ve amenazado o reforzado en tanto en cuanto está o no capacitado (=dispone del conocimiento suficiente) para estar presente y sacar partido de este nuevo entorno. El proceso de la globalización en la economía del conocimiento ha tomado esta doble dimensión dado que la dispersión global de la tecnología (lo que Archibugi, Howells y Michie llaman *Tecnoglobalismo*) coexiste con su creación y desarrollo a nivel local (Belis-Bergouignan y Carrincazeaux, 2004).

4. Autosuficiencia vs. interdependencia. Las acciones del tercer entorno dependen ante todo del buen funcionamiento de la tecnología, y por ende de un artificio construido y mantenido por múltiples agentes. La interdependencia aumenta exponencialmente y, en particular, desborda los límites de las comunidades locales. La interdependencia hombre/máquina es una de las características más acusadas del tercer entorno, aunque en el segundo entorno ya se había dado, sobre todo en las sociedades industriales; lo que ocurre ahora es que esa interdependencia pasa a ser general en el tercer entorno, hasta el punto de convertirse en una nota distintiva de su estructura como espacio social (Echeverría, op.cit.). La interdependencia tiene además un segundo sentido, el de la que se establece persona/persona o empresa/empresa, como afirma la Comisión Europea (2003): *la mayor complejidad de los procesos de producción requiere diversas aportaciones especializadas*.

La popularización de las nuevas tecnologías desarrolladas en los últimos años del siglo XX ha propiciado una transformación radical en el entorno de las empresas, ofreciendo a la vez oportunidades para un cambio industrial de enorme calado. La evolución que ha seguido la integración de las TIC en las organizaciones la podemos dividir en cuatro etapas, según el uso que se ha realizado de la tecnología (Arias y Gene, 2003): proceso de datos, en los años 50 y 60; informatización, en los 70 y 80; uso estratégico, a finales de los 80; integración, uniendo, con la consolidación de las redes desde

principios de los 90, las tres etapas anteriores en una única arquitectura integrada.

Algunos autores, como Negroponte (1999), hablan de un futuro en que la interdependencia se producirá máquina/máquina, o sistema/sistema, de manera masiva (de hecho, electrodomésticos empiezan ya a incorporar sistemas automáticos de inventario y de comunicación con los servidores de los supermercados). La interdependencia genera sistemas complejos donde participan personas y máquinas (que realizan funciones fabriles, de proceso de información, de telecomunicación), sistemas que están dotados de un «sistema central» en las organizaciones inteligentes. La visión de la organización se asemeja así a la de un ser vivo y complejo, con un sistema nervioso, que desarrolla las funciones de sentir y aprender, comunicación interna y externa, coordinación, y memoria donde se almacena el conocimiento (Comisión Europea, 2000b).

5. Producción versus consumo: bienes aespaciales y arrivales.

En las economías del segundo entorno tanto la producción como el consumo desempeñan una función económica vital. La novedad estriba en que la riqueza económica y los capitales se generan en gran medida a partir de los actos de consumo, y en concreto de los actos de consumo masivo (Echeverría, op.cit.).

Andrés Font (2003) cita a Danny Quah, defendiendo que el aspecto más relevante de la economía basada en el conocimiento no sería tanto el hecho de la creciente utilización de ese conocimiento como factor de producción y su efecto en la productividad, sino más bien que, gracias a la digitalización y a Internet, gran parte de los productos y servicios de la nueva economía (software, video, música, etc.) son distribuidos y usados como productos y servicios dotados de las características propias del conocimiento: su «aespacialidad» y ser «no-rivales», es decir, casi infinitamente usables y reproducibles (expandibilidad infinita lo llaman algunos teóricos, como veremos más adelante, al analizar la nueva Teoría del Crecimiento). Es decir, son productos y servicios especialmente adecuados para una clientela masiva. Cornellá (2000) defiende también la importancia del cliente: *las empresas deben entender que ésta no es la era de Internet, sino que es la era del cliente. El consumidor tiene, como hemos dicho, acceso a más información que nunca, puede agruparse con otros consumidores con el fin de conseguir mejores precios*

en el mercado, o incluso para forzar el desarrollo de nuevos productos que mejoren la oferta estándar de sus proveedores.

La información como herramienta y como soporte de productos se convierte para las empresas en un arma de doble filo que deben aprender a manejar. Como afirma en su informe el Grupo de Alto Nivel de Expertos sobre la Economía Intangible (HLEG) que asesora a la Comisión Europea, el impacto del conocimiento y los intangibles será mayor para las empresas con años de existencia que están basadas en tecnologías tradicionales, que para las empresas de la *nueva economía*. Frente a la globalización creciente, las industrias europeas maduras están peleando por gestionar el agotamiento del viejo modelo de producción en masa, y a la vez se ven obligadas a dar respuesta a la demanda masiva de personalización por parte de consumidores cuyas necesidades de productos básicos están básicamente satisfechas. Cuando usamos el término *personalización en masa* estamos definiendo un fenómeno que se ha considerado una paradoja hasta hace poco. La producción en masa requería grandes existencias de bienes homogéneos para explotar las economías de escala, mientras que la personalización masiva implica la capacidad de satisfacer específicamente las necesidades de cada individuo. Juntar ambos términos se consideraba imposible con los modelos anteriores de producción industrial. El énfasis se pone ahora en la gestión de la cadena del valor y en sistemas de producción orientados a suministrar una solución única para las necesidades de cada cliente individual - justo lo contrario del mantra de marketing de Henry Ford -. La segmentación del mercado y la personalización en masa son la misma cosa (excepto que la segunda implica afinar más), y el elemento clave reside en la infraestructura que la hace posible.

6. Naturalidad vs. Artificialidad: el papel del conocimiento. Las materias primas han sido históricamente la base de la economía, hasta el punto de que se ha llegado a entender por producción la manipulación, elaboración y manufacturación de dichas materias primas. Esto cambia significativamente en el tercer entorno, porque el objeto a explotar ahora es el conocimiento humano: por eso cabe hablar de una sociedad del conocimiento. Se entiende con ello que la materia prima a explotar primordialmente ya no es natural, sino artificial, en concreto el conocimiento acumulado por los seres humanos. Así como la civilización industrial del segundo entorno explotaba los recursos naturales del primero, la sociedad del conocimiento del tercer entorno explota ante todo los conocimientos disponibles en el segundo, transfiriéndolos y

adaptándolos a este tercer entorno (Echeverría, 1999). El concepto adquiere carta de naturaleza a partir de un informe de la OECD (1996) en que se dice que «el término economía basada en el conocimiento resulta de un reconocimiento más pleno del rol del conocimiento y la tecnología en el crecimiento económico (...) Las economías de la OECD dependen hoy con mucha más intensidad de la producción, la distribución y el uso del conocimiento que nunca en el pasado».

Parece que el conocimiento se convierte a la vez en una nueva materia prima, y en un factor fundamental para la producción y la explotación de esa materia prima. La nueva sociedad sería una sociedad del conocimiento (C), en la que el conocimiento es el recurso clave, y los trabajadores del C el grupo dominante de entre todos los trabajadores (Drucker, 2001). Sus tres características principales serían:

- inexistencia de fronteras, porque el conocimiento viaja con enorme facilidad;
- movilidad social hacia arriba, disponible para cualquiera por medio de la educación;
- potencial de fracaso igual que de éxito: todos pueden adquirir los medios de producción (el conocimiento necesario para desarrollar una tarea), pero no todos pueden ganar.

Para Drucker, estas tres características convierten a la sociedad del C en una sociedad muy competitiva, tanto para personas como para organizaciones.

Alfons Cornellá (2000) afirma que las ideas parecen haber sustituido al capital en su función de principal generador de riqueza. La explotación inteligente de la información, su conversión en conocimientos, puede que sea la única fuente de competitividad sostenible. Y defiende el valor de lo que llama *activos informacionales* (intangibles), criticando que según la ortodoxia económica actual, seguimos valorando una empresa en función de su valor en el peor de los casos, es decir, qué obtendríamos de ella en caso de quiebra, o sea, fundamentalmente activos tangibles. Para otros autores, el conocimiento puede ser en la actualidad la mayor ventaja competitiva de la empresa (Davenport y Prussak, 1998). Las organizaciones, a fin de aumentar su capacidad competitiva, intentan aumentar permanentemente el nivel de

singularidad de su capital humano ajustando o adaptando sus habilidades. Esa permanente adaptación mediante el entrenamiento no sólo ayuda a combatir la pérdida de valor del capital humano (el conocimiento pierde valor si no se actualiza), sino que, al producirse en el contexto de una organización con determinada idiosincrasia, capacidades y recursos, puede ayudar a mantener la singularidad del capital humano, haciendo difícil que pueda imitarlo la competencia (Lepak y Snell, 1999). Sí es cierto que el capital clásico es cada vez más una *commodity*, y el conocimiento parece convertirse progresivamente en un bien más valioso y diferenciado.

No podemos olvidar que a la vez que la problemática de la competitividad, se plantea la de la solidaridad (o, como prefiero conceptualizarla a lo largo de este trabajo, de la cooperación). Lo que distingue a los pobres de los ricos –sean personas o países– es no sólo que tienen menos capital, sino también menos información y/o conocimientos. El conocimiento se asemeja a la luz. Su ingravidez e intangibilidad le permiten llegar teóricamente sin dificultad a todos los confines e iluminar la vida de los seres humanos de todo el mundo (Banco Mundial, 1999). Sin embargo, plantea retos fabulosos cuando se globaliza y se distribuye a través de redes como Internet: la nube de smog binario, la cuestión de la identidad, anomías y perversiones, desigualdad, democracia y control social (Baigorri, 2000).

1.2. COMPLEJIDAD Y GLOBALIZACIÓN

Resumiendo lo expuesto más arriba, se define una de las características que mejor describen la realidad actual: la complejidad. Una primera descripción del nuevo entorno social y económico en que operan las empresas y las demás organizaciones permitiría, pues, caracterizarlo como mínimo así:

- progresivamente interconectado en forma reticular,
- en el que la rapidez es crucial,
- glocalizado (es decir, globalizado aunque no deslocalizado),
- crecientemente interdependiente,
- donde el consumo en masa define la producción,
- y en que el valor está cada vez más basado en el conocimiento y la información.

La existencia de este nuevo entorno de la información y el conocimiento, que se superpone a los ya existentes para los que disponemos de medidas geográficas (local, regional, nacional e internacional), supone nuevas oportunidades para las organizaciones, que deben ya operar tanto en el entorno virtual como en el tangible o físico, y les impone nuevos retos competitivos y de gestión. En una sociedad humana globalizada, la capacidad competitiva se construye más que nunca en función de la velocidad del cambio y del contexto histórico.

Y lo importante, paradójicamente, no es ya la velocidad absoluta de aprendizaje e innovación, sino el ritmo de su desarrollo en comparación con el de los rivales. Como resultado de esta paradoja, una empresa puede quedar retrasada incluso realizando rápidos cambios innovadores. Es el llamado efecto de la Reina Roja, en homenaje al personaje de Lewis Carroll en su novela «Alicia a través del espejo». Este fenómeno co-evolucionario resulta cuando el crecimiento del aprendizaje e innovación de la empresa, en respuesta a su competencia, producen como resultado un incremento aún mayor de la competitividad. Formulado por Barnett y Hansen en 1996, ha sido también estudiado por Bergstrom y Lachmann (2003). Como explican estos últimos: *si entendemos el proceso de co-evolución como una negociación amplia en la que el riesgo de ruptura de la cooperación sirve como una amenaza que una especie impone a otra, resulta que una evolución más rápida no permite a una especie adelantar a la especie asociada*. Este efecto se produce de forma tanto bilateral como multilateral. Y abona, en un mundo interconectado, interdependiente y fundamentado en el conocimiento (un bien, recordemos, a-espacial y no-rival), el terreno para la colaboración competitiva o *cooperation*.

El entorno social y económico contemporáneo es decididamente complejo. Constituye un sistema, de acuerdo con definiciones ortodoxas, formado por un conjunto elevado de elementos, los cuales guardan muchas y distintas relaciones entre sí (Waldrop, 1992, citado por Chiva y Camisón, 2002). La teoría o ciencia de la complejidad se ha consolidado a lo largo del Siglo XX a lo largo de tres fases sucesivas y diferenciadas (Simon, 1996):

- el interés por el holismo y las teorías de la *gestalt*, después de la primera guerra mundial, que ya van estableciendo que el todo no es sólo la suma de sus partes, sino que tiene propiedades diferentes de las de sus componentes, y por lo tanto un sistema se puede explicar sólo como una totalidad.

- Después de la segunda guerra mundial aparecen la cibernética, nuevos desarrollos de la termodinámica, y la teoría general de sistemas. La teoría de sistemas establece que un sistema está compuesto de subsistemas o componentes interrelacionados, y que esto es válido para sistemas mecánicos, físicos, biológicos y sociales. La termodinámica, por su parte, es capaz de explicar la complejidad organizada en términos de una reducción del desorden interno que se logra cuando el sistema absorbe energía del exterior, logrando de esta forma resultados mediante un proceso de adaptación a un entorno cambiante. Al contrario de lo que ocurre en mecánica, cualquier situación de un sistema termodinámico no constituye un estado de ese sistema, sino muy al contrario, y ello se debe a que la difusión del calor es un proceso intrínsecamente irreversible. La entropía constituye una función de estado de un sistema. En un sistema aislado, que no intercambia nada con el medio, el flujo de entropía es, por definición, nulo. Sólo subsiste el término de producción y la entropía del sistema no puede sino aumentar o permanecer constante. (...) El crecimiento de la entropía muestra un evolución espontánea del sistema (Prigogine y Stengers, 1983).

La entropía llega así a ser así un indicador de evolución, y traduce la existencia de una «flecha del tiempo»: para todo sistema aislado, y mediante un proceso natural, el futuro está en la dirección en la cual la entropía aumenta, y lleva al sistema al equilibrio, que es el punto en que la entropía es máxima. Desde esta perspectiva, se deduce que el único sistema aislado en sentido estricto es el Universo entero, que es un sistema compuesto de infinitud de subsistemas. La consecuencia directa de esta teoría es que dado que los sistemas termodinámicos están sometidos a procesos irreversibles, (a diferencia de la física clásica, en la que la reversibilidad permite actuar sobre un sistema físico simple), el sistema no es realmente controlable: sólo pueden establecerse sus condiciones iniciales y sus condiciones de contorno. Todo ello, como veremos, tiene serias implicaciones sobre la economía, como describe singularmente Georgescu-Roegen (1971).

- La tercera fase de la teoría de la complejidad nace de una nueva percepción del equilibrio, con la generación de mecanismos y herramientas para crear, mantener y analizar la complejidad, que empieza a relacionarse desde los años 1960 con la teoría del caos, con los sistemas no lineales, y con los sistemas complejos *adaptativos* o con capacidad de adaptación, es decir,

aquellos que aprenden y evolucionan de la misma forma que los seres humanos, y que están implicados en procesos como el origen de la vida, la evolución biológicos, el aprendizaje, los procesos mentales, la evolución de las sociedades animales y humanas o el comportamiento de los inversores en los mercados financieros. (Gell-Mann, 1994, citado por Chiva y Camisón, 2002). Los sistemas complejos con capacidad de adaptación están constituidos por agentes heterogéneos que se relacionan entre sí y con su entorno de forma no lineal a través del tiempo, son capaces de adaptar su comportamiento de forma ilimitada sobre la base de la experiencia, y todas sus características pueden ser consideradas emergentes. Para ciertos autores, en especial los defensores de la escuela de la economía de la complejidad (o *complexity economics*, con centros de referencia como el *Santa Fe Institute*), la economía es uno de estos sistemas complejos. Volveremos sobre estas cuestiones aplicadas al desarrollo local y a la economía en general más adelante.

La complejidad contemporánea y la globalización del entorno económico y social plantean nuevos retos. En especial, las pequeñas y medianas empresas (PYME) se enfrentan a un gran número de ellos que tienen que ver con los cambios que ocurren dentro y fuera de la empresa, tanto en el mercado local como en el global, y tanto en la economía tradicional como en la digital (Fariselli, 1999). En este dinámico paisaje competitivo, los retos para la gestión de las organizaciones, en la consecución de sus fines, son diversos (Barkema et al., 2002):

- adaptar las prácticas de búsqueda del conocimiento al entorno de cada proceso de negocio y de cada empresa y su entorno: diferentes procesos pueden tener ritmos diferentes;
- sincronización entre procesos y equipos;
- acompañar los ciclos de la organización a los de su sector;
- responsabilidad social con las generaciones siguientes: reciprocidad y sostenibilidad;
- creación de semi-estructuras dinámicas internas;
- atención a los meso-cambios (ni incrementales ni radicales);
- gestión de la diversidad;

- gobernanza de la organización y esquemas de incentivos;
- combinación de perspectivas y métodos teóricos;
- generar y dinamizar redes de comunicación y de colaboración.

En un escenario marcado por el protagonismo de los mercados financieros sobre la economía productiva, y con el objetivo de crear valor para el accionista, las empresas se han dotado de diversas políticas de gestión (Rodríguez, 2004):

- las fusiones y adquisiciones, que han comportado un aumento de la cotización de las empresas. La creación de valor se obtiene explotando sinergias entre las empresas fusionadas, en buena parte mediante mejoras de la productividad, y aprovechando las economías de escala.

- El retorno a las actividades básicas de la empresa, es decir, aquellas en las que posee ventajas competitivas, como estrategia de creación de valor.

- La reingeniería de procesos, que permite concentrar la empresa en los segmentos más rentables, externalizando la producción de bienes y servicios (con lo que el perímetro de actuación que queda fuera de la empresa soporta frecuentemente peores condiciones de trabajo que sus procesos esenciales).

- La reducción de capital, o más concretamente de títulos de propiedad del mismo, con lo que se puede remunerar mejor cada uno de los mismos.

La tercera globalización, en la que ahora nos encontramos, hunde sus raíces en los años 1970. Antes, en la primera globalización se constituyó en lo que Wallerstein (1979) denomina «economía-mundo» o «sistema-mundo», surgido a principios del S.XVI por la expansión comercial europea y el dominio colonial, y que dio comienzo al capitalismo. La segunda globalización, surgida del proceso industrializador del S.XIX y el incremento del volumen del comercio internacional, ocurre a finales de este siglo y a principios del S. XX con la internacionalización del capital-dinero y del capital-productivo, y se vio abortada por la Gran Depresión y las dos Guerras Mundiales. En la tercera globalización económica, después de un período inicial de crecimiento de los mercados interiores tras la Segunda Guerra Mundial, se ha ido produciendo una creciente internacionalización acompañada de la eliminación de controles restrictivos al movimiento de mercancías y de capitales. La

globalización que vivimos supone un cambio radical en la forma y organización del capitalismo, que se fundamenta hoy en la confianza en el principio neoclásico de asignación eficiente del mecanismo de mercado, que **no es ya tanto un capitalismo industrial y material como un capitalismo financiero, virtual e inmaterial**, y que se caracteriza por los siguientes rasgos complejos (Brunet y Böcker, 2007):

- la globalización de las finanzas, especialmente gracias a la interconexión electrónica en tiempo real, y que ha llevado a lo que Chesnais y Philon (2003, cit. por Brunet y Böcker, 2007) han denominado **nuevo régimen de acumulación global dirigido por lo financiero**;

- un nuevo paradigma tecnoeconómico, cuya materia prima es la información, que supone la globalización de la innovación, aceptar el valor estratégico del capital humano y la gestión del conocimiento, y la configuración de nuevos modelos de organización industrial con división espacial del trabajo;

- las redes de empresas y las empresas-red, entendidas estas últimas como la **rearticulación, aumento de la complejidad, y génesis de una nueva forma organizativa, no clasificable únicamente como mercado ni como organización verticalmente integrada**, que supone la superación del modelo de empresa fordista;

- las estrategias de producción *just-in-time*, relacionadas con la gestión de la calidad total;

- y las transformaciones del trabajo, originadas por la producción en tiempo real, las posibilidades de autoprogramación, la **liofilización organizativa** a la que llevan la desconcentración y la subcontratación, el desarrollo de las redes de comunicación física y de datos, y el deterioro de los sistemas de garantía para los trabajadores fijos.

A estos elementos debemos sumar la importancia que, a pesar de la primacía de lo financiero, sigue teniendo el comercio. El rol de los intercambios es doble (Moran y Ghoshal, 1999): por un lado, facilita la continua recolocación de recursos en usos más productivos -como nos dicen Hayek (1945) y North y Thomas (1975)-; por otra parte, por medio de la recombinación que facilitan de los recursos de los que cada individuo dispone,

los intercambios comerciales transforman y restablecen las prioridades de los servicios que son posibles o interesantes para cada una de las partes del juego, y estimulan la percepción de nuevas combinaciones posibles. Los intercambios nos permiten explotar mejor el conocimiento disponible e inducen a la migración continua de recursos a usos mejores.

En este contexto sumamente complejo es donde se localiza el objeto concreto de este libro: la incidencia de las instituciones, y en particular de sus formas organizadas con base territorial, las llamadas instituciones comunitarias, en el desarrollo local con un enfoque innovador. Para comenzar a analizar este problema, continuaremos prestando especial atención a una serie de componentes especialmente relevantes de la actual realidad económica mundial globalizada, comenzando por el conocimiento y la innovación.

CAPÍTULO 2. CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

«El Conocimiento es nuestra más poderosa máquina de producción»

(A. Marshall, *Principles of Economics*)

2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CAPÍTULO Y JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE

Parece oportuno explicar el sentido de este capítulo, del 3 y del 5, dedicados a ciertos elementos, factores o procesos que parecen tener especial relación con el desarrollo económico local: el Conocimiento, la Innovación, las Redes, la Creación de Empresas y las Instituciones. Algunos autores en los que se asientan las bases teóricas del modelo que propongo para el desarrollo local (señaladamente Vázquez Barquero, en buena medida Porter) utilizan todos estos elementos, directa o indirectamente, con mayor o menor intensidad, cuando explican el funcionamiento del macroproceso del desarrollo económico. En concreto, Vázquez Barquero (2005) los considera **«fuerzas del desarrollo»** o **mecanismos que están detrás de la función de producción**, y Porter (1991, 1998) los menciona como factores sustanciales de ventaja competitiva. A las instituciones, y a una serie de dinámicas que tienen que ver con el **desarrollo urbano del territorio** (los otros dos tipos de **fuerzas** de Vázquez Barquero), les presto atención específica en el Capítulo 5, por ser la antesala que me permite introducir coherentemente un nuevo modelo de desarrollo local. Al conocimiento, la innovación, las redes, y la creación de empresas, se consagran los Capítulos 2 y 3.

Complementariamente a esta razón principal, existen otras dos causas para realizar esta selección de temas: por un lado, al revisar la literatura más reciente acerca del desarrollo (escuelas y tendencias contemporáneas que se ven con detenimiento en el Capítulo 4), se encuentran referencias sobre todos estos elementos de forma recurrente, si bien conectados entre sí de forma diferente según el autor. Un segundo motivo pertenece a la parte más intuitiva de esta investigación: el análisis y conocimiento directo de diversas

políticas (fundamentalmente públicas) de apoyo al desarrollo en España y otras partes del mundo, y mi propia experiencia práctica en el campo del desarrollo local, evidencian que estos factores siempre aparecen con intensidad en los territorios desarrollados. Formulado a la inversa, parece a primera vista que nunca faltan todos estos elementos en las partes actualmente más avanzadas del mundo, encontrándose además siempre cada uno de ellos con un grado de presencia y de dinamismo muy notables. Estas evidencias (inevitablemente subjetivas) me llevan a conjeturar que los factores mencionados pueden tener especial valor como «fuerzas» en la función del desarrollo económico. El estudio de estas *fuerzas del desarrollo* permitirá avanzar en la construcción de una serie de ideas que, articuladas en forma de mapas conceptuales y de un marco teórico, servirán a su vez para formular un modelo de desarrollo local.

2.2.

LA IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL CONOCIMIENTO EN UN MUNDO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE

El papel del conocimiento en el desarrollo económico a escala local es un argumento que se utiliza cada vez más profusamente en el diseño de políticas económicas, en las que se parte de que el conocimiento acumulado a través de la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D e i) y en educación y formación, **es el motor fundamental del crecimiento sostenido a largo plazo** (Comisión Europea, 2005). Ya hemos visto antes que es lugar común que la sociedad humana contemporánea es una «**sociedad del conocimiento**» (Drucker, 1969).

Las empresas basadas en conocimiento son fundamentales para la **revitalización de muchas regiones**; son organizaciones que generan **un amplio abanico de efectos positivos en el desarrollo económico**; las empresas basadas en nuevo conocimiento y tecnología suelen ser **el principal mecanismo del crecimiento acelerado de los clusters industriales de alta tecnología** (Gómez et al., 2007).

Inicialmente, parece importante definir qué entendemos por conocimiento, y también cómo se crea y se recrea el mismo en los actuales entornos o contextos complejos y rápidamente cambiantes.

2.2.1. CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO

La concepción del conocimiento como elemento con un rol importante en la economía no es nueva. Encuentra sus raíces en Adam Smith y Alfred Marshall, y pasa a través de Schumpeter y de Solow, hasta llegar a la llamada «Nueva teoría del crecimiento», defendida por autores como Romer o Grossman y Helpman, donde llega a su cima. Esta teoría propugna la revisión de los modelos clásicos de equilibrio, basados en la producción, intercambio y uso de mercaderías o materias primas, que tienen en cuenta para explicar el crecimiento sólo los factores tierra, trabajo y capital, consideran que la tecnología y el conocimiento son elementos externos que influyen la producción, y se basan en la ley de rendimientos decrecientes. En el Capítulo 4 se realiza de forma más prolija una exposición sobre esta nueva teoría del crecimiento.

No ofrece ninguna duda que el conocimiento es más que simple información. El American Heritage Dictionary define «*knowledge*» como la familiaridad, entendimiento o comprensión obtenidos a través de la experiencia o el estudio. Desde un punto de vista más técnico, conocimiento es *la mezcla fluida de experiencia estructurada, información contextual y visión experta que suministra un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, y es útil para la acción* (Davenport y Prussak, 1998). Desde un punto de vista estratégico, el conocimiento se refiere a la visión, a los recursos intangibles y a las capacidades tanto de naturaleza humana, tecnológica, organizativa, como relacional cuya fuente son las personas, los sistemas, los procesos y agentes externos a la organización (Bueno y Salmador, 2003).

Una de las definiciones más sólidas y compactas del conocimiento es la del filósofo clásico Platón en su Theatetus: es una **convicción cierta y justificada**. El problema de la certeza tiene, naturalmente, una dimensión filosófica, que trasciende ampliamente nuestro trabajo, pero ha ocupado a economistas destacados, como Loasby (1999) que nos recuerda que las categorías, procedimientos y criterios que usamos, en todas nuestras actividades, sólo pueden ser representaciones de la realidad que creemos que existe: simplifican, se aproximan y omiten y se remite Loasby a la cita del Premio Nobel, Robert Lucas, que nos decía que **en casos de incertidumbre, el razonamiento económico no tendrá valor alguno**.

Empezaremos, pues, por distinguir información de conocimiento. Existe una cierta identificación de ambos términos con la genérica de «saber», pero está claro que no se puede comparar, por ejemplo, el «saber qué», y el «saber dónde» con el «saber cómo». Los dos primeros se perciben como información, el segundo como conocimiento (Martins, 2001).

Un elemento importante para distinguir información de conocimiento es, como dicen Davenport y Prussak (1998), que el segundo es útil para la acción. Para que el conocimiento cree valor, las personas deben querer obtenerlo y deben saber cómo usarlo. Las empresas que son buenas usando su conocimiento para mejorar sus resultados hacen que sus empleados mejoren sus resultados. Para ello, deben localizar el mejor conocimiento disponible dentro o fuera de la organización. Si no existe una cultura de resultados, la gente estará inundada por información para la que no encuentran ninguna utilidad (Foote, et al., 2001).

Un segundo elemento, que a la vista de las definiciones dadas, aleja al conocimiento y lo cualifica frente a la simple información, es la presencia de la experiencia subjetiva del sujeto. Para recibir información, la persona no necesita experiencia. Para crear o recibir o transmitir conocimiento, hay que aportar experiencia a la información. A diferencia de la información, el conocimiento enraíza en las personas. El conocimiento es superior a la información en el sentido de que es más complejo, está estructurado, tiene más dimensiones que la información. La información es inerte y estática; sin embargo el conocimiento, al estar ligado al individuo, contiene elementos subjetivos (Rodríguez y Araujo, 2001). La información consiste de una pura acumulación de datos, ordenados de forma semántica. El conocimiento es información contextualizada y vinculada, o al menos abocada, a una práctica que constituye experiencia para los poseedores de ese conocimiento (Auer, 2003).

Otra perspectiva que ayuda a comprender mejor cómo se define el conocimiento es la histórica. Wiig (2000) distingue entre las raíces intelectuales de la cuestión del conocimiento:

- religión y filosofía para entender el rol y la naturaleza del conocimiento y la autoridad del individuo de pensar por sí mismo;
- psicología para entender el rol del conocimiento en el comportamiento humano;

- la economía y otras ciencias sociales para entender el papel del conocimiento en la sociedad;
- las teorías sobre empresas para entender el trabajo y su organización;
- y, más recientemente, a lo largo del S. XX:
 1. el taylorismo, la gestión de la calidad y las ciencias de la gestión de empresas para aumentar la eficacia;
 2. la psicología, las ciencias cognitivas, la inteligencia artificial y las organizaciones que aprenden, para aprender antes que la competencia, y establecer las bases para que la gente sea más eficaz.

La relevancia del conocimiento para los problemas económicos de la sociedad ha sido una cuestión largamente estudiada. Fue perfectamente definida por Freidrich Hayek (1945): partiendo de que la economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos (Samuelson y Nordhaus, 1993), en el lenguaje ordinario describimos como «planificación» el complejo de decisiones interrelacionadas acerca de la asignación de nuestros recursos disponibles. Toda actividad económica es en este sentido planificación; y en toda sociedad en la que colaboran muchas personas, esta planificación, la realice quien la realice, deberá estar basada en alguna medida en conocimiento que, en una primera instancia, no es dado al planificador sino a otros, y que de alguna manera debe ser trasladado al planificador. Las maneras diversas en que el conocimiento sobre el que las personas basan sus planes les es comunicado a estas personas es el problema crucial de cualquier teoría explicando el proceso económico, y el problema de cual es la mejor forma de utilizar este conocimiento, disperso inicialmente entre todas la personas, es cuanto menos uno de los principales problemas de la política económica (Hayek, 1945).

Tiene razón Hayek cuando considera que una cuestión fundamental, previa a la resolución del problema planteado, es la de la importancia relativa de los diferentes tipos de conocimiento. Este autor distingue entre el que está a disposición de los individuos particulares, y aquel que esperamos encontrar en posesión de la autoridad de los expertos (que él llama el conocimiento científico). Esta distinción tiene mucho que ver con la bien

conocida de Polanyi (1967), que menciona que **sabemos más de lo que sabemos que sabemos**, y define así el conocimiento tácito como opuesto al explícito, el primero de carácter subjetivo, personal, desarticulado y difícilmente transferible, el segundo objetivo, codificado y sistemático.

En esta misma línea de pensamiento, más propia del enfoque de la dirección estratégica de la empresa, se mueve Bueno (2003), que realiza una propuesta integradora definida como el **ascenso cognitivo-semántico de la dimensión epistemológica del conocimiento**, analizando la evolución que dicha dimensión ha tenido por destacados filósofos o científicos a lo largo del tiempo, desde Aristóteles, pasando por Kant, hasta llegar al siglo pasado, en el que se redefine el papel del conocimiento desde una perspectiva institucional o propia de la economía de las organizaciones. Basándonos en el esquema de Bueno, integraremos la distinción de Hayek acerca de los tipos de conocimiento de la siguiente forma:

TIPOS DE CONOCIMIENTO	AUTORES
Explícito y Tácito	Nonaka y Takeuchi, 1995
Recursos y Capacidades	Wernerfelt, 1984
Explícito (objetivo) y Tácito (subjetivo)	Polanyi, 1966
C. Objetivo (o transmisible) y Experiencia	Penrose, 1959
Científico y Práctico o Contextual	Hayek, 1945
A priori (razón pura) y A posteriori (razón práctica)	Kant, 1788
Teórico y Creativo	Aristóteles, Metafísica

Fuente: elaboración propia a partir de Bueno (2003)

Esta clasificación básica de tipos de conocimiento no pretende olvidar que existe una literatura muy amplia sobre los tipos de conocimiento. Por ejemplo, encontramos el **metaconocimiento** de Earl y Carayannis, las **diferentes formas de manifestación del conocimiento** (productos, rutinas y procesos) de Hedlund y Snowden, o las **categorías** de Blackler (que reproducimos en el inglés original porque su traducción complica mucho el lenguaje:) *embrained*, *embodied*, *encultured*, *embedded* y *encoded knowledge* (Despres y Chauvel, 2000). Sin embargo, aparte de estar poco consolidadas doctrinalmente, la mayoría

de estas distinciones son reductibles en último extremo a la diferenciación básica establecida más arriba, y que hasta cierto punto coincide también con la oposición entre el conocimiento individual o personal (tácito) y el colectivo u organizativo (explícito) que establece la separación entre los campos de estudio propios de la psicología y la sociología.

Cuando hablamos de conocimiento desde una perspectiva económica más próxima al campo de la gestión financiera de la empresa, desde la visión del conocimiento como inventario o activos de Van Buren o de Edvinsson, se puede afirmar que en la actualidad la mayoría de los autores que trabaja en esta línea lo identifica con la noción de «intangibles» o de «capital intelectual», términos que a estos efectos podemos considerar sinónimos. La composición de estos intangibles sí es más discutida. El modelo conceptual de creación, medición y gestión de intangibles distingue cuatro elementos fundamentales del capital intelectual: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y capital relacional (Bueno, 2003, Modelo Intelect).

Para otros, el capital intelectual engloba solamente el capital humano, el capital estructural (que incluye el organizativo y el tecnológico) y el capital relacional (Cabiñano et al., 2002, y Proyecto Meritum). Estos últimos autores establecen también una clasificación muy interesante entre Recursos intangibles y Actividades intangibles, según se trate de intangibles estáticos o dinámicos. Los primeros pueden ser considerados activos en un sentido amplio, y por lo tanto ser medidos sin grandes dificultades; las Actividades intangibles son aquellas generadas por la organización **para adquirir o producir internamente recursos intangibles, para mantener y mejorar los que ya existen y para medirlos y controlarlos. Por ello, estas actividades intangibles implican una asignación de recursos que no pueden siempre expresarse en términos financieros, esto es, que pueden o no figurar en los estados financieros de la empresa.**

A estos modelos viene a sumarse el de Viedma (2003), que preconiza el del ICBS (Intellectual Capital Benchmarking System), que tiene en su base un planteamiento estratégico, pero con pautas y criterios propios de la Teoría de los recursos y capacidades. Viedma elabora a partir de aquí un sistema de mejora de las operaciones de negocio (OICBS) y otro de innovación (IICBS), y concluye que las competencias esenciales son el único conjunto de activos intangibles a gestionar.

Por su carácter integrador, cabe reseñar el interés del modelo THALEC de gestión interna del conocimiento en las organizaciones (Moreno y Vargas, 2004). Las siglas hacen referencia a Tecnología, política de recursos Humanos, Ambiente de trabajo, Liderazgo, Estructura organizativa y Cultura). Está basado en la confluencia de tres enfoques complementarios: humano, tecnológico y organizacional, junto con herramientas y elementos facilitadores específicos.

Otras visiones recientes apuestan, en una nueva perspectiva de la teoría de la firma, por distinguir dos tipos básicos de activos intangibles: por un lado el capital social, como red de relaciones basada en el conocimiento y reconocimiento mutuo, o como **activo incrustado en las relaciones sociales y en redes** (Leana y Van Buren, 1999), y el capital intelectual por el otro, definido como el conocimiento y capacidad de conocimiento de que dispone una colectividad, organización o gremio (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Esta visión tiene similitud con otra muy interesante que distingue, con una visión muy próxima a la informática, entre conocimiento de componentes (temas materiales de la organización) y conocimiento de arquitectura (temas relacionales y organizativos) (Balogun y Jenkins, 2003).

A los efectos de este trabajo, asumiré como válida la distinción entre conocimiento explícito y tácito (objetivo y subjetivo) como punto de partida para analizar si se puede distinguir un conocimiento tácito contextual y relevante, o conocimiento de relevancia profesional y empresarial, relacionado con las circunstancias del momento, (*conocimiento relevante* en mi propia terminología) específicamente distinto del conocimiento humano general.

2.2.2. EL CONOCIMIENTO RELEVANTE

Volviendo a Hayek, este autor defiende que las tautologías en las que consistía el análisis formal del equilibrio sólo podían explicarse aclarando cómo el conocimiento era adquirido y comunicado por los individuos. Para él era prioritario identificar cuál era la característica esencial que diferencia un sistema de organización económica centralizado de uno descentralizado. El resultado de su indagación fue la generalización de la conocida idea de mano invisible con el concepto de orden espontáneo, inspirado en gran parte en sus estudios neurofísicos de la mente (...). Para Hayek el problema es explicar cómo un sistema descentralizado puede concebirse como un proceso de interacción social coordinado (Lozano, 1999). Sobre la cuestión del orden

espontáneo en la economía, hablaremos más extensamente en el Capítulo siguiente. Aquí prestamos atención específica al rol del conocimiento.

Hayek muestra su preocupación por el hecho de que el conocimiento (C) científico (*explícito* en nuestra lectura) ocupe un lugar tan preeminente en el imaginario colectivo que tendemos a olvidar que no es la única clase de conocimiento relevante. La tendencia a minimizar la importancia del conocimiento de las circunstancias de tiempo y lugar (el C práctico, o *tácito* en nuestra clasificación), tiene que ver con la escasa importancia que se concede a los cambios. Si se pudieran establecer planes económicos detallados por períodos largos con antelación, y se pudiesen mantener, no sería necesario más que aplicar el conocimiento científico. Pero ocurre que los **problemas económicos siempre y sólo se producen como consecuencia del cambio (...)** Si podemos estar de acuerdo en que el problema económico principal de la sociedad es básicamente el de la adaptación rápida a los cambios dentro de las circunstancias específicas de tiempo y espacio dadas, parece lógico que las decisiones se dejen en manos de las personas que conocen estas circunstancias, que conocen directamente los cambios relevantes y los recursos disponibles de manera inmediata para afrontar estos cambios. No podemos esperar resolver este problema comunicando todo este conocimiento a un consejo central que, después de integrar todo conocimiento, emita órdenes. Debemos resolverlo mediante una descentralización. Pero esto responde sólo una parte del problema. El que se encuentra «al pie del cañón» no puede decidir solamente sobre la base de su conocimiento, íntimo pero limitado, de los hechos de su entorno inmediato. Persiste el problema de comunicarle aquella información (científica) que necesita para ajustar sus decisiones dentro de los patrones de cambio del sistema económico en su integridad. **¿Cuánto conocimiento necesita para hacerlo? ¿Qué acontecimientos de los que ocurren más allá de su ámbito inmediato de conocimiento son relevantes para su decisión inmediata, y cuánto necesita saber de ellos?** (Hayek, 1945).

Para Hayek (1945) es siempre cuestión de la importancia relativa de los elementos particulares que afectan al individuo, y las causas que alteran esta importancia relativa no tienen para este individuo interés más allá del efecto que producen sobre las cosas concretas de su propio entorno. El problema se resuelve en su interpretación, finalmente, mediante el sistema de precios. En un sistema en el que el conocimiento de los hechos relevantes está disperso entre muchas personas, los precios pueden actuar para coordinar las acciones

separadas de personas diferentes de la misma forma en que los valores subjetivos ayudan al individuo a coordinar las partes de su plan. Pero en este punto no nos interesa tanto la solución al problema como el problema en sí. De lo dicho, podemos concluir que las decisiones económicas se fundamentan en el conocimiento del que disponen los actores. Éste, parcialmente pertenece al ámbito del conocimiento práctico, que tiene valor en cuanto deriva de y se refiere a las circunstancias de tiempo y espacio del individuo o de la organización (es contextual); no es ello sin embargo suficiente, y debe intervenir también el conocimiento científico que se le comunica al individuo (y esto es lo que también me importa destacar) inevitablemente no de manera completa, sino únicamente en la proporción en que es *relevante* para tomar esa concreta decisión de contenido económico. Obviamente, no se puede transmitir a nadie la totalidad del conocimiento científico, explícito u objetivo, que es inabarcable y crece día a día. Hayek sigue en esta línea a Marshall:

«Podemos usar el término «habilidad genérica» para describir aquellas facultades y aquel conocimiento general e inteligencia que se encuentran en grado variable en todos los grados superiores de la industria; pero la destreza manual, y la relación especial con materiales y procesos requeridos para los propósitos específicos de cada sector, se pueden describir como habilidades especializadas» (Marshall, 1920).

Ya Adam Smith reconocía que la división del trabajo implicaba la división del conocimiento. La composición del conocimiento individual u organizativo varía en cada momento; pero frente a la realidad cambiante que constantemente impone tomar decisiones, se utiliza de manera selectiva, de entre todo el conocimiento disponible, sólo aquél que es específicamente relevante en el momento preciso para la resolución del problema abordado y para tomar una decisión, aquél generado y seleccionado de manera contextual en el espacio y tiempo concretos. Usando la terminología de Nonaka y Takeuchi, podemos decir que se utiliza a la vez el conocimiento tácito y el explícito, con la importante matización de que la persona o la organización, como parte del sistema económico, toman sus decisiones sustentándolas en aquel conocimiento tácito o práctico y en el conocimiento explícito o científico *relevantes* para el problema concreto. Para que el hombre no haga más mal que bien en sus esfuerzos por mejorar el orden social, deberá aprender que aquí, como en todos los demás campos donde prevalece la complejidad esencial organizada, no puede adquirir todo el conocimiento que permitirá el dominio

de los acontecimientos. En consecuencia, tendrá que usar el conocimiento que pueda alcanzar, no para moldear los resultados como el artesano moldea sus obras, sino para cultivar el crecimiento mediante la provisión del ambiente adecuado, a la manera en que el jardinero actúa con sus plantas (Hayek, 1978).

Según la posición relativa que ocupe en cada momento la persona o la organización en la empresa, el sistema o el mercado, el conocimiento relevante tendrá una naturaleza más empresarial (si las decisiones se refieren a la posición competitiva del actor en el mercado), más profesional (si se refieren a una cuestión relacionada con el desempeño del propio oficio), o más relacionada con el consumo (cuando las decisiones son relativas al puro consumo individual o familiar). Es difícil concebir algún tipo de decisión de entidad económica que no se sustente en este tipo de conocimiento relevante y dinámico, y probablemente individual, o como mucho grupal, que responde a la realidad permanentemente cambiante, y que aquí llamamos *conocimiento relevante* (usamos este término por resumir con lo que Hayek llama «conocimiento de los hechos relevantes»). Este conocimiento relevante no es distinto, pero sí está más definido y acotado, que lo que podríamos denominar conocimiento humano tal y como lo entendemos normalmente y lo define, por ejemplo, Machlup (1980).

En resumen, la razón por la que llamo la atención sobre este *conocimiento relevante* para la actividad económica es práctica: por un lado, el conocimiento utilizado para tomar decisiones de índole económica está *contextualizado* dentro de un entorno determinado (o ambiente, como dice Hayek), en un cierto nicho de un cierto ecosistema relevante para el individuo o la organización (ecología del conocimiento). Por otro lado, está integrado en cada momento por *elementos relevantes* que sirven de base a una decisión de contenido económico. En consecuencia, merece la pena prestar especial atención a las condiciones sociales e institucionales en las que se crea conocimiento diferenciado de naturaleza económica, empresarial o profesional, porque este tipo de conocimiento tiene, a diferencia del conocimiento humano en general, una relación directa con la creación de valor y en consecuencia con el desarrollo económico. El entorno en el que viven y trabajan las personas y las organizaciones tiene gran incidencia sobre la creación de empresas y la mejora de su capacidad competitiva, especialmente en una economía globalizada en que los mercados son cada vez más abiertos, complejos y accesibles.

En buena medida, intento enlazar con la idea expresada por Adam Smith cuando se refirió al **conocimiento productivo** o al **talento**. La diversificación que se produce en el proceso de división del trabajo engendra el aumento del conocimiento productivo, que al crecer se diferencia en diversos conocimientos específicos (Loasby, 2001), parte de los cuales se incorporan como conocimiento tácito en las personas y organizaciones en un proceso evolutivo. Smith deja claro que la diferencia entre los que disponen o no de ese conocimiento específico **parece surgir no tanto de la naturaleza propia de cada hombre, como del hábito, la costumbre y la educación** (Smith (1776 - 1994-)).

Desde un punto de vista epistemológico, creo que presta también soporte teórico *a contrario* para defender la existencia de este tipo de conocimiento específico o relevante (que puede ser tácito o explícito), el trabajo de Boulding (1966). Este autor realiza un concienzudo análisis de la que llama *econosfera* (o el sistema económico) como parte de la *sociosfera*, que caracteriza por el fenómeno del intercambio, y se pregunta por el impacto del conocimiento económico sobre los procesos dinámicos que ocurren en la *econosfera*. El conocimiento afecta un sistema social a través de su impacto sobre las decisiones. Mas, en un mercado con compras y ventas, parece que el conocimiento económico convencional no sirve de mucho al que lo posee. Incluso Ricardo y Keynes hicieron sus mayores contribuciones a la ciencia después y no antes de hacerse ricos en mercados especulativos: el **conocimiento económico** del que habla Boulding, el que está en las **mentes de los economistas profesionales**, es el conocimiento científico, explícito, que parece claramente insuficiente para posibilitar un desempeño acertado como actor económico, si no están presentes elementos **no científicos** relativos al contexto y relevantes para la ocasión.

En un mundo en constante cambio, los sistemas de que disponen las comunidades, las organizaciones y las personas, para generar conocimiento útil a fin de tomar decisiones acertadas, deben ser también dinámicos y evolutivos. El propio conocimiento debe construirse de manera dinámica constantemente: todo fluye, y el conocimiento también debe fluir a fin de mantenerse vivo, enriquecerse, y constituirse en una herramienta útil y relevante. Cuando observamos la realidad y los tres entornos en que la hemos descompuesto conceptualmente en el Capítulo 1, entendemos que posiblemente su propia naturaleza crecientemente compleja, cada vez más rápidamente cambiante, es el gran reto que deben afrontar el hombre, y sus

organizaciones y comunidades, para utilizar adecuadamente los escasos recursos disponibles. La difusión del conocimiento en la red de empresas genera economías inducidas, de carácter indirecto, sobre cada una de las empresas que se relacionan con empresas dinámicas e innovadoras. El conocimiento pasa de unas a otras a través de los intercambios de bienes y servicios, del aprendizaje interactivo entre clientes y proveedores, del flujo de mano de obra entre las empresas y del conjunto de demandas y demás relaciones que se establecen entre ellas (Vázquez, 2005).

Como veremos más detenidamente en el Capítulo 3 al hablar de auto-organización, las organizaciones tienden a adoptar una forma y modo de actuación similares a la realidad que les circunda, basados también en los principios de la complejidad. Las empresas y otras organizaciones no son entidades fijas o determinadas, sino que *están siempre en un estado de convertirse en otra cosa* (Benson, 1977). Se convierten progresivamente en *sistemas complejos adaptativos* o con capacidad de adaptación (llamados en inglés *complex adaptive systems, CAS*), que co-evolucionan con su entorno (Coleman, 1999). Y, como dicen Nonaka y Reinmoeller (2000): *Las empresas que desarrollan sistemas dinámicos para definir rutinas creativas están continuamente explotando y originando los vendavales de la creación destructiva que mencionaba Schumpeter.*

Por estas razones, defiendiendo la necesidad de vincular íntimamente, como lo hacen Hayek, Nonaka y Reinmoeller, el conocimiento con el contexto o entorno cambiante de la organización o del individuo portadores del mismo, a fin de disponer de conocimiento relevante, que sea útil para tomar de decisiones que produzcan acciones y transformaciones, y que generen para los decisores, y para la economía en general, resultados favorables. Como dice North, el cambio económico es un proceso ubicuo, progresivo e incremental que es consecuencia de las decisiones que, de manera individual, toman día a día los actores y empresarios de organizaciones. Mientras que la gran mayoría de esas decisiones son de rutina, algunas traen consigo la alteración de «contratos» existentes entre individuos y organizaciones. Es por medio de estas decisiones de los actores que las instituciones padecen alteraciones (North, 1993). Una visión estática, simple, descontextualizada y demasiado general del conocimiento que está en la base de las decisiones y las acciones de orden económico no parece adecuada para explicar el cambio evolutivo en que consiste el desarrollo económico.

2.2.3. CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Peter Senge (2002) cita una frase de Arie de Geus: «La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible». North (1993) nos dice que la fuente de cambio más fundamental en el largo plazo es el aprendizaje de los individuos y los empresarios de organizaciones, y afirma que el proceso de aprendizaje humano es un proceso cognitivo que consiste en el desarrollo de una estructura a través de la cual se interpretan las diversas señales recibidas por los sentidos. La configuración inicial de la estructura es genética, pero su crecimiento subsiguiente es un resultado de las experiencias del individuo, que provienen tanto del entorno físico como del entorno socio-cultural (North, 1994).

La mayoría de las teorías sobre aprendizaje organizativo se derivan del terreno de la psicología cognitiva, están basadas en modelos de estímulo-respuesta, y asumen que las organizaciones aprenden por medio de los individuos que las componen, que se estructuran en grupos, departamentos filiales, o comunidades de otro tipo (redes internas); si bien se señala que, aunque son las personas las que propiamente aprenden, las organizaciones disponen de una especie de «memoria» propia que forma parte de su patrimonio exclusivo y sirve de base a su desarrollo futuro (Vázquez, 1999). Éste es el llamado **capital organizativo** (Bueno, 2003).

El aprendizaje se concibe en la mayoría de los casos en términos individuales y cognitivos, y la sociología del aprendizaje se ha centrado tradicionalmente en las condiciones externas de éste, tomando de forma muy tangencial la dimensión social del proceso de aprendizaje. Sin embargo, existe en la actualidad una extensa literatura sobre esta segunda dimensión, la social. Como explica North (2005), **el proceso de aprendizaje es único para cada individuo, pero una estructura institucional/educativa común resultará en creencias y percepciones compartidas**. Desde esta perspectiva social, el aprendizaje no es concebido como una forma de conocer el mundo, sino como una manera de formar parte de él. La perspectiva social del aprendizaje organizativo centra su atención en los procesos de participación e interacción, en lugar de en los procesos de información y modificación de la estructura cognitiva (Chiva y Camisón, 2002). Esta perspectiva es también válida para explicar cómo aprenden el empresario o el empleado: mucha de la experiencia

de los hombres está frecuentemente tan íntimamente asociada con un conjunto particular de circunstancias externas, que una gran parte de los servicios más valiosos que puede ofrecer un profesional puede que esté solamente disponible bajo estas precisas circunstancias. Por ello, muchos de los servicios productivos creados por un incremento de conocimiento que ocurre como resultado de la experiencia acumulada por obra del total funcionamiento de la empresa a lo largo del tiempo, quedarán sin ser utilizados si la empresa no crece (Penrose, 1959). Esto genera una interesante dinámica: el aprendizaje conduce de manera natural a la expansión de la organización, si la misma aprovecha los recursos de conocimiento de los que dispone. Pero la expansión implica que los servicios productivos de la empresa cambian en este proceso. Para Edith Penrose esto es algo que los emprendedores y empresarios tienen muy claro: cuanto más saben acerca de sus recursos (la empresa no deja de ser un «conjunto de recursos»), y acerca de su negocio, mayores son sus posibilidades de éxito empresarial.

La mayoría de las teorías contemporáneas sobre el aprendizaje organizativo proponen modelos que explican la interacción entre las organizaciones y su entorno (relaciones y redes externas). Las organizaciones reaccionan a las condiciones organizativas, pero también intentan activar condiciones externas favorables. Ciclos repetidos de interacción forman la base para aprender, y para programar y reforzar lo aprendido. Observar, reflexionar y actuar son los procesos básicos del verdadero ciclo del aprendizaje. Pero conviene apuntar que el aprendizaje se produce en las organizaciones también por medio de la imitación. El ciclo estímulo-respuesta implica que el aprendizaje requiere tanto cambio como estabilidad en las relaciones entre las empresas y sus entornos, defiende Bo Hedberg (2000). Si recordamos que una de las características destacadas del tercer entorno es la rapidez, podemos concluir que las empresas disponen hoy de medios para aprender con una celeridad antes inimaginable.

Las empresas tienden en la actualidad a potenciar sus capacidades a través del aprendizaje directo de los clientes y proveedores, usando nuevas tecnologías y, en general, utilizando los conocimientos de las empresas con las que se relacionan, defiende Vázquez Barquero. Coincide con Lundvall en que el aprendizaje interactivo tiene tres dimensiones: aprendizaje técnico, comunicativo y social. El aprendizaje técnico toma formas diferentes para los usuarios y para los productores. Los usuarios, por un lado, primero tienen

que conocer las oportunidades tecnológicas, después entender su utilidad potencial, y posteriormente desarrollar su propio saber-hacer. Los productores, a su vez, han de conocer las necesidades de los usuarios, cómo pueden satisfacerlas mediante una tecnología específica y, por último, cómo pueden aprender de los problemas que al usuario le presenta la utilización de la tecnología.

La empresa es más «sabia» y más competitiva cuanto más aprende, tanto a través de redes virtuales, muchas veces diseñadas para esta sola función, como a través de sus redes de relaciones y contactos locales formales y informales: un entorno local (o *milieu*, en la terminología del GREMI, *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*) contiene procesos de aprendizaje colectivo que le permiten responder a los cambios del entorno a través de la movilidad del trabajo en el mercado local, los intercambios de tecnología de producto, proceso, organización y comercialización, la provisión de servicios especializados, los flujos informales de información de todo tipo o las estrategias de los actores. La lógica de organización permite al entorno local cooperar para innovar y para competir (Vázquez Barquero, 1999).

Por ello, aprendizaje, entorno e innovación van íntimamente unidos. Las empresas se benefician no sólo de su capacidad de evolucionar apoyándose en las redes existentes, sino que pueden cambiar de manera fundamental sus estructuras de red y sus procesos para afrontar las demandas de aprendizaje planteadas por los cambios en los mercados y en la competencia (Benson-Rea, y Wilson, 2003).

2.3. LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Es precisamente la innovación la razón por la que se hacen tantos esfuerzos en el ámbito de la dirección del conocimiento, en la perspectiva del desarrollo local. La alternativa más eficaz para incrementar la competitividad y elevar el nivel de vida de un país consiste en fabricar productos de alto valor añadido (fundamentalmente innovadores) (COTEC, 1995). Analizaremos de manera particular las posibilidades que ofrecen a un territorio las dinámicas de redes para la innovación, y en consecuencia para ayudar a su desarrollo.

Porter (1991) define la capacidad competitiva (capacidad de desarrollo,

en suma) de una nación, región, u otro tipo de territorio, en función de la capacidad innovadora de empresas, sistemas y agrupamientos. La Nueva teoría del crecimiento coincide en afirmar la importancia esencial de la generación y aplicación de las nuevas ideas para el crecimiento económico. Veremos estas teorías con detalle en el Capítulo 4.

La definición de innovación es una materia que puede abarcar miles de páginas. En mi opinión, sigue siendo perfectamente válida para explicar el papel de la innovación en el desarrollo o desenvolvimiento de un territorio la clásica de Schumpeter: *«Producir significa combinar materiales y fuerzas que se hallan a nuestro alcance. Producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos, significa combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas. El desenvolvimiento, en nuestro caso, se define por la puesta en práctica de nuevas combinaciones. Este concepto cubre los cinco casos siguientes:*

- La introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien;
- La introducción de un nuevo método de producción;
- La apertura de un nuevo mercado;
- La apertura de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas;
- La creación de una nueva organización de cualquier industria» (Schumpeter, 1944).

Para algunos autores, la lista de Schumpeter se queda corta, al no abarcar las actividades innovadoras de transferencia de tecnología que aprovechan las oportunidades de introducir una tecnología ya disponible y válida en áreas geográficas cuya aptitud para la misma no había sido anteriormente reconocida ni utilizada. También se amplía el contenido de la innovación incluyendo el concepto de los cambios en la estructura organizativa de las empresas y la modificación de las habilidades de las personas. Una última área es la innovación política, que involucra cambios en las estrategias de las empresas para alcanzar sus principales objetivos (COTEC, 1995).

En todo caso, debo dejar claro que coincido con los que piensan que el concepto de innovación abarca tanto la innovación empresarial como la social, y por otro lado con aquellos que opinan que la innovación va mucho más allá de la I+D y de la tecnología (serían a estos efectos elementos conexos dentro del macroproceso del desarrollo, pero no agotan la noción de innovación).

La I+D y la tecnología pueden producir desarrollo, pero también pueden tener un efecto neutro, o incluso desfavorable, si no se estructuran adecuadamente dentro del entorno en el que se desenvuelven, por lo que hay que tener cuidado con el papel y la posición que se asigna a estas actividades y recursos, y huir también de la falsa idea de que siempre «más y más grande es mejor». En nuestro entorno actual, puede ocurrir que quepa imponer una nueva dirección al desarrollo tecnológico, una nueva dirección que lo reoriente hacia las verdaderas necesidades del hombre, y esto también significa: hacia la verdadera dimensión del hombre. El hombre es pequeño, y, por lo tanto, lo pequeño es hermoso (Schumacher, E.F., 1974).

Particularmente en España, parte de la ideología contemporánea en materia en desarrollo e innovación se ha construido sobre algo que posiblemente obedezca a una mala interpretación. El concepto de I+D+i arrancó del anglosajón 'R&D and innovation', pero su traducción (en mi opinión errónea) al español lo convirtió en una especie de secuencia, donde los tres elementos (investigación, desarrollo tecnológico e innovación) no sólo se acaban sumando (en lugar de utilizar conjunciones), sino que parecieran constituir tres fases sucesivas de un único proceso lógico. Mas no se explica bien el resultado de esta suma, si es que fuera tal: $I+D+i = ?$. Tampoco se explica que muchas veces la innovación no es necesariamente la tercera fase del proceso de I+D, y que obedece a mecanismos diferentes, poco o nada lineales.

La visión clásica sostiene que la innovación es un proceso de descubrimiento que ocurre siguiendo una secuencia lineal y fija de fases. Parece ser que fue en la década de 1940 cuando convergieron los científicos naturales, los investigadores industriales y los economistas, incorporando cada uno su propio término al modelo, y culminando así la secuencia que ha venido explicando mayoritariamente el proceso innovador (Godín, 2006, cit. por Fernández de Lucio et al., 2011). Las características reticulares de la economía basada en el conocimiento han producido cambios radicales en el modelo lineal de la innovación. Vista así, la innovación comienza con nueva investigación científica, progresa secuencialmente a través de etapas de desarrollo de producto, producción y marketing, y termina con una venta realizada con éxito de nuevos productos, procesos y servicios. Ahora se reconoce que las ideas para innovar pueden provenir de muchas fuentes (...) que la innovación puede asumir muchas formas (...) y que el proceso no es completamente lineal (OCDE, 1996).

Al conocimiento científico se unen otros tipos de conocimiento, el sintético, el simbólico y el tácito, y la innovación se empieza a contemplar como un proceso interactivo a raíz de trabajos como los de Kline y Rosemberg en 1986 (Durán et al., 2011)

La innovación requiere considerable comunicación entre diferentes actores y retroalimentación entre ciencia, ingeniería, desarrollo de producto, producción y marketing. En la economía basada en el conocimiento, las empresas buscan enlaces para promover el aprendizaje inter-organizativo e interactivo, y buscan socios y redes externas para proveerse de activos complementarios. Estas relaciones ayudan a las empresas a repartir los costes y el riesgo asociados a la innovación entre un número mayor de organizaciones, a acceder a nuevos resultados de la investigación, a adquirir los componentes tecnológicos clave de un nuevo producto o proceso, y a compartir activos para la fabricación, el marketing y la distribución. A medida que desarrollan nuevos productos y procesos, las empresas deciden qué actividades desarrollarán solas y cuáles en colaboración con otras empresas, con universidades o con el apoyo de la Administración. En su versión más contemporánea, se concibe la innovación como un proceso abierto, y ya se nos hace complicado conceptualizarla idealmente de una forma que no sea innovación abierta o *open innovation* (Chesborough, 2003), y que permita aprovechar las ventajas de la inteligencia colectiva.

En el fondo, el nuevo paradigma económico es también un nuevo paradigma organizativo: «los individuos y las pequeñas empresas con acceso a la información y al conocimiento y con habilidades para utilizarlos con creatividad e innovación serán capaces de enfrentarse a las grandes empresas en el mercado global (...) El éxito de las organizaciones en la nueva economía depende, no sólo del acceso a los recursos necesarios y a la tecnología, sino también del conjunto de relaciones de base local y regional» (Dinis, 2004).

El modelo de «Capacidad innovadora nacional» (*national innovative capacity framework*), definido por Jeffrey L. Furman, Michael E. Porter y Scott Stern (2002) abunda en esta concepción no-lineal, adoptando un enfoque más institucional, y me parece especialmente útil para explicar la relación entre innovación y desarrollo de un territorio. Tras un estudio empírico que evalúa las fuentes de diferenciación entre diferentes países en la producción de resultados visibles de innovación, este modelo se fundamenta en tres áreas diferentes de investigación anterior:

- la teoría del crecimiento endógeno basado en el conocimiento (Romer, 1990)
- la teoría de los agrupamientos (*clusters*) y la ventaja competitiva industrial nacional (Porter, 1990)
- y la investigación sobre los sistemas nacionales de innovación (Nelson, 1993).

Dado que con posterioridad nos extenderemos (Cap. 4) en la explicación de las dos primeras teorías, aquí haré sólo referencia de manera detallada a la tercera.

La visión sobre los sistemas nacionales de innovación se inicia con una descripción detallada de la organización y las rutinas de actividad que contribuyen al comportamiento innovador en los países, identificando las instituciones y actores que tienen roles destacados en determinados sectores industriales, y señalando las diferencias entre los enfoques nacionales con respecto a la innovación.

A diferencia de teorías anteriores, la literatura sobre los sistemas nacionales de innovación enfatiza el papel activo que juegan políticas gubernamentales e instituciones específicas. Por ello, presta especial atención a cuestiones como el sistema universitario, la protección de la propiedad intelectual, o la división de tareas entre las industrias, la administración pública y las universidades en la financiación y resultados de la I+D.

En cualquier caso, las tres áreas de investigación (nueva teoría del crecimiento, agrupamientos, y sistemas nacionales) coinciden en el papel central que juega para la innovación la existencia de personas altamente cualificadas para realizar la I+D, así como en el de la presencia de una sólida base tecnológica local. Las tres perspectivas también reconocen la importancia de que incidan factores políticos y económicos por igual. Pero al definir el modelo de capacidad innovadora nacional se quiere dar un paso más hacia adelante, explicando cómo los elementos mencionados interactúan permitiendo alcanzar una determinada tasa de innovación en una determinada economía (Furman et al., 2002). La capacidad innovadora nacional se define así como la capacidad -tanto económica como política- de un país para producir un flujo de innovaciones con trascendencia comercial, con lo que se distingue tanto de

los avances tecnológicos y científicos *per se*, como de la ventaja competitiva industrial nacional.

Los factores determinantes de la capacidad innovadora nacional se dividen en tres grupos:

- la infraestructura innovadora colectiva: instituciones, recursos comprometidos y políticas públicas;
- los entornos innovadores específicos de los agrupamientos (o *clusters*) industriales residentes en el país;
- la calidad de las relaciones entre la infraestructura innovadora colectiva y los entornos innovadores específicos de los agrupamientos.

El modelo de Furman, Porter y Stern estima la relación existente entre la producción de patentes internacionales y una serie de factores mensurables que describen la capacidad innovadora nacional. El establecimiento de este modelo les permite realizar el estudio empírico de las fuentes de diferenciación entre diferentes países en la producción de resultados visibles de innovación.

Parten para ello de la función de producción de conocimiento de la nueva teoría del crecimiento, pero con una formulación más general que la de Romer, con esta composición:

$$\dot{A}_{j,t} = \delta_{j,t} (X_{j,t}^{\text{inf}}, Y_{j,t}^{\text{clus}}, Z_{j,t}^{\text{link}})^{\lambda} H_{j,t}^{\phi} A_{j,t}^{\phi}$$

donde $\dot{A}_{j,t}$ es el flujo de tecnologías totalmente innovadoras (*new-to-the-world*) aparecidas en el país «j» en el año «t», $H_{j,t}$ el total de capital y trabajo dedicado al sector de las ideas o del conocimiento en la economía, y $A_{j,t}$ son las existencias totales de conocimiento en un momento dado, conocimiento que servirá para la producción de nuevas ideas. A la ecuación original añaden $X_{j,t}^{\text{inf}}$ o total de recursos y opciones de política pública que constituyen la infraestructura innovadora común, $Y_{j,t}^{\text{clus}}$ que son los entornos innovadores específicos de los agrupamientos industriales residentes en el país, y $Z_{j,t}^{\text{link}}$ que se refiere a la intensidad y calidad de las relaciones entre la infraestructura innovadora colectiva y los entornos innovadores específicos de los agrupamientos. La hipótesis de los autores es que todos los elementos de la

capacidad innovadora nacional son complementarios, en el sentido de que el crecimiento marginal en la producción de ideas derivado de aumentar uno de los factores incrementa el nivel de todos los demás (siguiendo la idea de base de Romer de rendimientos crecientes).

Uno de los principales retos que deben afrontar hoy las comunidades y las autoridades públicas es el de remover o reducir las barreras y los obstáculos a la innovación. Entre estas barreras destacan: los altos costes de la innovación; la escasez de fuentes financieras para la innovación; la falta de personal cualificado para realizar las innovaciones en la empresa; y la falta de receptividad de los clientes a nuevos productos (Silva et al., 2008).

Otra cuestión que merece mencionarse en relación con la innovación es dónde se concentra ésta, y es en las ciudades. La ciudad ofrece proximidad y relaciones, ofrece diversidad, y es el lugar de interacción por excelencia. La mejor garantía para la mejora de la eficiencia en la dinámica de las empresas y sistemas locales de empresas viene quizás dada por la capacidad de las ciudades para propiciar el surgimiento de innovaciones, para favorecer los procesos de aprendizaje y, en definitiva, para favorecer la difusión del conocimiento por el tejido productivo local (Vázquez, 2005). Por las razones mencionadas, son las ciudades y no las áreas rurales los espacios en principio más propicios para la aparición de innovaciones. De este argumento puede derivarse la necesidad de crear condiciones y espacios innovadores en áreas rurales, es decir, de «urbanizar» las áreas rurales, haciendo accesibles tecnologías y conocimientos, y propiciando dinámicas innovadoras tanto empresariales como sociales, a fin de mejorar su posición competitiva y sus posibilidades para alcanzar un adecuado desarrollo.

CAPÍTULO 3. REDES Y CREACIÓN DE EMPRESAS

3.1. REDES Y AGRUPAMIENTOS DE EMPRESAS. TEORÍA DE REDES Y DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZADA

En el contexto explicado en el capítulo anterior, una red es «el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresas y actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología (...) con los rasgos siguientes:

- En primer lugar, una red hace referencia a transacciones dentro de un contexto de reciprocidad.
- En segundo lugar, se trataría de relaciones de interdependencia entre los actores o empresas.
- Además, la red se refiere a un sistema de inter-conexiones múltiples y de respuestas y reacciones de las empresas y actores.
- La red se caracteriza por un conjunto de vínculos débiles cuya interrelación imprime fortaleza a la red apoyándose en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación.
- Por último, las relaciones entre las empresas y actores pueden ser asimétricas, de carácter jerárquico, convirtiéndose el poder en un elemento del funcionamiento de la red.» (Vázquez, 1999).

Desde la perspectiva territorial del desarrollo, las redes empresariales están «formadas por actores (las empresas, localizadas en un territorio), por los recursos (humanos, naturales, las infraestructuras), por actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios)» (Brunet y Böcker, 2007).

Si aceptamos que las empresas, y otras organizaciones públicas y privadas, son agentes principales del desarrollo económico local como generadoras de riqueza y empleo, es fundamental para nosotros determinar cuál es el papel

de las redes, en su función de canales por los que fluyen el conocimiento y la innovación, favoreciendo la creación, el crecimiento y la competitividad de las empresas, y estudiar más adelante cómo influyen las instituciones en la dinámica de estos flujos.

Como aclaración previa, es importante mencionar que concentraré la atención en las redes físicas y virtuales (incluyendo las sociales) que sirven para transportar información, si bien soy plenamente consciente, y merece la pena reivindicarlo aquí, de la relevancia de las redes de transporte y comunicación destinadas al tráfico de personas y mercancías. Estas redes primarias han posibilitado en ciertos momentos históricos, junto con las tecnologías adecuadas y un entorno institucional favorable (incluido el financiero), los mayores avances registrados por el hombre y por su sistema económico desde el inicio de los tiempos modernos, también en la antigüedad, y siguen constituyendo infraestructuras esenciales para el desarrollo local en la actualidad. Pero quiero, en este capítulo, incidir en aquellas otras redes de nuevo cuño y/o de carácter intangible (que podríamos llamar *infoestructuras*, adaptando lo inventado por Cornellá (1999)) redes que de forma complementaria a las redes de transporte de elementos tangibles, empiezan a evidenciarse también en la doctrina económica como elementos cruciales para crear condiciones favorables para el desenvolvimiento económico.

3.1.1. REDES, CLUSTERS, DISTRITOS Y AGRUPAMIENTOS, Y SU VALOR ECONÓMICO

Las empresas y las demás organizaciones se enfrentan, como veíamos al comienzo, a un nuevo entorno globalizado (crecientemente interdependiente e interrelacionado) y dominado por la rapidez, en el que el valor está cada vez más basado en el conocimiento y la información, y donde las economías de escala se producen esencialmente del lado de la demanda. El nacimiento, competitividad y supervivencia de una organización dependen de su capacidad de adaptación y de sacar partido de las peculiaridades de el nuevo (tercer) entorno, tanto como de los (dos) entornos tradicionales. De la misma forma, los territorios sienten la necesidad de desarrollarse en los tres entornos, y para hacerlo deben tanto ayudar a crear nuevas empresas e instituciones, como ayudar a consolidar la competitividad de éstas y de las ya existentes. Parece

que las redes constituyen una herramienta fundamental en estos empeños, como voy a intentar demostrar.

Como se afirma por la OCDE (1996), los determinantes del éxito de las empresas, y de las economías nacionales como un conjunto, están cada vez más relacionados con su eficacia acumulando y utilizando el conocimiento. El *know-how* estratégico y las capacidades se desarrollan interactivamente y se comparten en grupos y redes, en los que este *know-how* es valioso. La economía se está convirtiendo en una estructura de redes, impulsadas por la aceleración del ritmo de cambio y del ritmo de aprendizaje. Lo que resulta es una sociedad retificada, en la que la oportunidad y la capacidad de acumular conocimiento y relaciones que permiten un aprendizaje intensivo determinan la posición socio-económica de los individuos y de las empresas (OCDE, 1996).

La importancia de estas relaciones proviene de que el conocimiento es una creación humana que no aparece de manera espontánea fuera de un contexto organizado, sino que requiere necesariamente un proceso de generación y de diseminación. El conocimiento (digamos C) se crea y se recrea continuamente en una evolución espiral que convierte el conocimiento tácito en explícito y de nuevo en tácito atravesando la organización a través de todos sus niveles: primero cara a cara (socialización), después colega a colega (externalización, el C se hace explícito), en tercer lugar de grupo a grupo (combinación), para terminar de nuevo convirtiéndose en C tácito mediante un proceso de internalización, incorporándose en las acciones, rutinas, procesos o estrategias de personas y organizaciones (Nonaka, 1998). Esta espiral de procesos de generación y transmisión del conocimiento no es posible si la circulación de esta materia (el C) de persona a persona, dentro del círculo de colegas, de grupo a grupo, no dispusiera de sitios, canales o vías físicas o virtuales que no son de tipo lineal, sino espacios (o «Ba», en palabras de Nonaka) que tienen normalmente forma de red, especialmente a partir de la aparición de las tecnologías propias del tercer entorno.

Hay otro valor importante implícito en el funcionamiento de las redes, y es que la red se basa en la confianza entre los que la componen. El sistema de relaciones económicas dentro de la red se basa en el conocimiento que unos actores tienen de los otros, en la confianza mutua que existe entre ellos. La confianza es una variable no económica, que aunque difícilmente entra en el

cálculo de las empresas, es estratégica en las relaciones económicas (Vázquez, 1999). Cuando Hedberg (2000) analiza el ejemplo de Skandia AFS, cuenta como Carendi, el Presidente de esta organización, la describía como una organización de voluntarios. Cada uno de los que está aquí tiene que ser un «*trustee*» (o persona de confianza) que merece la confianza de los demás y que tiene confianza en sus colaboradores. Esta confianza tiene una vertiente más emocional y subjetiva, y otra de tipo objetivo y cognitivo, cuando se hace un énfasis especial en la experiencia o el conocimiento profesional de las personas que participan en la red.

Dentro del análisis de la importancia de las redes para el desarrollo local, merece una mención especial el valor añadido que aportan las que se conocen como *clusters*, distritos o agrupamientos industriales. Aunque se puede matizar bastante al emplear estos términos, a nuestros efectos los utilizaré, en principio, como sinónimos.

El verdadero valor de los agrupamientos reside en su capacidad de mejorar la competitividad de las organizaciones y las zonas que integran, propiciando su desarrollo económico. Y ello, mediante tres vías principales:

- a. incrementando la productividad de las empresas basadas en ese área;
- b. estableciendo la dirección y el ritmo de innovación, que condiciona el futuro crecimiento de la productividad;
- c. estimulando la creación de nuevas empresas, lo que de por sí expande y consolida al agrupamiento.

Cada una de las empresas opera con una función propia de producción e intenta mejorar su comportamiento en el mercado, pero al mejorar la calidad de los recursos humanos o invertir en I+D se produce un efecto de derrame en el entorno que beneficia a sus competidores. Vázquez Barquero defiende que los distritos industriales se componen de un sistema de redes internas en los que se dan relaciones de cooperación y de competitividad entre las empresas. El eje de su funcionamiento lo constituye la organización del sistema productivo formando una red de empresas que facilita la formación de externalidades a través de un multiplicidad de mercados internos y de puntos de encuentro, en los que se establecen las relaciones entre las empresas, los proveedores y los clientes. En consecuencia, la función de producción general incorpora rendimientos de escala crecientes:

«La técnica de introducir rendimientos de escala crecientes a nivel agregado la propuso Alfred Marshall (1809), como una respuesta a la visión pesimista de Malthus y Ricardo. La noción de economías externas a las empresas, pero internas al distrito industrial, permite mantener los instrumentos analíticos de las curvas de oferta y demanda en condiciones de rendimientos crecientes. Las empresas continúan aceptando los precios del mercado, y se mantienen las condiciones de equilibrio general del sistema» (Vázquez, 1999).

Los distritos permanecen gracias a la fuerte relación que se establece entre empresa, cultura y territorio. Vázquez sigue a Fuà (1998) en la idea de que los distritos industriales surgen y se desarrollan en áreas caracterizadas por un entorno sociocultural específico (ética del trabajo, movilidad social, capacidad emprendedora). Las razones primitivas por las que se forma un *cluster* o agrupamiento industrial no están completamente claras, posiblemente porque no existe un solo tipo de agrupamiento y porque las causas varían a lo largo de la historia. Tradicionalmente, una de las razones fundamentales han sido las condiciones físicas del territorio, tales como la presencia de determinadas materias primas y vías de transporte y de comunicación. La transformación de estas materias primas evolucionaba con innovaciones, y el aprendizaje derivado del ejercicio de esa industria producía, como hemos visto antes, un efecto de especialización, innovación y competitividad potenciadas.

La otra explicación tradicional del asentamiento de industrias ha sido el patrocinio de una corte. En estos casos, la afluencia de artesanos y de profesionales cualificados se veía explicada por la presencia de clientes ricos y exigentes, y sobre la cuestión de cómo estos inmigrantes aprendieron su oficio, la explicación es que **sus ancestros se beneficiaron sin duda de las artes tradicionales de civilizaciones anteriores orientales y de las riberas del Mediterráneo: pues casi todo el conocimiento importante tiene largas y profundas raíces que se hunden hasta tiempos remotos (Marshall, 1920).** En este segundo caso, el conocimiento no se genera de manera endógena, sino que se traslada con las personas que lo poseen y lo transmiten. Materia prima, conocimiento y trabajo aplicado a las mismas son factores de idéntica importancia que originan las concentraciones de industrias.

La aparición del tercer entorno y la globalización del conocimiento que

posibilita, así como el aumento progresivo del valor de ese conocimiento y la pérdida proporcional del valor de las materias primas, colocan a las organizaciones ante nuevos retos. Los agrupamientos industriales entran en una fase distinta a lo largo del siglo XX, adecuada a la rapidez de los cambios, generando nuevas dinámicas en busca de la competitividad: una vez que se forma un agrupamiento, la totalidad del grupo de sectores se presta apoyo mutuo. Los beneficios fluyen hacia delante, hacia atrás y horizontalmente. La rivalidad agresiva en un sector tiende a propagarse a otros del agrupamiento, mediante el ejercicio del poder de negociación, de las derivaciones y de las diversificaciones conexas por parte de empresas establecidas. Las incorporaciones de otros sectores al agrupamiento espolea el perfeccionamiento al estimular de diversidad en los enfoques de I+D y facilitar los medios para la introducción de nuevas estrategias y técnicas. La información fluye libremente y las innovaciones se difunden rápidamente a través de los canales proveedores o compradores que tienen contactos con múltiples competidores. Las interconexiones dentro del agrupamiento, frecuentemente imprevistas, llevan a la percepción de nuevas formas de competir y de oportunidades completamente nuevas. Las personas y las ideas se combinan de nuevas formas. Silicon Valley nos brinda un buen ejemplo» (Porter, 1991).

Aunque las dinámicas del cluster son en buena parte las mismas que describía Marshall casi cien años antes, la *cocompetición* o cooperación competitiva subyacente en el agrupamiento debe adecuarse a las características de la realidad cambiante, y las nuevas tecnologías han acelerado tales dinámicas en los últimos años.

3.1.2. REDES GLOBALES DE VALOR, Y ORGANIZACIONES, REDES Y MERCADOS VIRTUALES

Los expertos reunidos por la Comisión Europea describen el panorama actual de la siguiente manera: las economías avanzadas están experimentando oleadas sucesivas (una re-ingeniería continua) sobre sus cadenas de valor y sus sistemas de producción. (...) La estrategia de negocio se refiere hoy cada vez menos a la competencia entre empresas. Los «polvos mágicos» son ahora la competencia entre cadenas del valor y la personalización en masa. El concepto de la cadena de valor está cediendo el puesto a las redes globales de valor, de

forma que es el capital de conocimiento de la red en su conjunto lo que le posibilita combinar fuentes de conocimiento interno y externo para explotar oportunidades de negocio» (Comisión Europea, 2000).

El concepto de las «redes globales de valor» (Means y Schneider, 2000) me parece extremadamente interesante por varias razones. Por un lado, integra lo mejor de las aportaciones anteriores, como la cadena de valor, pero aceptando las novedades fundamentales surgidas en el tercer entorno, y nos permite vislumbrar una realidad ya no en dos dimensiones, por sí decirlo, sino en «3D», pasar de una percepción lineal a otra de red. Por otra parte, al hablar de redes «globales», refuerza la noción de las empresas en su entorno *glocalizado*, conctadas mediante relaciones físicas y mediante relaciones virtuales, como un todo integrado (si bien a las relaciones virtuales quiero prestar una atención especial a continuación porque son las que adquieren más relieve recientemente, con el nacimiento del tercer entorno). Finalmente, el concepto incide en la importancia del sentido último de la incorporación y la dirección del conocimiento en la empresa: la creación de valor. El objetivo de una empresa no debe ser la competitividad en sí misma, sino que ésta debe servir como medio para alcanzar el fin último de agregar y retener en mayor valor posible.

Las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de crear espacios virtuales y físicos en los que se pueda organizar y distribuir adecuadamente el conocimiento. Este espacio o «Ba», en la terminología japonesa de Nonaka, de creación e intercambio del conocimiento, se compone de grupos de individuos lógicamente organizados por intereses o experiencias comunes. Al hacerse una estructuración de carácter lógico y no jerárquico, se derivan dos consecuencias: una, que la forma normal de organizar esta colaboración es la forma de red y no el organigrama lineal y vertical; dos, que la red así creada desborda muchas veces la frontera de la organización y la trasciende, creando un campo abonado para una fructífera colaboración inter-organizacional. Es importante mantener una perspectiva colectiva de la colaboración inter-organizacional, porque en la colaboración contemporánea las fronteras entre las organizaciones colaboradoras se difuminan progresivamente, dando lugar a la aparición de nuevas formas de organización en red. Estas son las organizaciones virtuales (Hedberg, 2000). Otros nombres que están recibiendo estas nuevas redes son los de organización imaginaria, empresa extendida, alianza estratégica u organizaciones temporales.

Para evitar la confusión que muchas veces enfrenta de manera equivocada los conceptos «real» y «virtual», parece importante recordar en este punto que una red es en muchos casos una realidad virtual o intangible (en el sentido definido más arriba y que empleamos en el presente trabajo, e independientemente de que relacione a organizaciones o a personas presentes en un mismo espacio físico, o en uno virtual). No hablamos aquí de redes de telecomunicaciones sino de redes del conocimiento, del canal por el que se produce la relación, sea en persona o sea mediante Internet. De esta forma, la empresa, organización o red virtual no se contrapone, sino que se superpone, a la empresa física o jurídica, pero no es por ello menos real, sino que simplemente existe, a diferencia de la empresa física, en dos dimensiones o entornos a la vez: el físico y el virtual (a este último que venimos llamando tercer entorno).

Hedberg (2000) define la empresa u organización virtual de la siguiente manera: son aquellas donde procesos importantes, actores y recursos aparecen tanto dentro como fuera de la unidad legal de la empresa, dentro y fuera de los sistemas contables y de los mapas organizativos. **Los mercados y las jerarquías se interconectan mediante redes de personas que colaboran y tecnologías de la información que facilitan la coordinación.**

Las organizaciones virtuales o físicas pueden constituir, interrelacionándose, mercados virtuales y metamercados. Means y Schneider (2000) parten de la idea de que, en el tercer entorno caracterizado por el consumo y por la demanda de personalización en masa, las empresas se están transformando, y dejan de ser industrias tradicionales concentradas en los factores de producción para irse convirtiendo en empresas detentadoras de marcas con relativamente poco capital físico y relativamente pocos trabajadores. Con esas empresas detentadoras o propietarias de marcas, que dedican su energía a satisfacer la demanda del cliente y a la innovación continua del producto, se alían otras empresas que concentran sus esfuerzos en puntos concretos de la cadena de suministros y de demanda. Y han acuñado el término de Comunidades de Valor Añadido o VACs (*value-added communities*) para definir **redes externas de empresas propietarias de marcas**. Estas comunidades de negocios (que son mercados virtuales) hacen posible la optimización de las redes de empresas, de la misma manera que software como los sistemas ERP han hecho posible la optimización de las empresas individuales, e incluyen:

- las cuestiones relacionadas con las cadenas de aprovisionamiento necesarias para producir y distribuir productos;
- el suministro de los servicios compartidos y procesos internos externalizados (outsourcing);
- la creación de interfaces a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo tanto a la propia empresa propietaria de la marca como a sus clientes;
- finalmente, las VAC incluirían el suministro de información industrial específica.

Las VAC se organizan como comunidades verticales (integran procesos específicos de una industria) o bien horizontales (procesos funcionales multisectoriales). La creación de las VAC es consecuencia de la búsqueda de posibilidades de optimización de una serie de variables, que se convierten en siete elementos de creación de valor para las empresas participantes en la comunidad:

- reforzamiento del poder de compra agregando demanda;
- mejora de la eficiencia en los procesos y excelencia operativa;
- integración de la cadena de proveedores;
- agregación de conocimiento en la red que conforma la comunidad;
- mayor eficiencia de mercado;
- crecimiento acelerado de la cuota de mercado y del control del cliente;
- colaboración reforzada, por ejemplo, para realizar la planificación de la producción.

Cuando las Comunidades de Valor Añadido se unen para ofrecer una serie de servicios integrados a los clientes en apoyo de las empresas propietarias de marcas, aparece lo que Means y Schneider llaman un Metamercado, construido sobre una plataforma tecnológica conjunta, que utiliza una serie

de protocolos y de tecnologías que le dan operatividad y que conectan entre sí a las VACs y las empresas propietarias de marca. En estas exigentes uniones dinámicas **los efectos de escala y de red aumentan permanentemente el coste de conexión al Metamercado**, lo cual produce un efecto de optimización en las VACs, que deben continuamente mejorar sus procesos a todos los niveles, sea mediante ajustes internos, sea expulsando a algunas de las empresas que participan en ellas y sustituyéndolas por otras capaces de alcanzar un nivel mayor de optimización y rendimiento. El mensaje final de estos autores es claro: **«en la Nueva Economía, las redes serán los negocios»** (Means y Schneider, 2000).

3.1.3. LA AUTO-ORGANIZACIÓN Y LA ECONOMÍA

«La Meca del economista reside más en la biología económica que en las dinámicas económicas» (A. Marshall, 1920)

El análisis de la realidad cotidiana en los lugares físicos y virtuales donde se producen los intercambios económicos plantea cuestiones fundamentales que están en la base misma de nuestra comprensión de las condiciones y las causas a partir de las cuales surgen estos intercambios: cómo y porqué se concentran y se acrecientan en un determinado espacio y/o momento; cómo y porqué aumenta en un cierto espacio o momento el número de actores económicos que realizan estos intercambios ... son procesos, todos ellos, determinantes del desarrollo económico en un territorio.

Si aceptamos que, como dice Marshall, la economía es una ciencia que constituye parte del estudio del hombre, que es una ciencia social, no debiera ser difícil aceptar también que las maneras en que decide, se organiza y se comporta el hombre como especie social seguramente influirán en los fenómenos económicos.

En la literatura comienza a aparecer regularmente desde hace unos años el término **emergencia**, que puede referirse a:

- Una situación producida por un desastre, o brotar o salir del agua otro líquido, en la terminología del Diccionario de la R.A.E. (1992), definiciones que no vienen aquí al caso.

- Emergencia como método por el cual la mente surge del cerebro.
- Emergencia como el proceso de aparición de estructuras complejas a partir de reglas simples.

Estas dos últimas definiciones corresponden a la Wikipedia, y son un neologismo derivado directamente de una mezcla de la noción de «acción y efecto de emerger» definida por la R.A.E., y del término inglés *emergence*, que se define como el proceso de aparición de estructuras complejas a partir de reglas simples; o también como lo que ocurre cuando un sistema de elementos relativamente simples se organiza espontáneamente, y sin leyes explícitas, hasta dar lugar a un comportamiento inteligente (Johnson, 2003).

Esta cuestión fue abordada inicialmente en un artículo científico clásico de Warren Weaver en 1948, escrito al abandonar la dirección del departamento de ciencias naturales de la Fundación Rockefeller, y que es algo así como el texto fundador de la teoría de la complejidad, basado a su vez en el trabajo pionero de Alan Turing sobre morfogénesis, o el comienzo de la forma. Weaver estableció en este artículo una clara distinción entre tres categorías de problemas: los problemas simples, que incluyen un par de variables; los problemas complejos o de complejidad desorganizada, con un elevadísimo número (millones o miles de millones) de variables, y que se pueden abordar con métodos estadísticos; y los problemas de complejidad organizada, que define así: son aquellos en que el número de variables es muy elevado pero cuantificable, y en donde cada una de estas variables tiene un comportamiento individualmente errático, o quizás completamente desconocido. Sin embargo, y a pesar de este comportamiento irregular o desconocido de todas las variables individuales, el sistema como un todo posee ciertas propiedades medias organizadas y analizables (Weaver, 1948).

Para Weaver estos problemas que implican tratar simultáneamente con un número limitado de factores que están interrelacionados en un todo orgánico, constituyen una categoría separada, y propone para ellos el nombre de problemas de complejidad organizada. Este autor detecta que estos problemas se dan tanto en el campo de la biología molecular, como en la genética, la física, la informática, la teoría de la información y hasta en las ciencias sociales. Defiende que, como nunca hasta entonces, los métodos experimentales cuantitativos y los métodos de análisis matemático de las

ciencias físicas o naturales se están aplicando a otras ciencias, entre ellas las sociales, con gran éxito. Y dice:

«¿De qué depende el precio del cereal? Éste es también un problema de complejidad organizada. Aquí están implicadas un número muy sustancial de variables relevantes, y están todas interrelacionadas de una manera complicada, pero desde luego no desorganizada. ¿Cómo puede estabilizarse una divisa sabia y efectivamente? ¿Es seguro depender del juego libre entre las fuerzas de la oferta y la demanda? ¿Hasta qué punto deben emplearse sistemas de control económico para prevenir bandazos de la prosperidad a la depresión? Éstos son obviamente problemas complejos, y suponen analizar sistemas orgánicos, compuestos de partes íntimamente inter-relacionadas. ¿Cómo puede explicarse el patrón organizativo de un grupo organizado de personas como un sindicato, un grupo de manufactureros, o una minoría racial? Hay claramente muchos factores que están en juego, pero es igualmente obvio que también aquí se necesita algo más que las matemáticas estadísticas. Tampoco se pueden resolver estos problemas con las técnicas decimonónicas que servían para resolver problemas de simplicidad con dos, tres, o cuatro variables» (Weaver, 1948).

La línea de pensamiento que arranca con la acuñación de la noción de complejidad organizada, define estas realidades también con otros términos, muchas veces el de «emergencia», ya señalado más arriba, o en el ámbito de la economía, de «auto-organización» o de «organización espontánea» de la economía, que son los que utiliza Paul Krugman, y que emplearé como definición que entiendo más apropiada y adaptada al lenguaje de las ciencias sociales y de la economía en particular.

Ya a finales del S. XIX, Freidrich Engels apuntaba en su obra acerca de las condiciones de la clase obrera en Inglaterra cómo se producían fenómenos de auto-organización, y cómo la ciudad se distribuía en barrios correspondientes a las diferentes clases sociales y a su nivel de riqueza. Por ejemplo, en el caso de Manchester, observa que la ciudad no parece *estar* construida de acuerdo con un plan, siguiendo regulaciones oficiales, sino que parece más bien el desarrollo de un accidente (Engels, 1845).

El análisis de las ciudades merece una atención especial, ya que son no sólo una forma muy avanzada de organización humana y económica, sino también un motor del desarrollo económico, como es ya bien sabido. Frente

a interpretaciones que conciben la ciudad como producto de la planificación y la intervención pública, existen autores que se alinean con Jane Jacobs en su concepción de las ciudades como **orden creado de forma espontánea**, donde la seguridad y la confianza están basadas en buena parte en la estructura de los espacios públicos, y en las que **las relaciones que emergen espontáneamente de un sólido fundamento de confianza son el sustrato de procesos auto-organizados de descubrimiento y crecimiento económico** (Ikeda, 2004). En general, Jacobs cree que **el desarrollo económico que tiene éxito debe ser abierto y no finalista, y se tiene que construir a sí mismo empírica y oportunamente a medida que va avanzando** (Jacobs, 1985).

Cuando se estudia recientemente la construcción de nuevo conocimiento a partir de la experimentación, en la línea que mostraba ya Senge en «La quinta disciplina», aparece también el hecho de que **los experimentos pueden planificarse, pero también pueden ocurrir espontáneamente como «errores» o perturbaciones** (Vicari et al., 1996, citado por Coleman, 1999).

Definirlos como «accidentes, errores o perturbaciones» son las explicaciones que dan a veces los economistas cuando al analizar la realidad, constatan estas peculiares desviaciones de la norma o de lo planificado en que consisten los fenómenos de complejidad organizada, auto-organización u organización espontánea. Otras veces hablan de «combustión espontánea» o «masa crítica», como Garreau en su libro *Edge City* (1992). En muchos casos, para explicar este tipo de comportamiento los expertos han acudido a lo largo de la historia a metáforas descriptivas: no podemos olvidar cómo Adam Smith escribió que el mercado conduce a los que participan en él como una «mano invisible» hacia un resultado que nadie individualmente perseguía; o cómo Marshall expresaba que **un accidente u otro puede haber determinado que una industria particular haya florecido en una determinada ciudad** (Marshall, 1920).

En resumen, podemos constatar que, de manera recurrente, los economistas se tropiezan en la observación de la realidad que estudian con estos fenómenos, y acuden normalmente a figuras retóricas, a veces incluso poéticas, para darle una salida a su argumentación. Paul Krugman defiende que, en general, cuantos intentaron desde una perspectiva económica sería explicar los fenómenos de auto-organización se vieron tradicionalmente

ninguneados u olvidados, y nos dice con sorna: «en tanto que colectivo de profesionales, (los economistas) somos absolutamente conscientes de que comprender las ciudades y la economía del espacio pasa necesariamente por abordar cuestiones de auto-organización, y de que, en lugar de afrontar temas que se nos antojan espinosos, optamos por apartar la vista» (Krugman, 1996).

Y una última cuestión preliminar, citando también a Krugman (Op. Cit.) para acabar con la introducción a este tema; acudimos a los modelos de auto-organización para ayudar a explicar la realidad y solucionar un problema económico, y no por razones éticas o ideológicas, ni por un juicio de valor: «la autoorganización no tiene por qué ser necesariamente algo bueno, ni siquiera presuntamente (...) es algo que se da y que tratamos de entender, pero no es necesariamente algo deseable».

3.1.3.1. Auto-organización, Organizaciones y Agrupamientos Industriales

Es ya lugar común aceptar la realidad actual como un proceso de globalización de la economía, en el que la progresiva y creciente interconexión e interacción aceleran los cambios, aumentan la complejidad, y acrecientan el valor del conocimiento como factor creador de riqueza en el mundo globalizado por medio de la innovación (Drucker, P.F., 1993, citado por Coleman, 1999). Esto plantea a las organizaciones, provenientes en muchos casos de la revolución industrial, y dotadas por lo tanto con modos y culturas organizativas de tipo mecánico y burocrático, el reto de afrontar tales cambios y complejidad crecientes mediante fórmulas que les permitan sobrevivir y competir con éxito en mercados crecientemente dinámicos. Desde una perspectiva más global, lo dicho se aplica en la misma medida a los sectores industriales que a los territorios y las ciudades. Ahora hablaremos de organizaciones y de sectores, dejando para el punto siguiente el análisis de las relaciones de las comunidades con los fenómenos de auto-organización.

En respuesta a la propia estructura actual de los mercados, las organizaciones tienden a adoptar una forma y modo de actuación similares, basados también en los principios de la complejidad. Ya hemos mencionado que se convierten progresivamente en **sistemas complejos adaptativos** - *complex adaptive systems* o *CAS* en terminología de Kelly y Allison (1998) (cit. por

Stevenson y Hamilton, 2001), que co-evolucionan con su entorno (Coleman, 1999). Dada la naturaleza dinámica de la realidad, las organizaciones deben trabajar para construir *sistemas dinámicos para la creación y utilización del conocimiento (DKCU)*, que generan y utilizan rutinas creativas que están generalmente incrustadas dentro del conocimiento tácito individual. Las rutinas creativas son patrones dinámicos de actuación que promueven la innovación creando y utilizando diariamente conocimiento auténtico.

Los sistemas organizativos dinámicos son más que la agregación de las rutinas creativas de los miembros de la organización. Los sistemas DKCU integran contextos cambiantes con rutinas creativas. No se debe olvidar que el sentido literal de la palabra de origen latino «contexto» es unir, entretrejer. Los contextos generan relaciones o significados. Consecuentemente, el Conocimiento es información contextualizada. Los contextos se acompasan con los recursos suministrados por condiciones y circunstancias continuamente cambiantes de lo anterior y lo posterior (contexto diacrónico) y de lo actual (contexto sincrónico). Los procesos de acción y conocimiento se yuxtaponen en contextos. Contextos diferentes definen las acciones y el conocimiento, igual que la interdependencia contextual de sensaciones acústicas y visuales influyen la percepción humana de conjuntos. Si se quiere utilizar conocimiento contextual y aprovechar las oportunidades, las rutinas estáticas no son efectivas. Las organizaciones necesitan rutinas creativas dinámicas para visualizar los cambios y crear, ensayar y desarrollar nuevas ideas: **«Los contextos compartidos en movimiento (Ba) son las plataformas para la creación y la utilización de conocimiento.»** (Nonaka y Reinmoeller, 2000).

En esta misma línea de pensamiento se mueve la teoría de la Autopoiesis, que concibe a las organizaciones como sistemas que mantienen su estructura en constante re-definición, sobreviviendo a perturbaciones del entorno y al cambio estructural, regenerando en el transcurso de sus procesos sus propios componentes (Coleman, 1999). El concepto proviene del griego *αυτο*, *auto*, «sí mismo», y *ποιησις*, *poiesis*, «creación» o «producción», fue expuesta por primera vez por los científicos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela, y se define muy ligeramente como la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos. En este supuesto, la auto-organización de una organización se produce a raíz de un intercambio de energía con el entorno, y permite mantener la identidad de la organización a través de diversas

interacciones. Semejante concepción abre paso a dos dimensiones que son casi filosóficas: por un lado, el reconocimiento de que las interacciones tienen necesariamente una dimensión cognitiva; por el otro, que la auto-organización, al basarse en la percepción de oportunidades y amenazas en el entorno, tiene relación directa con una cierta capacidad de «emprendimiento espontáneo» de la organización.

Otra aproximación a esta misma problemática, pero desde una idéntica concepción dinámica de la realidad, se produce desde la teoría de los procesos: Whitehead (1956, cit.) describió la naturaleza como una entidad compuesta de estructuras activas, «entidades u ocasiones actuales individuales», más o menos complejas, que interactúan con otras estructuras activas, cada una de las cuales construye su identidad a partir de las relaciones con los demás. Cada organismo es un haz de relaciones (una red de nodos) que se perpetúan interactuando con las otras relaciones que componen su entorno. Gracias a esta interacción el organismo «registra» continuamente los cambios del contexto y modifica constantemente su acción para adaptarse a la corriente de actividad del mismo, lo que implica, también para este autor, que «cada organismo manifestaría cierto grado de intencionalidad» (Bossi, 2008).

Desde este punto de vista, los distritos industriales y los *clusters* o agrupamientos de empresas son una de las formas conocidas más características de auto-organización. Michael E. Porter, al describir el surgimiento y evolución de un sector competitivo, nos habla en un tono que resulta ya familiar: «La simiente de un sector competitivo puede haber sido plantada por casualidad. A partir de ahí, sin embargo, el proceso de creación de un sector competitivo adquiere un impulso propio. Este impulso, activado por la ampliación y autorreforzamiento de los determinantes, arrastra al sector hacia ventajas más amplias y robustas» (Porter, 1990)

Hay algo especialmente impactante en los distritos industriales: que su comportamiento macroscópico reúne elementos o características que las firmas que lo componen no tienen individualmente, y que derivan de la propia estructura de interacciones entre las sociedades componentes. De esta forma, el distrito se comporta de una manera que no es la simple suma de los comportamientos de las empresas que engloba.

En muchas ocasiones, las formas auto-organizadas están basadas en un determinado circuito que permite el flujo de información. Por ejemplo, la

memoria en el cerebro humano, o incluso en las redes neuronales artificiales, está basado en circuitos de información. Si comparamos esta forma de funcionar con la de un distrito industrial podremos empezar a concebir cada distrito como un sistema autoorganizado que dispone de formas específicas y únicas de organización de los flujos de información, formas que le permiten reaccionar a determinados patrones de demanda o a determinadas tecnologías (Fioretti, 2001). Como distrito, sería capaz de tener un comportamiento colectivo, basado en estos circuitos de información, y del que las empresas que lo componen pueden no ser siquiera conscientes, ya que cada una persigue su interés individual.

Analizando el distrito industrial italiano de Prato, que se caracteriza por ser uno de los más estudiados y mencionados en la literatura sobre agrupamientos, Guido Fioretti concluye que en lo que se refiere a la tecnología y a las novedades de diseño, Prato es un sistema auto-organizado; pero, en lo que se refiere a la producción, toda vez que aparece claramente dirigida por los intermediarios (dotados de capacidades empresariales y relaciones de las que carecen los demás), no está auto-organizado. Si la auto-organización requiere capacidades y poder distribuidos de manera equitativa entre los componentes simples e interactivos que conforman la comunidad, el distrito o el agrupamiento, se plantea claramente la existencia de un principio paradójico pero conocido en el ámbito de la emergencia: cuanto más inteligentes los componentes, menos inteligente es el conjunto. Este argumento establece posiblemente una distinción entre agrupamientos de organizaciones y organizaciones compactas, pero además afecta directamente también a la capacidad de auto-organización de las comunidades locales.

3.1.3.2. Auto-organización, Comunidades e Instituciones

Parece necesario adoptar una definición de comunidad que permita seguir argumentando acerca de su relación con los fenómenos de auto-organización. Según el Diccionario de la R.A.E., el origen etimológico de comunidad (del latín *comunitas*, *atis*) la relaciona con las ideas de pertenencia o extensión a varios, como congregación de personas unidas bajo ciertas constituciones o reglas (o instituciones, diríamos en términos de la teoría económica institucional). Esta definición implica, por lo tanto, la presencia de instituciones en toda comunidad, al menos en el sentido en que las define

North, como imposiciones creadas por los humanos que estructuran y limitan sus interacciones; se componen de imposiciones formales (por ejemplo, reglas, leyes, constituciones), informales (por ejemplo, normas de comportamiento, convenciones, códigos de conducta auto-impuestos) y sus respectivas características impositivas. En conjunto, definen la estructura de incentivos de las sociedades, y específicamente de las economías (North, 1993). Parece ser que las instituciones emergen de la comunidad, en la forma que se detalla un poco más adelante.

La definición de comunidad implica también, como rasgo distintivo de las comunidades de personas, que tiene caracteres holónicos en el sentido que le dio Koestler (1978) a este neologismo. El concepto de «holon» se refiere a un **«sistema completo componente de otros sistemas completos»** (Wilber (1997) cit. por Stevenson y Hamilton, 2001); o sea, algo que es a la vez un todo y una parte, y bebe de una tradición de pensamiento científica holística que en la segunda mitad del S. XX se inició con las teorías de sistemas. Estas teorías defienden que las partes componentes de un sistema actuarán de manera diferente, si se les aísla de su entorno o de otras partes del sistema. Las teorías de sistemas nacen como oposición a las interpretaciones reduccionistas basadas en Descartes, y anteriormente aún originan en la idea aristotélica, expuesta en su Metafísica, de que «el todo es más que la suma de las partes». Concebir una comunidad de personas como un sistema compuesto de sistemas completos no es difícil, y además puede abrir un camino a la resolución del problema que planteaba Fioretti en el caso del distrito de Prato: la existencia de fenómenos de emergencia diversos en el caso de comunidades (una comunidad de negocios o distrito industrial, en este caso) compuestas de personas inteligentes.

Muchos autores han reflexionado acerca de la construcción de las comunidades desde muy diversos puntos de vista. Reduciendo la comunidad a su mínima expresión, a la relación entre dos personas, Goertzel y Goertzel (1962) identifican cuatro elementos básicos: dos personas, una relación entre ellas, y, siguiendo a Carl Jung, un cuarto elemento que es el **patrón que emerge de la red de relaciones que soportan y sostienen el uno al otro, de forma que el todo es más que la suma de las partes**(cit. por Stevenson y Hamilton, 2001). Así, la comunidad, vista como una red de relaciones o interacciones, es de hecho un sistema auto-sostenido, y tiene un comportamiento sistémico que puede analizarse con los métodos de la teoría de la complejidad. Reconociendo

la intimidad de la vinculación, o incluso identidad que existe entre la comunidad y las relaciones, podemos imaginarnos mejor la naturaleza emergente o auto-organizativa de las comunidades. Y, de la misma forma, nos permite imaginar también la naturaleza y el grado de desarrollo específicos de una comunidad dada, como por ejemplo una comunidad que aprende, tal como la define Senge, y que muchos autores sitúan en el estadio más perfecto que puede alcanzar una comunidad formada por personas.

Las interacciones o relaciones entre las personas que producen los fenómenos emergentes y constituyen la comunidad, son estabilizadas y reguladas, en forma de patrones de interacción, por instituciones, que podemos llamar instituciones comunitarias. De esta forma, las instituciones permiten que las interacciones sean más duraderas y predecibles. En el Capítulo 5 argumentaré cómo las instituciones pueden convertirse en el corazón de un modelo de desarrollo local innovador. Ahora voy a concentrarme en las explicaciones acerca de su origen.

Los individuos que forman las comunidades humanas no son nunca iguales entre sí. Como nos decía Fioretti, el poder de los intermediarios (que están dotados, recordemos, de capacidades empresariales y relaciones de las que carecen los demás) produce, al menos en apariencia, una disrupción en la capacidad de auto-organización de la producción en el distrito industrial de Prato. Más allá de sus habilidades físicas o cognitivas, los individuos se distinguen por su posición en la red de interacciones sociales (Jost, 2005). En la visión de Schumpeter, por ejemplo, el empresario es un líder que desarrolla una **clase especial de función social, que conduce los medios de producción por nuevos caminos** (Schumpeter, 1944). Esta posición en la red de interacciones sociales, que podríamos denominar «*status social*», es diferente para cada individuo, y lleva necesariamente a asimetrías en tales interacciones, que de manera colectiva se corrigen regulando el acceso a bienes o servicios escasos por medio de un consenso colectivo.

De esta forma, el reconocimiento del status por parte de la comunidad lleva a la eliminación de la recompensa inmediata, y a su distribución a lo largo del tiempo. Las instituciones, así, surgirían en el tiempo originando en relaciones primarias muy básicas, reguladas por reglas simples, y mediante un proceso de coordinación de conductas que podría considerarse emergente en el sentido que venimos utilizando. La coordinación de conductas

individuales se convierte con el paso del tiempo en una conducta colectiva o metaconducta beneficiosa para el grupo y, a una escala temporal mayor, también para el individuo. La evolución de las sociedades generaría así, mediante un proceso progresivo, cambio, adaptación y emergencia de nuevas instituciones que cumplen el requisito de utilidad tanto para la comunidad como para sus componentes a lo largo del tiempo (Jost, 2005).

De alguna manera, no estamos con estos argumentos muy lejos de los razonamientos de Adam Smith acerca de cómo, por ejemplo, los precios corrigen los desajustes entre oferta y demanda, de cómo estos ajustes continuos de capital, tierra y trabajo crean un orden autoorganizado a partir de acumulaciones confusas, descoordinadas y volátiles de un sinnúmero de empresas e individuos, cada uno persiguiendo oportunidades y el logro de su propio interés. Smith fue un visionario en su tiempo que identificó el fenómeno que ahora llamamos auto-organización, e ilustró su comportamiento en un sistema dinámico y no organizado en jerarquías rígidas (Jacobs, 2000).

El estudio de fuentes muy diversas en torno a esta cuestión nos puede ayudar a explicar mejor los fenómenos, a veces difíciles de entender, que se encuentran en la base de las dinámicas interactivas que constituyen los procesos de desarrollo económico. También puede arrojar luz sobre la forma en que aparecen las instituciones que cobijan y dan la necesaria estabilidad a las relaciones con trascendencia económica. Ésta parece, también, una vía adecuada para estudiar el capital social que, como veremos y de acuerdo con ciertas formas de pensar, es un importante elemento que está en la base de los procesos de desarrollo económico; y finalmente, para mejorar nuestra comprensión acerca de los fenómenos de auto-organización espacial, o incluso los de auto-organización temporal que constituyen los ciclos económicos... En definitiva, citando de nuevo a Krugman (1996), compartimos su convicción de que las ideas de la teoría de la auto-organización pueden modificar sustancialmente nuestra manera de concebir la economía.

3.2.**EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL Y SOCIAL**

¿Cuál es la importancia económica de la actividad emprendedora? Hay tres formas en las que la actividad emprendedora puede tener consecuencias sobre un determinado territorio (Reynolds, Bygrave, Autio, y otros, 2004):

1. la movilización de recursos de todo tipo en pos de la innovación de mercados y con expectativas de crecimiento;
2. la creación de empleo;
3. la relación directa existente entre la creación de empresas y el crecimiento económico.

El emprendimiento empresarial adquiere con frecuencia la forma de pequeña empresa, tipo de organización que ha crecido fuertemente desde los años 1970 en detrimento de las grandes corporaciones. Se ha logrado verificar una correlación positiva y robusta entre el fenómeno de la actividad emprendedora y el crecimiento económico a través de un amplio espectro de unidades de análisis, pasando por el establecimiento, la empresa, la industria, la región y el país (Thurik y Wennekers, 2004).

Dice Porter (1991) que *hay dos mecanismos básicos mediante los que se forman nuevas empresas*. El primero es el establecimiento de *empresas completamente nuevas, que pueden derivarse de empresas ya establecidas*. Éste es el que podríamos denominar como caso de creación de empresas por personas emprendedoras o *start-ups*. Las circunstancias nacionales que propician en este caso la creación de nuevas empresas, según Porter, son muy variadas:

- el mecanismo de las derivaciones: empleados frustrados o ambiciosos con buenas ideas abandonan la empresa para formar la suya propia, frecuentemente cerca; una de estas derivaciones propicia la aparición de otras...;

- la presencia de empleados cualificados y especialmente formados;
- existencia de capital riesgo;

- las condiciones favorables de la demanda;
- la motivación de las personas;
- el prestigio y las prioridades regionales;
- la existencia de instituciones de las que normalmente emergen nuevas empresas, como los laboratorios de investigación de las universidades;
- la naturaleza de los compradores, proveedores y sectores conexos, que son fuentes de información y de personal para las nuevas empresas.

Michael Porter menciona que las nuevas empresas pueden fundarlas los empleados de las empresas establecidas, los proveedores y clientes de estas empresas, o acaso ser el resultado de ideas que surgieron durante la formación académica o la investigación universitaria. Es decir, hay básicamente dos fuentes de empresas nuevas a cargo de emprendedores: empleados con experiencia e ideas (Conocimiento), e investigadores que pretenden utilizar nuevas ideas (Conocimiento de nuevo) desarrolladas en laboratorios experimentales.

Por lo que respecta a las cuestiones personales relacionadas con la creación de empresas, existe una discusión doctrinal que viene de antiguo, y en la que no voy a entrar, acerca de la naturaleza del emprendedor (del empresario en general). Es decir, acerca de si **los empresarios pertenecen a un tipo especial, y su conducta es el motivo de un número muy significativo de fenómenos** (Schumpeter, 1944). Sin embargo, pienso que resulta útil, para entender las circunstancias de la creación de nuevas empresas, el análisis de las razones personales de los emprendedores para tomar la decisión de iniciar una empresa. Ésta es una cuestión mucho menos controvertida que la de la naturaleza del empresario. Podemos mencionar las siguientes razones, distribuidos por grupos:

Auto-realización:

- ponerme a prueba a mí mismo
- realizar una visión personal
- crecer y aprender como persona
- liderar y motivar a otros.

Éxito económico:

- ganar más dinero
- seguridad económica
- construir un patrimonio importante
- construir un negocio que mis hijos puedan heredar.

Roles:

- continuar una tradición familiar
- seguir el ejemplo de una persona a la que admiro
- ser respetado por mis amigos.

Innovación:

- ser innovador, punta de lanza
- desarrollar una idea de producto.

Reconocimiento:

- conseguir algo, conseguir reconocimiento
- alcanzar una posición más elevada.

Independencia:

- tener más flexibilidad para mi vida personal
- tener libertad para hacer el trabajo a mi manera.

Lo más interesante es que, al parecer, los emprendedores no demuestran un grado de ambición significativamente mayor que los que optan por un trabajo remunerado, por lograr éxito económico, auto-realización o independencia. Esto nos lleva a concluir que **es posible que los conocimientos y las habilidades personales tengan una importancia mucho mayor en la decisión individual de iniciar una empresa** (Carter et al., 2003).

El segundo mecanismo para la formación de nuevas empresas lo denominaremos creación de empresas por parte de organizaciones emprendedoras (*entrepreneurial firms*), debida a la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas. **La diversificación mediante el desarrollo interno se produce casi siempre mediante diversificación conexas, porque crear un nuevo participante a partir de cero exige casi siempre que la empresa tenga una base de cualificaciones apropiadas. Tanto conocimiento**

como activos se transfieren desde la empresa existente a la de nueva creación, lo que mejora las perspectivas de lograr una ventaja competitiva (Porter, 1991).

A estos dos tipos de motivación expuestos que explican la creación de empresas, y que podemos considerar «motivos de oportunidad», cabe añadir otro de mucha importancia: la necesidad como causa del emprendimiento empresarial. La actividad emprendedora (*entrepreneurship*) de oportunidad refleja el deseo de beneficiarse de una oportunidad de negocio creando una nueva empresa o alianza centrada en una determinada oportunidad de mercado. En cambio, la actividad emprendedora de necesidad refleja la ausencia de oportunidades laborales, o al menos de oportunidades laborales satisfactorias, lo que lleva al individuo a desarrollar un nuevo negocio por necesidad. Alrededor de dos tercios de las personas emprendedoras buscan aprovechar una oportunidad, y un tercio crea la empresa por necesidad (Reynolds et al., 2004).

Investigaciones recientes mencionan diferencias sustanciales entre los determinantes de la actividad emprendedora por oportunidad y los de la que se genera por necesidad. La primera está claramente influida por la educación superior recibida, y esto no ocurre en el segundo caso. Muchos emprendedores por necesidad en zonas en vías de desarrollo evitan las normativas administrativas, creando y gestionando empresas en el sector informal o economía sumergida, por lo que parece importante medir las cifras de estos dos tipos de actividad emprendedora de forma separada (Van Stel et al., 2007).

La situación personal y el contexto vital de los individuos (educación, ingresos, formación, determinantes del conocimiento «relevante» - aquella parte del conocimiento científico que aprovechamos para tomar decisiones de contenido económico-) tienen más impacto directo en la creación de empresas por parte de organizaciones emprendedoras que en las *Start-up*, y un gran impacto en proporción inversa sobre las motivaciones: cuanto más pobreza y menos educación (podríamos decir, menos conocimiento disponible), más emprendimiento por necesidad. El contexto social inmediato (percepción de oportunidades de negocio, contacto con otros emprendedores, habilidad creativa percibida) de las personas (que configura el «conocimiento contextual», en palabras de Hayek) afecta por igual a *Start-up* y a empresas emprendedoras. El apoyo social al emprendimiento (que nosotros

asociaríamos más bien al conocimiento contextual, pero en un nivel más lejano) tiene un impacto positivo, pero influye menos que el contexto social inmediato (Reynolds et al., 2004). La regulación del mercado de trabajo tiene más influencia positiva que la relativa al establecimiento de nuevas empresas, sobre las tasas de empresas nacientes y jóvenes (Van Stel et al., 2007).

Por lo tanto, el primer aspecto que debemos tratar al analizar la importancia del conocimiento y el papel de las instituciones en la creación de empresas, es el referido a la naturaleza y a las motivaciones del empresario o emprendedor. El segundo aspecto hace referencia a su entorno o contexto. Existe un importante número de teorías que presta atención a ambos aspectos. Las llamadas teorías económicas, psicológicas y directivas hacen énfasis en la primera dirección. Las teorías denominadas socioculturales apuntan más hacia el entorno para explicar las causas de la creación de empresas. Existe un buen análisis de todas estas teorías realizado por Díaz Casero (2002). No es lo mismo emprender en una región en la que el empresario no se siente apoyado, que hacerlo en una región en la que este colectivo se sabe estudiado, analizado, y en el que las instituciones disponen de información sobre la evolución del entorno en que se desarrollan sus iniciativas y actividades (Hernández y Díaz, 2004).

La introducción de nuevas tecnologías, productos y servicios, basados en ideas originales o en la imitación de desarrollos en curso, requiere la acción del individuo y la formación de nuevos negocios. La acción del emprendedor se basa en dos premisas fundamentales: el reconocimiento de la oportunidad de negocio y la formación de intenciones para responder activamente a las oportunidades descubiertas. El descubrimiento e implementación de nuevas oportunidades depende del conocimiento de los individuos sobre las condiciones y acontecimientos externos y redes sociales, las cuales están íntimamente ligadas a sus propios movimientos geográficos (Zander, 2004). En este sentido, parece importante recordar el papel primordial que pueden jugar las redes. Las redes facilitan la identificación de oportunidades de negocio, mejoran el acceso a los recursos y prestan apoyo a la gestión de la empresa (OECD, 2003).

Sobre estas premisas, parece evidente que una base fundamental de la creación de empresas, en un entorno normal desde el punto de vista legal y financiero, la constituye la creación, transmisión y acumulación de

conocimiento científico y práctico en personas y en organizaciones. Para algunos autores, las teorías neoclásicas tienen una visión equivocada acerca del papel del conocimiento en la economía, y se han equivocado, por ejemplo, **en predecir que los emprendedores se retraerían de iniciar nuevas empresas en sectores altamente innovadores donde la I+D juega un papel importante. Lo que se consideraba una barrera de entrada en economía neoclásica, es realmente un elemento de supervivencia desde el punto de vista de las teorías económicas evolucionarias** (Audretsch et al., 2004). Veremos algo más acerca de estas perspectivas en el capítulo siguiente.

Todo esto es absolutamente coherente con la afirmación antes citada de que la capacidad de acumular conocimiento y relaciones que permiten un aprendizaje intensivo, por parte de los emprendedores, es el elemento determinante de su posición socio-económica, que de otra forma podríamos denominar posición competitiva. Las personas y organizaciones motivadas y con capacidades o cualificaciones sustantivas en una materia perciben sin duda claramente que se encuentran en mejor situación que las demás (sus competidores) para iniciar un proyecto empresarial con posibilidades de éxito. Parece que, si bien ciertos elementos mencionados por Porter, referidos a parte de lo que en el proyecto GEM denominan **«apoyo social»** o **«apoyo cultural al emprendimiento»** (el capital riesgo, las condiciones favorables de la demanda, el prestigio y las prioridades regionales, o la naturaleza de los compradores, proveedores y sectores conexos) son muy relevantes, no resultan tan esenciales para la creación de empresas como lo son la adquisición y aplicación del conocimiento contextual y relevante, acompañados por la autoconfianza y la ventaja competitiva real que generan estos procesos. Aún así, el factor comunitario o ambiental, desde una perspectiva sociológica, parece constituir una pieza esencial de los procesos de la actividad emprendedora y del desarrollo económico en general.

La era del conocimiento, además, donde las tecnologías de computación y de telecomunicaciones han favorecido la deslocalización global en busca del ahorro de costes, y el conocimiento es la mayor fuente de ventaja competitiva, produce un tipo de sociedad en el que un modelo de **«economía emprendedora»** encaja mejor que el de **«economía gestionada»** que dominó hasta principios de los años 1990. El segundo está basado en **la estabilidad, la especialización, la homogeneidad, la economía de escala, la certeza, la predictibilidad y sus relaciones con el crecimiento**; el primero en la flexibilidad,

la turbulencia, la diversidad, la novedad, la innovación, las vinculaciones y los clusters, y las relaciones de todo esto con el crecimiento. La economía gestionada está basada en la continuidad, la economía emprendedora en el cambio; la primera en el trabajo y el capital, la segunda en el conocimiento y la innovación. Thurik (2009) enumera así hasta 14 características que distinguen una de la otra, para concluir cuidadosamente que, mientras que las economías más desarrolladas deberían concentrarse en virar desde una economía gestionada hacia una emprendedora, las economías emergentes, mucho más desarrolladas en el aspecto emprendedor, deberían también desarrollar y alimentar la economía gestionada.

Finalmente, merece una mención especial el papel que los llamados «emprendedores sociales» pueden tener en el desarrollo, en su sentido más completo. La acepción se refiere a un tipo particular de persona que impulsa, sin ánimo de lucro, el cambio social, aportando ideas y comprometiéndose en proyectos con capacidad de *destrucción creativa* en el sentido de Schumpeter. Drucker dice que los emprendedores sociales cambian la capacidad operativa de la sociedad (Bornstein, 2004). No parece caber mucha duda acerca del importante papel dinamizador y ejemplarizante que determinadas personas, sin duda excepcionales, pueden tener sobre una comunidad local. En España, destacan las investigaciones recientes realizadas en esta materia por Isidro de Pablo (De Pablo, 2007).

CAPÍTULO 4. TEORÍAS DEL DESARROLLO ECONÓMICO. CRECIMIENTO Y DESARROLLO

«¿Por qué preocuparse de las personas?
Porque las personas son la fuente primaria y fundamental de toda riqueza»

(E.F. Schumacher, *Small is beautiful*).

4.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y BREVE REVISIÓN HISTÓRICA

La primera cuestión que se plantea es, naturalmente, definir en qué consiste el desarrollo económico local. Lo definiré inicialmente utilizando elementos de dos autores de referencia para mí, de la siguiente manera:

un proceso de crecimiento y cambio estructural (en una zona geográficamente determinada) que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región (Vázquez, 1999). Este proceso incluye dos tipos de cambio: un cambio económico, que afecta al bienestar material y físico de las personas entendido en sentido amplio, incluyendo el cambio que puede cuantificarse no solo en datos de ingreso nacional y personal, en medidas físicas del bienestar humano, sino también en aspectos del bienestar humano, medidos con menor precisión pero importantes, que se engloban en la actividad económica que no corresponde a los mercados, como el crecimiento del stock de conocimiento. El otro cambio que incluye el proceso del desarrollo es el cambio institucional, que es el cambio estructural que las personas imponen en las interacciones humanas con la intención de producir ciertos resultados». (North, 2005). El crecimiento se entiende, a la vez, como un proceso de acumulación de capital y de conocimiento. Pretende mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos

públicos y privados, fomentar la equidad en la distribución de la riqueza y el empleo, y satisfacer las necesidades presentes y futuras de la población con el uso adecuado de los recursos naturales y medioambientales (Vázquez, 2005).

A partir de esta definición inicial, ofreceré al final del capítulo otra de carácter más sintético y operativo, introduciendo algún nuevo elemento que aparecerá durante el análisis de diversas teorías, y que permitirá establecer los parámetros básicos de la argumentación subsiguiente.

Economistas clásicos, tales como Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, y ya en el siglo XX personajes de la talla de Frank Ramsey, Allyn Young, Frank Knight y Joseph Schumpeter, establecieron los fundamentos de las teorías contemporáneas del crecimiento y del desarrollo económico: la noción del equilibrio dinámico, los rendimientos decrecientes y su relación con la acumulación con el capital humano y físico, la interrelación entre el ingreso per capita y el crecimiento poblacional, y los efectos del progreso tecnológico o la innovación (Barro y Sala-I-Martin, 1995).

De manera puramente enunciativa, se puede formular una relación de los autores que a lo largo de la historia realizaron aportaciones esenciales para construir las teorías vigentes acerca del desarrollo económico. En el período clásico, además de Smith, Ricardo y Malthus, se puede mencionar a Turgot, que formula originariamente la ley de rendimientos decrecientes, a Bentham, que acuña la noción de utilidad, y a Gossen, que elabora al final de este período la ley de la utilidad marginal decreciente.

La época marginalista se extiende más o menos desde 1830 hasta 1930, y se caracteriza por romper con la tradición anterior al centrar la teoría del valor en los conceptos de utilidad y de escasez, poniendo pues el énfasis en el lado de la demanda, y dando origen a la teoría de la utilidad marginal, un nuevo enfoque realizado (por separado) por Jevons, Menger y Walras en la década de 1870, y basado en la microeconomía estática (Perdices, 2004). Si para la economía clásica de Smith el desarrollo depende de la base productiva, para los marginalistas es el resultado de la suma de economías individuales y singulares. En especial, Walras es el creador del análisis del equilibrio general en microeconomía. Menger, por su parte, fue el fundador de la escuela austríaca, que dando especial importancia al subjetivismo, la información fragmentada (ya hemos visto anteriormente las citas de Hayek), y el proceso

de aprendizaje, se desgaja como una rama autónoma del pensamiento económico dominante, y perdura con intensidad hasta nuestros días, a través del individualismo metodológico de Hayek. Adelanto ya que aplico en mi marco teórico muchas de las ideas de esta escuela, especialmente en lo que afectan a la teoría económica institucional. También es evidente en la etapa marginalista la importancia de las aportaciones de Pareto, tanto de su óptimo, como algunas menos conocidas a la economía del bienestar, materia en la que coincidió con el que fuera discípulo de Alfred Marshall, A. C. Pigou. Por su lado, Marx dio origen a la escuela de pensamiento económico socialista, que entra a finales del siglo XX, tras el colapso del bloque comunista europeo y de su modelo económico, en una cierta decadencia, y conecta en la actualidad con la problemática del desarrollo (o más bien del subdesarrollo) a través de las corrientes neomarxistas y estructuralistas.

Mención aparte merece la obra de Von Thünen (1826, 1850), considerado como el más destacado de los economistas de su tiempo por Schumpeter, cuya influencia llega hasta Krugman y la geografía económica. Fue el más importante de los maestros de Marshall, que es a su vez uno de los elementos centrales de todo mi constructo. Además de su anticipación de conceptos como la renta económica, los rendimientos decrecientes y la teoría de los salarios basados en la productividad marginal, la aportación fundamental de Von Thünen es la teoría de la localización espacial de las industrias (Méndez, 2004).

Existe en los marginalistas una teoría implícita del desarrollo económico, que se concibe como un proceso con estas características:

- gradual: por la influencia de la teoría darwinista de la evolución social, que inspiró especialmente a Marshall, quien hablaba de «biología económica» y de «crecimiento orgánico»;

- continuo: la naturaleza económica y, más en particular, la innovación y difusión técnicas, carecían de fisuras;

- armónico: beneficiaba a todos los perceptores importantes de renta; la economía de mercado generaba, por sí misma, tendencias en la dirección del pleno empleo y del aumento sostenido de los salarios reales; la participación absoluta de los terratenientes y capitalistas en la renta nacional tendía también al alza;

- acumulativo: mediante las economías externas *marshallianas* en crecimiento se extendía, como una mancha de aceite, entre unos sectores y otros» (Bustelo, 1998, citado por Brunet y Böcker, 2007).

Con el cambio de siglo coincide el comienzo del período neoclásico. Alfred Marshall integra el modelo de equilibrio parcial de Jevons y el del equilibrio general de Walras, y su obra marca para muchos el comienzo de la consideración de la economía como una disciplina académica profesional respetable, incluso la aceptación general del término «Economía», en lugar del de «Economía política», que es como se había definido generalmente hasta entonces. Dada la especial relevancia de este autor para mi construcción teórica, debo mencionar ahora algunos aspectos de su pensamiento que me parecen especialmente destacables.

Concibe Marshall el estudio de la economía como una ciencia del comportamiento humano, tal como hacemos hoy día, a diferencia de muchos de sus antepasados (...) En varios pasajes de sus principios, se refiere Marshall a la complejidad del sistema económico, en el que *«cada fuerza económica cambia constantemente su acción bajo la influencia de otras fuerzas que actúan alrededor de ella»*, y en el que los cambios de alguna variable no sólo afectan al conjunto de variables y factores próximos, sino que alteran el posible equilibrio del resto de variables, dependiendo la determinación del nuevo equilibrio en un mercado de multitud de movimientos y alteraciones en otros muchos mercados y variables, aparentemente alejados del mismo. (...) De ahí que su concepción de la economía, más que dinámica, era biológica (Méndez, 2004b)

Aceptando la enorme complejidad del sistema económico y la diversidad de motivos para el comportamiento de las personas, por razones de método (pero sin olvidar que era un método y no un axioma), decidió reducir el número de variables y desarrollar sistemas para su medición. Marshall era muy consciente de nuestras limitaciones analíticas (sobre todo en su época, en que no existían herramientas para el tratamiento de la información como en nuestros días), y propuso abordar el problema de la complejidad, los límites humanos para el análisis y el efecto del tiempo sobre el valor desde el conocido supuesto de *«ceteris paribus»*, es decir: utilizando la metodología de imaginar que, cambiando una variable, las demás siguen igual, dentro de un marco de equilibrio parcial. Aparte de la importancia que tuvo su enfoque metodológico, en este trabajo me apoyo en las teorías marshallianas referentes a los

rendimientos crecientes, las externalidades, y los distritos industriales, así como en su visión de la organización industrial, que se corresponde con su pensamiento más institucionalista.

La economía neoclásica está basada en la conducta de los agentes (empresas y consumidores), por lo que todo gravita sobre la utilidad de los consumidores y la dotación de recursos. Los mercados no serían una institución social construida, sino un mecanismo previo a todo lo creado, y por lo tanto la doctrina neoclásica interpreta el desarrollo en base a tres pilares: las transferencias masivas de capitales (en especial de origen privado), la exportación de materias primas, y el libre juego del mercado en el marco de la teoría de las ventajas competitivas, capaz de beneficiar a todos los participantes en el intercambio (Brunet y Böcker, 2007).

El otro autor de comienzos de siglo que tiene una aportación fundamental para mis esquemas teóricos es Joseph Schumpeter, que si bien se encuadra cómodamente en las corrientes neoclásicas imperantes, entiende que las respuestas comunes en esta escuela no son suficiente para explicar el crecimiento. Schumpeter defiende el rol fundamental de la innovación para el desenvolvimiento económico, así como del empresario como elemento innovador fundamental para las sociedades. Su aportación más destacada fue integrar la innovación como un elemento endógeno a los modelos económicos, y a los empresarios como liberadores de las energías innovadoras (los famosos *vendavales de destrucción creativa*) en el mercado (Beinhocker, 2007). Para Schumpeter el desarrollo o desenvolvimiento es un proceso de cambio espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente circular (en que consiste la economía); alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad. Es reseñable que Schumpeter (1944) entiende que la innovación surge dentro del propio sistema: son transformaciones que desplazan en tal forma su punto de equilibrio que no puede alcanzarse el nuevo desde el antiguo por alteraciones infinitesimales. Agreguemos sucesivamente todas las diligencias que queramos, y no formarán nunca un ferrocarril. Schumpeter cree que la innovación es disruptiva, y que consiste en combinar de manera diferente materiales y fuerzas, por lo que el desenvolvimiento se define por la puesta en práctica de nuevas combinaciones, o sea, por la innovación.

En el principio del S. XX hay que recordar también la figura fundamental

de J.M. Keynes, que ante la situación de equilibrio con subempleo que vivía la economía formula un modelo que da origen a toda una línea de políticas económicas públicas que se realizarán a lo largo de los siguientes decenios: la intervención del Estado para elevar el nivel de los gastos de inversión; la emisión de deuda pública y el aumento del gasto público. El déficit deliberado (Galbraith, 1991).

Se puede considerar que existe un primer momento en la construcción de las teorías del desarrollo económico hasta el final de la primera guerra mundial, y una segunda etapa ya contemporánea, en la que nos encontramos, que comienza en los años 1950. Muchos autores piensan que el nacimiento de una subdisciplina denominada «economía del desarrollo» coincidió con el período de descolonización, y nació bajo la influencia del enfoque keinesiano que dominó el período de posguerra (Brunet y Böcker, 2007). Es en este momento, en los años 50, cuando se produce la fusión de la economía neoclásica con la teoría del crecimiento (Beinhocker, 2007). Aún así, es común aceptar que precursores de la teoría moderna del crecimiento económico fueron Ramsey en 1928, con su función de maximización de la utilidad en plazo infinito, y Harrod y Domar, que intentaron en los años 1940 integrar el pensamiento keynesiano con nuevos elementos de crecimiento económico inestable.

En general, los estudiosos coinciden en que el punto de inflexión fueron las aportaciones de Solow y Swan sobre la función de producción, y en especial los artículos de Solow de 1956 («*A contribution to the theory of economic growth*») y de 1957 («*Technical change and the Aggregate Production Function*»). Si bien corresponde a Solow el mérito de la formulación de un modelo teórico estructurado y formal que incorpora de manera novedosa el desarrollo tecnológico como factor del crecimiento, existen algunos otros autores pioneros que ya en los años anteriores explicaban de otra forma los datos empíricos que empezaban a producirse en esa época acerca del producto interior y la renta nacional, por medio de conceptos tales como los rendimientos crecientes de escala, las inversiones en capital humano, la adjudicación de recursos a actividades de mayor productividad o el avance tecnológico: Schmookler, Fabricant, Kendrick, y muy en especial Abramovitz (Nelson, 2005). Este último autor defiende que una teoría satisfactoria del crecimiento debe explicarse tomando en cuenta no sólo los factores de producción y aquellos elementos que afectan directamente a su productividad

(lo que él define como «determinantes inmediatos de la producción»), sino también hay que analizar las fuerzas que están detrás de los cambios en estos determinantes inmediatos. Para Abramovitz, *la mejora tecnológica debe ser considerada responsable de una parte muy importante, si no de la mayor parte, de los aumentos de la producción*, y esta mejora tecnológica es endógena. Defendió la importancia capital de la empresa en la *productividad marginal del capital*, y la necesidad de analizar con detenimiento aquellos factores *culturales e institucionales que rodean y apoyan a las empresas*, y que muchas veces están, en una visión convencional de las fronteras de la ciencia económica, *clasificados como factores de tipo político, psicológico o sociológico* (Abramovitz, 1952).

A todos ellos se suman las aportaciones de Debreu sobre el equilibrio económico general en los años 50 y 60, y las de Arrow y Sheshinski en los 60, que incluyen en sus modelos los derramamientos de conocimiento basados en la naturaleza no-rival del conocimiento. El trabajo de Cass y Koopmans en 1965 devuelve el análisis de Ramsey de optimización del consumidor al modelo de crecimiento neoclásico, y supone la compleción de ese modelo (Barro y Sala-I-Martin, 1995).

Hasta los años 1960-1970 las interpretaciones dominantes del desarrollo regional eran los modelos neoclásicos (Borts, Stein, Siebert); los de causación acumulativa (Myrdal, que analiza los efectos retroceso en los países subdesarrollados, Hirshman, o Toner (1999)); los de polarización (Perroux, Boudeville); los de centro-periferia (Friedman) y de la teoría de la dependencia (Sunkel, Cardoso); los de corte radical/institucionalista (Santos, Malicia, Holland); y los de crecimiento regional, bien keynesianos como Thirwall, con base de exportación (Dunn), o multiplicador-acelerador (Sinclair), basados todos ellos en políticas de corte centralizado y compensador, con una importancia clave de la actuación del sector público, y con un enfoque del desarrollo sobre bases exógenas y de industrialización. El relativo fracaso de los modelos de desarrollo de los años 60 hace que se ponga mayor énfasis en el lado de la oferta y aparezca un gran interés por el desarrollo endógeno basado en el aprovechamiento del potencial regional. (Garrido, 2005).

De manera genérica, puede afirmarse que para las aproximaciones habituales y contemporáneas al desarrollo, las empresas y las actividades que éstas realizan son los agentes más importantes. El espacio territorial se

convierte en un sistema compuesto de agentes con múltiples proyecciones, dotados de creatividad, con valores comunes y con una interacción que crea efectos de sinergia (Furió, 1996). La problemática del desarrollo conecta así con la de la localización, teoría de carácter microeconómico basada en la creencia de que, bajo el capitalismo, las empresas intentan encontrar una forma de vida o maximizar su utilidad. Esta teoría consta de varios campos de análisis: la teoría espacial de los precios, la del coste de transporte a la localización, la de la localización óptima de la empresa y la del equilibrio walrasiano general, que es una aplicación de la teoría del equilibrio general al terreno espacial (Bueno, 1990).

En los años 1980 y 1990, se produce una crisis de los modelos tradicionales de la posguerra mundial, y junto a otras teorías neoclásicas modificadas (llamadas de convergencia condicional), aparecieron de manera muy relevante los modelos de crecimiento endógeno, agrupados generalmente bajo la denominación de Nueva Teoría del Crecimiento (en especial Romer (1986) y Lucas (1988)). Basadas en la obra de Arrow, Sheshinski y Uzawa, sus investigaciones constituyen un nuevo impulso a la teoría del crecimiento económico, motivado por la observación de los determinantes del crecimiento a largo plazo. Esta preocupación obligó a escapar del rígido marco de los modelos neoclásicos tradicionales, en los que el crecimiento a largo plazo per capita está vinculado al índice de desarrollo tecnológico exógeno. Estos nuevos modelos se basan en las ideas de rendimientos crecientes y derramamientos a través de la economía, y se ven ampliadas con posterioridad por Aghion y Howitt, y por Grossmann y Helpmann (Barro y Sala-i-Martin, 1995). Veremos los modelos de crecimiento endógeno con detenimiento un poco más adelante.

Además, se generan en los 80 y 90 otros modelos de crecimiento regional de naturaleza variada: de crecimiento difuso (Fua), de desarrollo espontáneo (Garoffi), de autodesarrollo (Stöhr), y de desconcentración de los procesos productivos (Hamilton). Se formaliza la praxis analizada empíricamente en los conceptos de «entornos innovadores» y «distritos industriales». Y se pone mayor énfasis en el *software* del desarrollo y menos sobre el *hardware*, dando a la vez primacía a la eficiencia económica sobre la equidad, tendencias todas estas que se incorporan a las nuevas políticas regionales europeas. Actualmente, todas estas visiones están consolidadas, y se pone énfasis especial en la competitividad territorial, en el desarrollo endógeno, así como en la

importancia de la empresa, y de los elementos intangibles, el conocimiento y la innovación, para el desarrollo regional y local. Aparte de la plena vigencia de la Nueva Teoría del Crecimiento, las aportaciones más recientes vienen de la mano de las teorías estratégicas: de la estrategia competitiva (Porter) y de los recursos (Wernerfeld); de la Nueva Geografía Económica (Krugman); de la teoría del capital social (Putnam, Beugelsdijk); de la clase creativa (Florida); de los *milieux* innovadores (Maillat); de la teoría económica evolutiva (Hodgson, Nelson, Dopfer) y las teorías económicas institucionales (North, Greif). La evolución actual de las teorías en esta materia responde a la importancia creciente de la competitividad territorial, a la necesidad de un cambio estructural local, y a la formalización de la observación empírica en modelos teóricos (Garrido, 2005). A todas estas teorías básicas prestamos inmediatamente a continuación atención espacial, y les sumaremos por su valor y su singularidad las de la visión social del desarrollo, con atención especial a la nueva economía del bienestar de Amartya Kumar Sen, y las del desarrollo sostenible.

Pero antes, merece la pena, aunque sea de manera enunciativa, mencionar otras concepciones originales, posiblemente minoritarias, pero no por ello menos interesantes, que se aproximan a la problemática del desarrollo desde otros puntos de vista. Así, existe la teoría del *post-fordismo* (Markusen, o Lipietz), basada en el modo de producción de especialización flexible. Hay autores que han analizado las *implicaciones demográficas* del desarrollo y las consecuencias del aumento de la población (otro importante factor exógeno en el modelo neoclásico de crecimiento) sobre la economía, y del desarrollo económico sobre la demografía (Connolly y Peretto, 2003). Están los puntos de vista de los autores *estructuralistas* (Furtado, Sunkel, Prebish), vinculados en mayor o menor medida con la CEPAL; la vertiente *neomarxista*, representada por Baran, Emmanuel, Gunder Frank u O'Connor; los trabajos de Mishan sobre los efectos de *rebosamientos negativos*; las teorías de los *círculos viciosos de pobreza* de Nurkse, y los enfoques *deterministas* de McClelland y Bolke (Perdices, 2004). Otros han abordado la cuestión del crecimiento bajo el prisma de la influencia de *los valores, la religión* y las redes que producen (Blum y Dudley, 2001); este tema sí que lo trataremos algo más en detalle, especialmente al abordar la teoría del capital social. Otros autores escriben desde el punto de vista de las consecuencias de la *intervención pública* (Ikeda, 2004). Otros desde la óptica del *capital humano* (Teixeira y

Fortuna, 2003). Relacionadas con esta última perspectiva debemos recordar las corrientes alternativas basadas en el desarrollo humano trascendente, alejado del *homo economicus* clásico, y conocidas como *gandhian economics* y *buddhist economics*, sobre las que veremos la original aportación de Shumacher. Finalmente, es importante reseñar aquellas corrientes de pensamiento académico serias, algunas veces de raíz neo-marxista, otras desde la crítica social, o desde la crítica feminista, todas ellas elaboradas desde una perspectiva política de izquierdas, y que podríamos agrupar bajo la denominación genérica, bastante convencional, de la *alter-globalización*, cuyo lema es bien conocido: «Otro mundo es posible» (García, 2007). Al lado de estas hay otros enfoques neoclásicos pero específicamente relativos a la *globalización* y sus consecuencias, que están teniendo mucha difusión popular, con autores como Stiglitz. En otra línea alternativa, muy contemporánea también, se encuentran autores de la *economía ecologista* como Passet, o la escuela *regulacionista* de Quebec, como Bélanger y Levesque (Gendron, 2003).

Dado que una exposición exhaustiva de todas las teorías relacionadas con el desarrollo económico desborda claramente las posibilidades de este libro, me concentraré a continuación en aquellos grupos de teorías contemporáneas especialmente relevantes y generalmente aceptadas que pretenden explicar los mecanismos que hacen posible el desarrollo económico, a fin de detectar el papel que se otorga en las mismas a elementos como las instituciones, el conocimiento y la innovación, y a la influencia de estos factores en la actividad económica.

4.2.

TEORÍAS ESTRATÉGICAS

Existen dos corrientes principales que dominan el pensamiento económico contemporáneo relacionado con la visión estratégica. La primera, la de la perspectiva del análisis industrial, está basada originariamente en las ideas estructuralistas de la organización industrial de Bain, Mason y Scherer (y por lo que también se las denomina a veces teorías organizativas), y fue desarrollada de manera significativa por Michael Porter desde 1980 con su obra *Competitive Strategy*, secundado luego por Tirole, Shapiro, Brandenburger y Nalebuff, Chemawat, y otros. La segunda corriente dominante es la

perspectiva basada en los recursos, promovida en especial por autores como Teece, Wernerfelt y Barney a partir de los años 1980, en buena parte como reacción al primer grupo de teorías organizativas. A pesar de su contraposición ambas tienen, sin embargo, su origen en las teorías neoclásicas, y **reproducen en la actualidad -mutatis mutandis- el clásico debate sobre política pública entre la escuela de Harvard y la de Chicago** (Foss, 2002). Añadiremos a estos dos grandes grupos las evoluciones doctrinales más recientes.

4.2.1. LA PERSPECTIVA DESDE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Michael Porter, como se ha dicho, es un destacado representante de la primera escuela, y ha centrado su trabajo en la explicación de la ventaja competitiva de los territorios y de las empresas desde una perspectiva estratégica. Entre sus principales aportaciones (que más que originales son re-elaboraciones de ideas de otros autores), destaca su definición de tres elementos en cadena dentro de una misma dimensión ontológica: la cadena de valor; el sistema de valor; y los agrupamientos o *clusters* de empresas (también definidos como distritos industriales). Para explicar el funcionamiento de estas estructuras económicas, define también los términos del «diamante», compuesto de los cuatro determinantes que configuran el entorno en el que se origina la ventaja competitiva. De Porter se pueden mencionar dos obras esenciales: *Estrategia competitiva* (1980) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1990).

Desde esta óptica competitiva de la organización industrial, la estrategia de una determinada empresa debe determinarse por el análisis de las fuerzas competitivas (Porter, 1980); el desempeño vendrá determinado por la estructura del sector industrial dentro de la que la empresa opera. Las cinco fuerzas competitivas son: la amenaza de nuevos entrantes, los bienes o servicios sustitutivos, el poder de negociación de compradores, el poder de negociación de proveedores, y la competencia intra-industrial existente. Los determinantes primarios del éxito de la empresa serían pues externos a la empresa, y dependen fundamentalmente de las características de la estructura de un cierto sector industrial, más que de los recursos internos o propios de la empresa, sean de gestión, técnicos, de marketing u otros.

Con posterioridad, Porter refinó sus conceptos, afirmando que la ventaja

competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo actividades concretas. Las empresas crean valor para sus compradores por medio de la realización de estas actividades. Cada actividad emplea insumos comprados, recursos humanos, alguna combinación de tecnologías, y se aprovecha de la infraestructura de la empresa como la dirección general y la financiera. Pero una empresa es algo más que la suma de sus actividades: la cadena del valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficacia de otras actividades (Porter, 1990).

Algunos autores han elaborado una concepción diferente de la cadena de valor, más adaptada a lo que hemos venido llamando tercer entorno (virtual). Rayport y Sviokla (1995) consideran que, en la línea de lo afirmado en el Capítulo 1, junto al *market place* (mundo físico) las empresas tienen la posibilidad de operar en el *market space* (mundo virtual), creado por la generalización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La creación de valor en la economía digital implica la inclusión, en la cadena de valor de Porter, de nuevas actividades relacionadas con la creación de conocimiento, que a su vez arrojan como resultado la creación de nuevas competencias de creación de valor de la empresa: es decir, de aquellos «recursos» (utilizando la terminología de Wernerfelt, como veremos más adelante) útiles para configurar nuevos productos y servicios que potencien la actividad de la empresa, y que podrían orientarse hacia nuevos mercados virtuales o *market spaces*. Con ser una idea interesante que trata de demostrar cómo el conocimiento ayuda a crear valor, entiendo que posiblemente sea más acertado un enfoque orientado a hacer aflorar el conocimiento «oculto» en las actividades primarias y de apoyo del esquema clásico de Porter, y vincularlo a nociones tales como la del capital relacional, que es un ámbito en el que la cadena de valor clásica parece deficitaria, a fin de completarla en la construcción de la noción de los sistemas de valor, y los clusters o agrupamientos.

La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una corriente mayor de actividades que Porter denominó el sistema del valor. El sistema del valor incluye a los proveedores que aportan insumos (tales como materias primas, componentes, maquinaria y servicios comprados) a la cadena del valor de la empresa. En su camino hacia el

comprador final, el producto de una empresa suele pasar por las cadenas del valor de los canales de distribución. En última instancia, los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas del valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades.

¿Por qué alcanza una nación (un territorio) el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra, según Porter, en los agrupamientos o *clusters* y en los determinantes del diamante. *Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales.* La economía de una nación contiene una mezcla de agrupamientos, y su composición y fuentes de ventaja (o desventaja) competitiva reflejan el estado del desarrollo de la economía. Los cuatro atributos genéricos de una nación (o una región), que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales, y que fomentan o entorpecen la creación de ventaja competitiva, son:

- Las condiciones de los factores: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Las condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Los sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
- La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

«Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación (...) El *diamante* (término que utilizaré para referirme a los determinantes de un sistema) es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros» (Porter, 1991).

Los *clusters*, o agrupamientos en su traducción española, son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que

operan en un sector determinado (Porter, 1998). Cuando Porter habla de instituciones, no lo hace sólo en el sentido en que lo define North: imposiciones creadas por los humanos y estructuran y limitan sus interacciones; se componen de imposiciones formales (por ejemplo, reglas, leyes, constituciones), informales (por ejemplo, normas de comportamiento, convenciones, códigos de conducta autoimpuestos) y sus respectivas características impositivas. En conjunto, definen la estructura de incentivos de las sociedades, y específicamente de las economías (North, 1993). También deberemos entender por instituciones aquellas que tienen forma y estructura tangible: como universidades, agencias de estandarización, *think tanks*, formadores vocacionales, asociaciones de empresarios, que proveen de formación, educación, información, investigación, y soporte técnico (Porter, 1998). Para mí, esta claro que las instituciones deben entenderse, a la manera de Porter, en ambos sentidos, como explicaré detenidamente en el capítulo siguiente.

Esto nos lleva a la cuestión de la relación entre estos agrupamientos físicos y la importancia del conocimiento disponible en ese entorno: de la dimensión geográfica del agrupamiento para el aprendizaje, la transferencia de conocimiento, la colaboración y la explotación adecuada de los derramamientos que se producen. (Cooke, 2001)

¿Cuáles son las características de un agrupamiento (que en 1998 Porter define como **una manera alternativa de organizar la cadena de valor**) o distrito industrial? (Por cierto, utilizo «*cluster*» o «distrito industrial» indistintamente, si bien hemos de ser conscientes de que son términos con matices levemente distintos). Se pueden considerar esencialmente tres elementos definitorios:

1. La existencia de pequeñas y medianas empresas especializadas, donde se produce una división del trabajo inter-empresarial, más que intra-empresarial. Los diferentes grupos de actividades se ordenan de acuerdo con su posición en el proceso de producción.

2. Las instituciones locales ofrecen servicios y apoyo al conjunto del distrito. Estas instituciones son de carácter público y privado, y se centran en actividades relacionadas con la investigación y desarrollo, formación específica y actividades de marketing conjunto. Las instituciones son parte esencial de mi modelo económico.

3. El distrito industrial define un área histórica y culturalmente limitada, en la que existen importantes canales de comunicación tanto formal como informal. La inserción de estas empresas en el contexto social (*embeddedness*) origina confianza relacional (Molina et al., 2001).

Resulta evidente la importancia que las teorías de base estratégica y de tipo organizativo conceden a los enlaces y las conexiones entre los diferentes elementos, llamados por Porter «diamante de determinantes», que conforman la cadena del valor, el sistema del valor, los agrupamientos, y su entorno en un sentido amplio (el primero, el segundo y el tercer entorno). Tanto desde la perspectiva intra-organizativa como desde la inter-organizativa, estas teorías conciben muchas veces a la empresa y sus relaciones con otras y con su entorno de una manera sistémica: como estructuras complejas compuestas de elementos dinámicos plenamente interrelacionados. Permanentemente nos evocan figuras orgánicas donde las células que las forman se conectan y se refuerzan unas a otras no de manera lineal, sino en forma de red. Esa visión orgánica recuerda enteramente a la de Alfred Marshall, que fue el primero en definir los distritos industriales.

Marshall describe muy viva y hermosamente en su obra «Principles of economics» cómo se forma un distrito industrial. Algunas causas principales han sido las condiciones físicas del entorno; otra causa principal tiene que ver con el patronazgo de una corte, que demanda bienes de calidad especial, y esto atrae trabajadores cualificados de fuera, y educa a los que están en el sitio (...) Pero, ¿cómo adquirieron estos inmigrantes su habilidad? Sus ancestros se beneficiaron sin duda de artes tradicionales (...) ya que todo el conocimiento importante tiene largas y hondas raíces que se alargan hasta tiempos lejanos (...) Quizás no exista parte alguna del mundo en la que no hace mucho pudieran haber florecido muchas industrias hermosas y altamente cualificadas, si su crecimiento hubiese sido favorecido por el carácter de la gente, y por sus instituciones sociales y políticas. Siguiendo el rastro de grupos de trabajadores cualificados que se agrupan dentro de las estrechas fronteras de una ciudad manufacturera o un distrito industrial muy poblado, Marshall determina que cuando una industria elige un emplazamiento por sí sola, es probable que siga allí largo tiempo: de tal importancia son las ventajas que las personas que participan en el mismo negocio cualificado obtienen de la vecindad unos de otros. Los misterios del negocio dejan de ser misterios: son como si estuviera en el aire, y los niños aprenden mucho de ellos inconscientemente. Se aprecia

el trabajo bien hecho; las invenciones y mejoras en la maquinaria, en los procesos y en la organización general de la empresa son discutidas y reconocidas con prontitud: si un hombre comienza con una nueva idea, se acoge por los demás y se combina con sugerencias de los mismos; y así se convierte en la fuente de más ideas nuevas. Y negocios que hoy son subsidiarios crecen en el vecindario, aportando utensilios y materiales, organizando su tráfico, y favoreciendo de muchas maneras la economía de la materia básica del negocio (Marshall, 1920).

Afirma Porter con rotundidad la importancia de la localización geográfica. Sigue en esto también a Marshall, que ya decía que una industria localizada obtiene una gran ventaja del hecho de que ofrece un mercado constante para las capacidades. Los empleadores tienden a establecerse en cualquier sitio en el que puedan encontrar una buena selección de trabajadores con la habilidad especial que necesitan; a su vez, los hombres que buscan trabajo van de manera natural hacia los sitios donde hay muchos empleadores que necesitan una habilidad como la que ellos poseen. Este punto de vista es compartido por Robert E. Lucas casi setenta años más tarde. Y es importante la localización a pesar de (o más bien a causa de) la globalización. La geografía económica en la era de la competencia global presenta una paradoja. En una economía global que multiplica transporte rápido, comunicaciones de alta velocidad, y mercados accesibles, cabría esperar que la localización perdiese importancia. Pero lo contrario es lo cierto. Las ventajas competitivas perdurables en una economía global son muchas veces muy locales, provienen de concentraciones de conocimiento y capacidades, instituciones, competidores, empresas relacionadas y clientes sofisticados. La proximidad geográfica, cultural e institucional lleva a un acceso más fácil, a relaciones más intensas, mejor información, incentivos poderosos y otras ventajas en productividad e innovación que son difíciles de lograr a distancia. Y cuanto más compleja, dinámica y basada en el conocimiento se vuelve la economía mundial, todo esto es más cierto (Porter, 1998).

Los estudios contemporáneos acerca de los sistemas productivos locales (incluyendo distritos industriales, entornos innovadores y regiones inteligentes), dejan claro que las iniciativas locales dependen del desarrollo territorial, o lo que es igual, de la existencia de un entorno favorable. También revelan la importancia de la proximidad (social y espacial), que genera economías de agrupamiento, que pueden ser bien economías de especialización (con fuerte división del trabajo), bien economías de trabajo

(con formación y acumulación del conocimiento específico y tácito) o bien economías de difusión (como resultado de una mayor facilidad de comunicación y una circulación eficaz de la información). En conjunto, estas características se traducen en una mayor capacidad de innovación y de competitividad en la economía global (Dinis, 2004).

Ésta es una de las aportaciones que más interesantes resultan, cuando estas teorías vinculan de manera directa la ventaja competitiva con el conocimiento y con la innovación basada en este conocimiento, vistos desde una perspectiva puramente dinámica. En un pasaje de la obra «La ventaja competitiva de las naciones» coincide la visión de Porter con la idea de que el conocimiento y la innovación son elementos difícilmente asequibles, y por ello, centrales para el desarrollo de las empresas y en consecuencia de todo su entorno: es bien cierto que el descenso de los costes de las comunicaciones y el transporte, y la reducción de las barreras al comercio y la competencia internacional, hacen todavía más significativas para la innovación sectorial las ventajas derivadas de la ubicación, porque las empresas con auténticas ventajas competitivas tienen más capacidad para penetrar otros mercados. Mientras que los factores clásicos de producción cada vez son más asequibles debido a la mundialización, la ventaja competitiva en sectores avanzados se ve determinada de forma creciente por los conocimientos, aptitudes y capacidad de innovación encarnados en el personal especializado y en las rutinas de las organizaciones. El proceso de creación de técnicas y las importantes influencias sobre el ritmo de mejora e innovación son intensamente locales. Luego, por paradójico que parezca, la competencia mundial más abierta hace que la base central sea más importante y nunca menos. Y vincula Porter más adelante íntimamente conocimiento, competitividad e innovación (...) La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio (...) Para mantener la ventaja competitiva se necesita que la empresa practique una forma de lo que Schumpeter llamó «destrucción creativa» de ella misma. Debe destruir sus antiguas ventajas para crear unas nuevas. Si no, algún competidor lo hará.

Se definen la cadena del valor en función de las actividades, el sistema del valor en función de las cadenas del valor, el agrupamiento en función de los sistemas que componen los sectores, y la capacidad competitiva (capacidad de crecimiento y desarrollo, en suma) de una nación, región o estado, en función de la capacidad innovadora de empresas, sistemas y agrupamientos.

Y se vincula la capacidad innovadora sustentable a los intangibles que integran el conocimiento: *las ventajas competitivas más duraderas* normalmente dependen de tener recursos humanos avanzados y capacidad técnica interna. Necesitan inversiones continuadas en técnicas y activos especializados, así como continuos cambios. Por estos motivos, las estrategias de diferenciación que implican gran calidad del producto, características avanzadas, elevados niveles de servicio, y un caudal de innovaciones del producto, normalmente se mantienen con más facilidad que las estrategias basadas en el coste, incluso aquellas que se basan en economías de escala o grandes inversiones iniciales de capital (Porter, 1991).

4.2.2. LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS (PBR)

El segundo grupo de teorías estratégicas dominantes lo constituye, como decíamos antes, la visión de la empresa basada en los recursos. Está basada en trabajos previos de Chandler, y Nelson y Winter. Existe una discusión abierta acerca de si los escritos de Penrose, en especial su obra magna *«Theory of the growth of the firm»* (1959), se pueden considerar antecesores de la teoría estratégica de recursos; Mowery, Oxley y Silverman (1998) creen que sí, y Foss (2002) en cambio opina que muchas discusiones en materia de gestión estratégica se han producido bajo el título de Penrose contra Porter, y la perspectiva basada en los recursos (PBR) se ha concebido por muchos (como Wernerfelt, Mahoney y Pandian, Peteraf o Williams) como una reformulación, incluso un redescubrimiento, de posiciones originalmente asociadas con Penrose (...). Yo creo que esta interpretación está completamente confundida, y que la influencia de Penrose en la PBR es prácticamente inexistente. Para este autor, el pensamiento de Penrose es una gran contribución a la heterodoxia económica.

Dejando aparte este debate, hay que mencionar que la PBR focaliza su atención sobre las características internas de las empresas, en cierta contraposición (si bien ya hemos visto en las palabras de Porter que no es sólo así) con la óptica de las fuerzas competitivas. Si para los teóricos de la estrategia competitiva basada en la organización industrial, el desempeño de una empresa está basado esencialmente en la estructura del sector industrial o del entorno dentro del que la misma opera (por lo que los determinantes principales del éxito o el fracaso son esencialmente externos a la empresa),

desde la perspectiva basada en los recursos, también llamada teoría de recursos y capacidades, una empresa es una colección de recursos y capacidades pegajosos, y difíciles de imitar (Mowery et al., 1998). Los recursos son aquellos activos tangibles e intangibles que están vinculados semi-permanentemente a la empresa (Wernerfelt, 1984). Pueden ser físicos, como diseños de productos o técnicas de producción, o intangibles como marcas. Incluyen conocimiento acerca de mercados específicos o necesidades de los usuarios, rutinas ideosincráticas tales como técnicas de toma de decisiones o sistemas de gestión, o redes complejas para desarrollar el marketing y la distribución de productos (Mowery, et al.1998).

La influencia de la escuela de Chicago es claramente visible en el análisis, basado en los recursos, de las condiciones para una ventaja competitiva sostenida (Peteraf, 1993, cit. por Foss, 2002). La visión de Chicago da prioridad a la eficiencia en un mundo constreñido por escasez de información. Para la perspectiva basada en los recursos, éstos proporcionan una ventaja competitiva sustentable cuando cumplen con una serie de criterios:

- homogeneidad, ya que existen diferencias entre los recursos y por lo tanto en su rentabilidad;
- límites *ex ante* a la competencia: los recursos deben ser adquiridos a un precio inferior a su valor actual neto, para obtener un rendimiento de ellos;
- límites *ex post* a la competencia: es importante que los recursos rentables no puedan ser imitados, o casi no, por la competencia;
- movilidad imperfecta: los recursos deben ser relativamente específicos de la empresa, estar íntimamente vinculados a ella (Foss, 2002).

La perspectiva basada en los recursos tiene un considerable potencial de extensión a temas relacionados con la estrategia y con la gestión de la tecnología. Una de sus mayores virtudes es la de volver a colocar a la empresa en un lugar central, tanto en la investigación teórica como empírica. En vez de tratar a la empresa como una «caja negra», pone énfasis en los orígenes, mantenimiento, y depreciación de los recursos y capacidades de la empresa. Pone el foco de atención en aspectos de organización, gestión y estrategia que no estaban bien integrados en la teoría económica mayoritaria (Mowery et al., 1998).

Para que esta teoría crezca en utilidad será necesario detallar la descripción de este campo de los recursos. En los últimos años se han hecho avances en varios terrenos. En materia teórica, se está desarrollando una mejor comprensión de los recursos específicos, como: la cultura de la organización (Barney); el hecho de que las rigideces en la adquisición de los recursos son diferentes de las que se encuentra al disociar recursos (Montgomery, Rummelt); y que los recursos pueden llegar a tener valor negativo (Leonard-Barton). En el lado empírico, se empiezan a medir mucho mejor los recursos específicos (David y Thomas, Farjoun, Helfat, Henderson y Cockburn). Aún así, a diferencia de otros conceptos económicos mucho mejor estudiados y conocidos, los recursos siguen teniendo un cierto carácter amorfo para la mayoría de los investigadores (Wernerfelt, 1995).

4.2.3. LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA Y LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS

A pesar de constituir enfoques diferentes, tanto la perspectiva de la organización industrial como la de los recursos hacen hincapié en el conocimiento y capacidades de las organizaciones como elemento esencial de su capacidad competitiva. Esta es una primera cuestión que resulta esencial tener en cuenta.

Los ejemplos conocidos de buenas prácticas indican que el desarrollo económico local siempre debería comenzar con la formulación de una estrategia basada en las capacidades y recursos. Una estrategia de desarrollo local es un componente crítico de cualquier ejercicio de planificación comunitaria, y normalmente debería formar parte de un plan estratégico global que alcance a toda la comunidad (Bertelsmann Foundation, 2003). Por todo ello, tanto el elemento de las capacidades de las organizaciones, como el de las capacidades comunitarias en general, por un lado, como la propia perspectiva estratégica en general, son incorporados en mi marco teórico general, que se trata en el Capítulo 6.

Junto con las dos clases de teorías estratégicas mencionadas, que inciden en factores de mercado o propios de la empresa, también pueden señalarse las que se refieren a factores relativos a personas (Teorías sobre liderazgo

estratégico) y las que se orientan hacia la sociedad (Teorías acerca de los grupos de interés y las normativas) (Sloan, 2005), que dan una idea acerca de la relevancia de esta materia para entender los fenómenos de crecimiento económico. Otras perspectivas complementan los enfoques de la teoría de recursos y capacidades con los de la teoría económica institucional, que veremos un poco más adelante, para alcanzar un modelo de generación de capacidades dinámicas, que contempla tanto los contenidos (recursos) como los procesos (institucional) de las estrategias de cambio en entornos dinámicos, a fin de equilibrar adecuadamente cambio y estabilidad (Ruiz, 2009).

La otra cuestión que merece la pena reseñar con respecto a este grupo de teorías es la aportación de Chan Kim y Mauborgne, que han acuñado la **estrategia del océano azul**. Para ellos, el movimiento estratégico más importante que pueden realizar las empresas es la creación de océanos azules, que difieren de los océanos rojos en que los segundos son el espacio habitual en que actúan las organizaciones, el de la competencia sangrienta (de aquí su nombre). En cambio, los océanos azules serían **espacios no competitivos, en los que la competencia se torna irrelevante**. Ello tiene especial interés por cuanto supone, a mi entender, un salto cualitativo desde un escenario puramente competitivo hacia otros de tipo más colaborativo y/o imaginativo, que son plausibles en la economía basada en la innovación y el conocimiento. Ya existían autores que alertaban acerca de los límites a la competitividad, tanto entre empresas como entre territorios: **la competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a las economías nacionales. Y la obsesión con la competitividad es a la vez equivocada y peligrosa** (Krugman, 1994).

La piedra angular de la estrategia del océano azul es la innovación en valor, es decir, lograr que la competencia se vuelva irrelevante dando un gran salto cualitativo en valor, tanto para los compradores como para la empresa, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. **En este sentido, la innovación en valor es más que innovación. Es una cuestión de estrategia, que abarca el sistema total de actividades de la empresa** (Chan Kim y Mauborgne, 2008). Investigaciones recientes han mostrado que **el océano azul parece haber sido la forma dominante de gestión estratégica a largo plazo, por ejemplo, en el sector del comercio al detalle, en los últimos años, y ello sin que se haya producido el efecto de que la estrategia competitiva clásica (de «océanos rojos») se haya convertido en irrelevante** (Burke et al., 2009).

4.3.

LA TEORÍA DEL DESARROLLO ENDÓGENO Y LA NUEVA TEORÍA DEL CRECIMIENTO

«Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno, o simplemente desarrollo endógeno»

(Vázquez, 1999).

Una segunda línea de pensamiento para explicar el crecimiento económico considera la industrialización endógena como una de las sendas de desarrollo de las ciudades y regiones. Se distingue de los modelos neoclásicos en que **se enfatiza que el crecimiento económico es un producto endógeno de un sistema económico, no el resultado de fuerzas que inciden desde el exterior** (Romer, 1994).

Es cierto que el desarrollo económico local se ha intentado explicar desde diversas perspectivas, desde «La riqueza de las naciones» de Adam Smith, pasando por el modelo neoclásico de Robert Solow. Es muy interesante la aportación de Boulding (1966) quien, tras plantearse la consideración del conocimiento como una posible *commodity*, susceptible de intercambio o relevante para el intercambio (ésta es una cuestión abordada más adelante, al tratar de la cualidad de no-rivalidad del conocimiento como bien), concluye que el conocimiento (o bien algo equivalente en forma de estructuras improbables) es lo único que puede crecer o evolucionar. Este concepto es bastante crucial en cualquier teoría evolucionista. Sólo el conocimiento, dice, y la información, pueden escapar de las férreas leyes físicas de la conservación y el declive, eso sí: operando a otro nivel, por medio de su copia, o de su organización en una forma superior.

En el entorno de la teoría del desarrollo endógeno pueden señalarse la nueva teoría del crecimiento (Romer), la teoría del gran desarrollo y los rendimientos crecientes (Hirschman, Perroux), la del crecimiento dualista y la acumulación de capital (Lewis, Fei y Ranis), la teoría de la dependencia y el control local del desarrollo (Frank, Amin, Cardoso o Furtado), o la teoría territorial del desarrollo y las iniciativas locales (Friedman y Weaver).

Dado que las descripciones de cada teoría deben ser necesariamente limitadas, he optado por concentrar inicialmente este segundo análisis teórico fundamentalmente en la denominada «Nueva teoría del crecimiento», que retoma muchos elementos de las posturas de Marshall, Hirschman, Perroux, o Rosenstein-Rodan (Vázquez, 1999), tales como la importancia de las externalidades para el desarrollo de una zona, o que el origen de las economías externas es la red de empresas industriales de una zona y los mercados internos que originan. Un elemento colateral que me decide a incidir en esta teoría es que, a pesar de sus radicales diferencias respecto de las teorías de base organizativa analizadas anteriormente, coincide en muchos puntos clave con las mismas. Por otro lado, he tenido en cuenta el interés que genera por su hipotética capacidad de explicar las posibilidades de crecimiento derivadas de la llamada «nueva economía».

La Nueva Teoría del Crecimiento (*new growth theory*) se concentra en la importancia de los rendimientos crecientes e incorpora un nuevo elemento, el conocimiento, para defender que el crecimiento económico resulta de los rendimientos crecientes asociados al conocimiento innovador. En la Nueva teoría del crecimiento, el conocimiento puede acrecentar el rendimiento de la inversión, que puede a cambio contribuir a la acumulación de más conocimiento. Esto se consigue estimulando métodos más eficientes de organización de la producción, así como servicios y productos nuevos y mejorados. Existe en consecuencia la posibilidad de aumentos continuados en la inversión que conduzcan a un aumento continuado del crecimiento de un país. El conocimiento puede también derramarse de una empresa o industria hacia otra, produciendo que nuevas ideas se usen repetidamente con un coste suplementario muy bajo. Estos derramamientos pueden combatir las limitaciones impuestas al crecimiento por la escasez del capital (OCDE, 1996).

La técnica de introducir una fórmula de rendimientos crecientes agregados en un modelo con varias empresas fue propuesta por Alfred Marshall en 1890. Con la generalización de las tecnologías propias del tercer entorno, la aparición de rendimientos crecientes se produce tanto del lado de la producción como de la demanda. Primero, es una razón de costes: las tecnologías digitales hacen posible que el coste marginal de producción de la segunda y siguientes unidades sea casi cero: una vez grabado un disco con música o software, lo cual supone un coste inicial o fijo muy alto, la

duplicación y su soporte físico, cuando lo hay, tienen un coste muy bajo. Por ejemplo, se estima que el primer disco de Windows 95 costó unos 250 millones de dólares. Las copias o su distribución por Internet tienen un coste muy parecido a cero. La reutilización puede ser masiva, con un escasísimo consumo de materias primas físicas. La intensificación del capital produciría pues, en la era digital, rendimientos crecientes (o dicho de otra forma, el coste marginal decrecería de manera constante).

Segundo: en una sociedad en que la tecnología permite la producción industrial de bienes de manera masiva a bajo coste, también empieza a cobrar importancia una cuestión muy interesante: la de los «bienes compartibles». Esta noción se fundamenta en la sobrecapacidad de la actual sociedad de consumo. Pensemos, por ejemplo, en la computación distribuida (el ejemplo más conocido es el proyecto SETI, que permite acumular la capacidad ociosa de proceso de unos 4.5 millones de PCs de todo el mundo), o en el fenómeno llamado *carpooling* o conducción compartida, muy extendido en EE.UU. y en Europa central, de compartir el coche propio y los gastos de viaje generados con otros interesados en hacer la misma ruta. Es muy improbable que cada agente económico necesite la capacidad total de producción de su unidad (sea el PC o el coche) en el mismo momento, lo cual producirá de manera natural excedentes de capacidad, o dicho de otra forma, el bien se convierte en un bien no-rival por el que no se compite. Esta capacidad, y por lo tanto este bien, puede compartirse si existe la posibilidad de compartir información acerca de este hecho. La posibilidad de compartir está en función directa de la riqueza existente en la sociedad en que se encuentren el bien y su agente, y de la distribución de esa riqueza. Por decirlo de otra manera, un PC puede ser compatible en Europa y no en una aldea india, por carecer en el poblado de conexión a Internet. (Benkler, 2004) Aunque evidentemente subsiste una cuestión de costes y de perfección de los mercados, los ejemplos mencionados abren la vía a que la posibilidad de compartir bienes, con la ayuda de las nuevas tecnologías, dé lugar también a rendimientos crecientes en bienes físicos.

Esto nos lleva a concluir que la segunda fuente de rendimientos crecientes son factores del lado de la demanda. Puede considerarse que los recientes modelos de financiación distribuida o agregada, llamados en general «*crowdfunding*», obedecen también a esta lógica. Cuanto más grande se hace una red, más útil resulta estar asociado a esta red, y más capacidad despliega

la propia red. Esto se debe a que un producto o un aplicativo se puede convertir en un estándar, de manera formal o de facto (ya veíamos al analizar las características del «tercer entorno» que una consecuencia de la reticularidad es que el valor de conectarse a una red depende de cuántas otras personas estén ya conectadas. Esto se denomina efectos de red, externalidades de red, o economías de escala del lado de la demanda).

Una razón suplementaria, directamente asociada con esta última, es el desarrollo de conocimiento específico relativo al producto por parte del usuario, así como de familiaridad y habilidades también específicas. Uno se acostumbra a usar WordPerfect o Word, y a medida que aparecen nuevas versiones, el usuario seguirá creciendo a medida que crece ese producto que está basado a su vez en las habilidades adquiridas por el usuario. Como consecuencia, existe una tendencia del mercado al *lock in* (encerrarse), una vez que el producto de una empresa se adelanta a los demás. Pero no hay que pensar que el primero que empieza siempre ganará necesariamente. Es más, los «*lock in*» pueden ser muy débiles y ser superados muy rápidamente porque los costes de cambiar a otra opción sean bajos.

El efecto de creación de rendimientos crecientes del lado de la demanda recibe también el nombre de «*QWERTYnomics*», palabra que juega con los conceptos de *economics* y con las seis primeras teclas del teclado de un ordenador de origen anglosajón. La razón de esta disposición de las letras en el teclado data de 1870, en que se eligió para evitar que chocaran entre sí los martillos más largos que golpeaban la cinta de las máquinas de escribir de la época, de manera (se dice) que el vendedor pudiera escribir «*typewriter*» (máquina de escribir) usando sólo las teclas de la fila superior. La formación de los mecanógrafos resultaba más sencilla si todos usaban la misma disposición del teclado, y los fabricantes tenían interés en fabricar máquinas que la mayoría de la gente entrenada pudiera usar (efecto de red). Mucho más tarde, al aparecer los ordenadores personales, la existencia de muchas personas habituadas al teclado de la máquina de escribir hizo que los PCs incorporaran la misma disposición de las letras, pese a no existir ya, evidentemente, el problema de que chocaran entre sí los martillos conectados a las teclas (efecto de lock-in o «encierro» tecnológico).

Estas dinámicas, que permiten reforzar la posiciones de las empresas que se adelantan en un determinado sector, conllevan a veces a la paradoja de

que la empresa pueda estar interesada en asumir el riesgo de proporcionar de manera gratuita conocimiento propio que le ha costado mucho desarrollar, o propiciar la existencia de «fugas» de tecnología con vocación de estándar o de plataforma. Si esa determinada tecnología tiene éxito y se convierte en predominante en el mercado, la compatibilidad de otras tecnologías supletorias con aquella que es de su propiedad o en la que la empresa tiene una posición de excelencia, reforzará el efecto de red y el de lock-in, produciendo un aumento enorme del valor de esta tecnología, del que se beneficiará la empresa propietaria o excelente (además del propio mercado, que puede encontrar así tecnología a coste cero). Muchos modelos de negocio recientes, como los de cierto software de código abierto o libre, se basan en esta idea.

La peculiaridad de la economía del conocimiento, dice la Nueva teoría del crecimiento, es que ese rendimiento creciente se utiliza para intensificar o acumular más conocimiento, porque esta es la única vía de innovar y mantener la competitividad. En teoría, el ciclo se retroalimenta así de manera indefinida: el conocimiento permite mantener rendimientos crecientes, y éstos permiten acumular más conocimiento. La opción de dedicar el producto de los rendimientos crecientes a la intensificación del conocimiento, y a la consecuente innovación, tiene mucho que ver con la estructura de la competencia. *Las economías basadas en el conocimiento tienden hacia la competencia monopolística. Las empresas compiten unas contra otras, no basándose en el precio de productos similares, sino en su posición de monopolio dentro de un producto o servicio particular y diferenciado. La competitividad se basa no en bajar los precios, sino en aumentar las características del producto (sus funcionalidades, calidad, tipos), y en la introducción de nuevos productos* (Cortright, 2001).

La Nueva teoría del crecimiento parte originariamente de los modelos neoclásicos de crecimiento de Solow y otros economistas, pero los critica, y pone en duda muchos de sus principios básicos, incluso algunos principios económicos fundamentales como el de la escasez. ¿Cómo se argumentan estas afirmaciones? Romer (1994) afirma que los economistas clásicos como Malthus y Ricardo llegaron a conclusiones equivocadas acerca de las perspectivas de crecimiento. Con los años, las tasas de crecimiento se han incrementado, y no han decrecido. Romer señala cinco hechos básicos que contradicen la evidencia acerca del crecimiento que los economistas han dado por hecho:

1. Hay muchas empresas en la economía de mercado.

2. Las invenciones se diferencian de otros insumos en el sentido de que muchas personas pueden usarlas al mismo tiempo. El mundo físico se caracteriza por rendimientos decrecientes. Los rendimientos decrecientes son el resultado de la escasez de objetos físicos. Una de las grandes diferencias entre las cosas y las ideas es que las ideas no son escasas, y que el proceso de creación en el reino de las ideas no sufre rendimientos decrecientes. A diferencia de la mayoría de los bienes físicos, el conocimiento no es un bien indivisible ni exclusivo. Es decir, permite que dos o muchas más personas lo usen a un tiempo, y que se use repetidamente, sin que la pieza inicial de conocimiento sufra el menor deterioro. Esta propiedad es denominada «expandibilidad infinita» por David y «no-rivalidad» por Romer (Quah, 1999). A la vez, es difícil impedir que, incluso siendo de propiedad privada, sea utilizado por otros; su exclusividad depende más de una convención social, de una institución jurídica (los derechos de propiedad intelectual) que de una característica física: un coche, una casa o un título valor se pueden encerrar bajo llave, pero la información que contiene una patente no. De manera característica, el conocimiento tiene muchas similitudes con los bienes públicos (como hacía notar Arrow, **el conocimiento es el bien público por excelencia**), y afronta problemas parecidos: por ejemplo, la existencia de *free riders*, o la complejidad de retener el valor la empresa que lo produzca, razón que en ocasiones detrae a la empresa privada del esfuerzo creador de conocimiento. Respecto a esto último, parece que la evidencia empírica demuestra que las eventuales pérdidas, o la complejidad de proteger el conocimiento, no siempre producen una reacción de contracción del esfuerzo de las empresas, sino que incluso algunas de éstas han aprendido a sacar partido de determinadas «fugas» de conocimiento, como hemos explicado un poco antes.

3. Es posible replicar actividades físicas, considerando el nivel tecnológico como factor de la función de producción agregada.

4. El progreso tecnológico proviene de las cosas que hace la gente: cuantos más investigadores experimentan con bacterias, se producen más descubrimientos valiosos en ese campo. La tasa de descubrimientos agregada es endógena, aunque haya un cierto grado de aleatoriedad en estos descubrimientos.

5. Muchos individuos y empresas tienen poder de mercado y obtienen rentas monopolísticas de sus descubrimientos. Esta constatación matiza lo referido en el punto 2, pero no lo pone en cuestión.

Para Romer, el modelo neoclásico desarrollado por Robert Solow en 1967 atendió a los tres primeros hechos, pero obvió los segundos. Desde el punto de vista teórico, una ventaja clave de este modelo es el tratamiento de la tecnología (conocimiento) como un bien público puro. Pero, como ya hemos dicho en el hecho n° 5, se puede constatar en la realidad que esto no es así. A los modelos que incorporan los puntos 4 y 5 se les conoce como modelos neo-schumpeterianos, porque recuerdan la reflexión de Schumpeter sobre la importancia de la existencia de poderes monopolísticos temporales como fuerzas motivadoras del proceso innovador.

Desde un punto de vista matemático, el modelo neoclásico de crecimiento parte, en su forma simplificada, de una función de producción agregada, considerando solo dos factores, capital y trabajo, con rendimientos constantes de escala ($a+b=1$) y decrecientes de cada uno de los factores ($0 < b < 1$). Así, por ejemplo, se tendría, suponiendo una función de producción del tipo Cobb-Douglas, que:

$$Y_t = AK_t L_t$$

donde K es capital, L trabajo y A es el nivel de tecnología, que incluye tanto el avance tecnológico como los elementos del entorno que favorecen su generación. En esta hipótesis, si no se produce avance tecnológico, el crecimiento de producto sólo es posible si aumenta la dotación de los factores. Si la cantidad de trabajo por empleado es fija, la función de producción por trabajador presenta rendimientos decrecientes en el factor acumulable, K_t . La solución neoclásica para explicar la evidencia empírica del crecimiento es aceptar que A crece de forma exógena. Como dice Vázquez (1999): *existiría, sin duda, una relación sinérgica entre cambio tecnológico y acumulación de capital, hasta el punto de que esta última actuaría como transmisor del crecimiento, en particular cuando los bienes de equipo incorporaran nuevo conocimiento técnico.*

Romer intenta reconciliar la teoría económica con la evidencia empírica introduciendo el avance tecnológico (que podemos denominar también conocimiento) como elemento endógeno en los modelos neoclásicos. Recoge,

por un lado, los modelos de derrame que introducen rendimientos crecientes a nivel agregado que formuló por primera vez Alfred Marshall, y que otros autores han situado ya de manera más precisa provenientes de la inversión en capital físico, en capital humano y en I+D. E incorpora, por otro lado, determinadas aportaciones de neo-shumpeterianos como Grossman y Helpman (1990). Las nuevas ideas que se integran son las siguientes:

a. La introducción en una empresa de un nuevo bien de equipo genera el aprendizaje de los trabajadores y hace aumentar el conocimiento técnico de la economía en su conjunto.

b. Bajo la hipótesis de que el factor trabajo puede ser ampliado (con lo que se acepta la noción de capital humano), se afirma que el aumento de los conocimientos de la fuerza del trabajo produce un efecto de derrame sobre el nivel de tecnología en el entorno de la economía local.

c. La inversión en I+D realizada por una empresa produce efectos directos en la empresa al generar rendimientos en su función de producción, pero también un efecto de derrame a las empresas del entorno, que deben reaccionar ante la innovación.

La consecuencia de incorporar estos elementos es una reformulación de la función clásica para la empresa j del tipo siguiente:

$$Y_j = A(K, R, H) K_j^\alpha R_j^\beta H_j^\gamma L_j^\delta$$

en donde A recoge el estado de la tecnología, que la empresa toma como dado, K es el stock de capital físico, R son los resultados que proporciona el gasto en I+D, H y L son los niveles de empleo cualificado (capital humano) y sin cualificar (trabajo en sentido clásico). Siendo A función de los niveles totales K, R y H , la función agregada de la economía exhibe así rendimientos de escala crecientes (Vázquez, 1999).

Partiendo de la distinción clásica entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, se argumenta por los defensores de la nueva teoría del crecimiento que dado que el segundo reside en las personas y en las rutinas de las organizaciones, no se puede trasladar con facilidad (a menos que traslademos a las personas, claro está). Diversos estudios empíricos arrojan conclusiones muy llamativas. Por ejemplo, uno realizado por Sélér (cit. en

Cortright (2001)) en el año 2000 sobre innovación transnacional arrojaba el resultado de que cada 10% que aumentaba la distancia respecto de un centro intensivo de producción de conocimiento y tecnología se reducía la productividad en un 0,15 %. La condición para que se produzca desarrollo económico, sin embargo, no se reduce sólo a la existencia de centros de investigación, sino que la región o ciudad en cuestión debe contar con un sector industrial dinámico que sea capaz de utilizar los resultados de esa investigación.

Por otro lado, tanto la concentración de un sector de industria en particular en una zona, como la de varias industrias especializadas complementarias, tienen efectos beneficiosos contrastados para el desarrollo de esa zona. En lo que los autores no se ponen de acuerdo es en cuál de los dos casos los efectos de derrame son más intensos. A los del primer caso se les conoce como externalidades «Marshall-Arrow-Romer», y a los del segundo (o efectos de derrame derivados de la diversidad) como externalidades Jacobs, en recuerdo de la urbanista Jane Jacobs y de su visión del papel de los centros urbanos en el desarrollo económico.

Una última aportación de mucho interés de la Nueva teoría del crecimiento es la importancia que concede a la cultura local y al papel de las instituciones en el proceso de intercambio del conocimiento entre empresas situadas en el mismo territorio. No sólo coinciden con Porter y Marshall en la importancia del conocimiento como elemento crucial de competitividad, sino que también defienden el valor de la localidad y las instituciones locales en plena globalización: *a medida que el mundo se integra más y más, la característica que diferenciará un área geográfica (ciudad o país) de otra será la calidad de las instituciones públicas. Las áreas con más éxito serán aquellas con los mecanismos más efectivos para apoyar los intereses colectivos, especialmente en la producción de nuevas ideas* (Romer, 1992).

Así, señalan como elementos muy valiosos una actitud colaborativa por parte de las industrias locales, una población activa e informada, gobiernos locales abiertos y receptivos, y la participación de numerosas entidades asociativas y comunitarias como elementos conformadores de un «capital social» que favorece tanto la cooperación económica en los distritos industriales como la política pública de apoyo (Cortright, 2001). En esto coinciden plenamente con Douglass North: *Las instituciones forman la*

estructura de incentivos de una sociedad y, por tanto, las instituciones políticas y económicas son las determinantes fundamentales del desempeño económico. (...) Las creencias que mantienen los individuos, los grupos y las sociedades y que determinan sus preferencias son consecuencia de su aprendizaje a lo largo del tiempo, y no sólo del lapso de vida de un individuo o de una generación; son el aprendizaje incorporado en individuos, grupos y sociedades, acumulativo en el tiempo y transmitido de una generación a otra por la cultura de cada sociedad (North, 1993). Como veremos, instituciones y capital social tienen un papel determinante en el modelo de desarrollo local innovador que propongo.

A pesar del interés de las visiones de Romer, estos modelos distan mucho de estar completos. Puede que sea muy útil considerar extensiones de los modelos existentes en dos direcciones: por un lado, analizando el rol de las actitudes de los consumidores hacia productos intensivos en conocimiento para determinar patrones agregados de crecimiento y desarrollo. En segundo lugar, estudiando los efectos agregados sobre el crecimiento de sistemas alternativos de derechos sobre la propiedad intelectual, o más concretamente, sistemas para producir y distribuir conocimiento y productos intensivos en conocimiento (Quah, 1999).

Vázquez Barquero (2005) ha elaborado sobre estos fundamentos un modelo de desarrollo sostenido en lo que él denomina las «cuatro Fuerzas del desarrollo». Las articula como un diamante al estilo del de Porter, en el que los vértices, sin que se establezca prelación entre ellos, son:

- Difusión de las innovaciones y del conocimiento
- Cambio y adaptación institucional
- Desarrollo urbano del territorio
- Organización flexible de la producción.

Este modelo es uno de los que emplearé como soporte para dar forma a mi propio marco teórico, que se describe detenidamente en el Cap. 6.

4.4. **ECONOMÍA GEOGRÁFICA (O NUEVA GEOGRAFÍA ECONÓMICA)**

Una perspectiva del desarrollo muy interesante es la fundamentada en el desarrollo endógeno, pero desde la óptica del territorio. Existen autores importantes agrupados normalmente bajo la clasificación de geografía económica, que a veces se denomina economía geográfica, término que prefiero personalmente.

Todo el conocimiento comienza como conocimiento local, y lo poseen sólo aquellos que han dado los pasos necesarios para su aprendizaje. Este nuevo conocimiento existe además en forma de conocimiento tácito, y sólo lo poseen aquellos que lo comparten entre sí. Si bien no es necesario que todos estos conocedores pertenezcan al mismo ámbito local, normalmente es así. Cuando este conocimiento tácito se codifica (se hace explícito), se vuelve ubicuo y accesible para la totalidad del mercado, con lo que deja de ser una ventaja competitiva para los que lo poseían en forma tácita. La globalización ha acelerado este tipo de procesos. El carácter tácito del conocimiento al crearse contribuye a su condición de «conocimiento pegajoso», y a su valor estratégico. En algunos sitios concurren circunstancias que permiten que la creatividad y el entorno les estimulen a producir continuamente nuevo conocimiento, promueven el aprendizaje en un proceso continuado, y eso les convierte en zonas, comarcas o ciudades innovadoras. Estas zonas pueden ser consideradas, de alguna manera, emprendedores colectivos (Malecki, 2000).

La visión del conocimiento en íntima relación con el territorio subyacente lleva a configurar modelos en los que en condiciones de equilibrio, los derramamientos de conocimiento a través del territorio, y decisiones óptimas de acumulación de conocimiento, determinan una distribución del conocimiento utilizado a través del espacio y del tiempo de manera dinámicamente fluctuante y espacialmente suave, produciendo un crecimiento también distribuido de manera igualitaria (Quah, 2002).

Las teorías de la economía espacial (que también se conoce con este nombre a la economía geográfica) mantienen cierta asimetría con otras teorías

económicas, integrando diferentes perspectivas de diferentes escuelas económicas (Martin y Sunley, 1996). Krugman (1995) hace gala de incorporar cinco tradiciones en la materia. Para él, la del análisis del uso y de la renta de la tierra de Von Thünen es una especie de teoría huérfana separada desde hace tiempo conceptualmente de las demás aproximaciones. Los otros grupos de teorías con las que trabaja parecen cuatro maneras diferentes de mirar la misma cosa. Se está refiriendo a:

- la geometría germánica, con dos ramas, la Weberiana y la teoría del lugar central;
- la física social, surgida en los EE.UU después de la segunda guerra mundial;
- la teoría de la causación acumulativa, acuñada por Harris y Lowry, y desarrollada por Myrdal (1959) y por Kaldor (1970);
- las teorías referidas a las externalidades, empezando por Marshall y que ha dado después lugar a modelos avanzados.

Respecto a este último punto, conviene destacar que Krugman se fundamenta en el análisis de Marshall acerca de la localización industrial, y menciona tres factores que promueven economías de escala externas en las aglomeraciones regionales: la constitución de un fondo común de mano de obra; la aparición de proveedores especializados; y el desarrollo de derramamientos tecnológicos (Eng, 2004).

Existe un claro resurgimiento de la percepción de las regiones como elementos clave en la organización y diseño de la creación de riqueza y del crecimiento económico. Dentro de esta perspectiva, ocupa un lugar destacado en la actualidad la cuestión de la competitividad regional (Kitson et al., 2004). La economía geográfica nos aporta evidencias de que una base acumulativa de conocimiento y competencias no es suficiente para asegurar la colaboración entre las empresas y el proceso de aprendizaje que parecen estar en la base del crecimiento. Se requieren una serie de mecanismos complementarios (mercados, redes) que ayuden a coordinar las acciones entre organizaciones con insumos complementarios. Un amplio complejo de otros actores y organizaciones producen insumos complementarios para el proceso innovador. En consecuencia, la competitividad de una región no se define

sólo en función de una masa crítica de organizaciones cualificadas en ese territorio, sino por su capacidad de coordinar las acciones de todos los actores, que en su interacción innovadora intercambian, ante todo, conocimiento. La geografía puede proporcionar una plataforma sobre la que el conocimiento se puede organizar de manera efectiva (Feldman y Audretsch, 1999), al igual que las nuevas TIC la proporcionan en el tercer entorno. Las relaciones intra e inter-organizativas que se producen entre las organizaciones están profundamente enraizadas en el entorno institucional específico de la región (Boschma, 2004).

La idea central de la Nueva Geografía Económica es que el crecimiento regional obedece a una lógica de causación circular, en la que las relaciones de encadenamiento entre las empresas conducen a una aglomeración de actividades que se auto-refuerza progresivamente. Este proceso tiene naturalmente un límite, que se alcanza cuando **las fuerzas centrípetas que conducen a la aglomeración comienzan a ser compensadas por fuerzas centrífugas como los costos de la tierra, los del transporte y las deseconomías externas (congestión y contaminación)** (Moncayo, 2003).

Merece la pena comentar aquí la existencia de una sub-disciplina dentro del campo de la geografía económica, que es la geografía industrial, y que ha experimentado, como aquella, una evolución metodológica amplia, pasando de la ciencia espacial y las teorías de la ubicación en los años 1950, las teorías *behavioristas* de la empresa de los 60, el estructuralismo marxista y el realismo crítico en los 70 y 80, hasta un acercamiento reciente a las teorías institucionales, dando especial importancia al contexto cultural y social. Uno de los objetivos esenciales de la geografía industrial es el diseño de teorías o modelos sensibles al contexto local, y en la actualidad la orientación general de esta disciplina es hacia **explicaciones más contextuales y menos universalmente deterministas** (Barnes, 1999).

4.5. "MILIEUX" INNOVADORES Y LA CLASE CREATIVA

Posiblemente en este caso, mas que de teorías completas, deba hablarse de escuelas, que originan en autores o grupos de autores localizados, pero tienen ya un cierto grado de desarrollo, y son de inevitable mención por su popularidad y grado de actualidad.

Por un lado, el GREMI (*Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*), reúne desde 1984 a una quincena de equipos de investigación europeos y americanos, siendo particularmente activo a comienzos de los años 1990. Los trabajos del GREMI están dedicados a desarrollar un análisis territorializado de la innovación poniendo en evidencia el rol del entorno en este proceso. Esta problemática general se articula en torno a tres campos de investigación (Maillat et al., 1993):

- la red de innovación: orígenes, arquitectura, modo de funcionamiento, interacciones entre los actores, normas de esa relación, procesos de aprendizaje;

- relaciones entre el entorno (*milieu*) y la red de innovación;

- los efectos de la red de innovación sobre el entorno: procesos de aprendizaje, aumento de las capacidades creativas en el entorno.

Existen tres conceptos esenciales de *milieu* (Maillat, 1991):

- la perspectiva microanalítica, que analiza el problema en términos de incertidumbre, información y costes de transacción (Camagni);

- la perspectiva cognitiva: se articula sobre todo a partir de las nociones del aprendizaje y de *know-how* o *savoir-faire*; se subraya la importancia del mercado local de trabajo y la reproducción de la cultura técnica (Crevosier y Maillat);

- la perspectiva organizativa: se refiere a sistemas de actores y a estructuras y formas de organización territorializadas y redes extra-territoriales (Quevit).

La consecuencia de este triple enfoque es la identificación de tres características de un entorno o *milieu* innovador: es un espacio geográfico sin fronteras precisas pero con una cierta unidad que se traduce en comportamientos identificables y específicos, constituido por recursos materiales, inmateriales, y una serie de actores; es un entorno organizado, donde los actores cooperan para innovar, creando redes de interdependencia y recursos que se utilizan en común; la tercera característica de un *milieu* innovador es su dinámica de aprendizaje, que dota a los actores de una capacidad que persiste en el tiempo de modificar su comportamiento en función de las transformaciones de su entorno (Maillat, 1991).

Los *milieu* tienen una relación directa con las redes de innovación: cuando las relaciones de colaboración entre los diferentes actores del entorno innovador se institucionalizan, se convierten en una verdadera organización que se denomina red de innovación. Esta red origina en el hecho de que hoy en día la innovación no es una simple función del emprendedor o de la empresa aislada, sino que tiene un carácter multifuncional que presupone una articulación compleja y no lineal de competencias específicas. La red de innovación es una realidad pluridimensional que tiene las siguientes características (Maillat et al., 1993):

- una dimensión organizativa, a fin de moderar los costes de transacción;
- una dimensión temporal, dado que son relaciones estables, que evolucionan sobre la base de la confianza y la reciprocidad;
- una dimensión cognitiva, porque acumula un *know-how* colectivo y superior a la suma de los conocimientos individuales de los actores;
- una dimensión normativa: cada red dispone de su propio sistema de reglas más o menos formalizadas;
- una dimensión territorial, al constituir para cada uno de los participantes en la red una ventaja competitiva territorializada.

Como norma, las redes de innovación están basadas en la preexistencia de un capital relacional, no sólo de tipo económico e industrial, que permite ampliar el campo de relaciones y formular proyectos comunes.

Para Richard Florida, creador del concepto de la «clase social creativa»

(*creative class*), partimos de una base equivocada cuando consideramos que recursos como la tecnología, el conocimiento, el capital humano o el talento tienen la misma forma que el resto de los factores clásicos de producción, constituyendo un *stock*. Según la forma convencional de verlo, una región o ciudad tienen un determinado stock de tecnología y talento que influyen positivamente en sus ratios de innovación y crecimiento. Pero estos recursos se diferencian mucho de la tierra o la materia prima, porque no se acumulan en forma de existencias fijas, sino como flujos transitorios, ya que son factores de alta movilidad. Las ciudades o regiones capaces de fijar y acumular estos recursos volátiles son, de acuerdo con la teoría de la clase creativa, abiertas, diversas y tolerantes (Florida, 2005). El talento, parece decirnos, es como el aire.

Florida construye su teoría sobre fundamentos anteriores. En 1995, trabajaba con el concepto de la región que aprende (*learning region*), bajo la premisa de que en la nueva era del capitalismo, la organización regional va a cambiar, a medida que las regiones adoptan los principios de la creación de conocimiento y de aprendizaje. Las regiones que aprenden deberán aportar las infraestructuras humanas, manufactureras y tecnológicas necesarias para aprovisionar a formas productivas innovadoras intensivas en conocimiento. (...) La globalización ocurrirá cada vez más a través de sistemas complejos de interdependencia e interrelación regional (Florida, 1995). A partir de 2002, desarrolla su idea central de que el talento o capital humano es un motor demostrado del crecimiento, sobre todo a partir de industrias de alta tecnología, y que la diversidad es un elemento atractor del talento, elaborando esta teoría sobre la base metodológica de la geografía económica (Florida, 2002a).

La presencia de la diversidad o «bohemia» en una región o ciudad es señal de que nos encontramos en un entorno abierto que es atractivo para las personas de alto capital humano. Ello estimula el tipo de creatividad y de innovación asociado con las industrias de alta tecnología, pero no de forma causal: la teoría de este autor es que la presencia de la clase creativa, que él mide por medio de indicadores de la concentración de bohemios, homosexuales, y gente en general diversa, refleja un conjunto subyacente de condiciones o *milieu* que es abierto y atractivo para personas con talento y creativas de todo tipo (incluyendo a aquellos que trabajan en las industrias de alta tecnología), y constituyen un entorno físico que es favorable al nacimiento

y el desarrollo de nuevas industrias y de empresas de base tecnológica (Florida, 2002b). Este entorno físico local es importante, dice, recogiendo una buena parte del legado de Jane Jacobs, y las ciudades donde florece la clase creativa prestan atención a la calidad de vida, la cultura y las dotaciones urbanas de ocio.

La creatividad, que se asocia directamente con elementos de diversidad, el capital humano, el crecimiento de los ingresos y el de la población, también tiene relación directa con la creación de empresas. Las regiones abiertas y creativas que atraen capital humano se ven favorecidas por elevados índices de creación de empresas (Lee et al., 2004).

La teoría de la clase creativa se ha convertido, según sus críticos, en una especie de **nueva teología del desarrollo**, que sin duda es **políticamente seductora** (Peck, 2005), pero que necesita de una serie de pre-condiciones empíricas para servir como una estrategia de desarrollo viable para muchas ciudades (Sands y Reese, 2008):

- los variados elementos de la clase creativa deben estar todos ellos presentes dentro de la ciudad;
- debe existir correlación entre la presencia de esta clase creativa y medidas de diversidad, tolerancia, e industrias y trabajadores de alta tecnología;
- debe existir correlación entre clase creativa, diversidad, alta tecnología y alguna medida del crecimiento de salud o crecimiento económico.

Otros autores, en fin, alertan sobre las consecuencias del aumento de la desigualdad en ciudades donde conviven los bien pagados integrantes de la clase creativa con mano de obra de servicios barata, muchas veces inmigrante, y avisan del peligro de que en las llamadas ciudades creativas se produzca una polarización social grave si no se toman medidas integradoras. Esto sería un hecho **preocupante no sólo desde la perspectiva ética y política, sino también por sus serias implicaciones para la sostenibilidad a largo plazo de la economía creativa** (Donegan y Lowe, 2008).

4.6.

LAS TEORÍAS ECONÓMICAS INSTITUCIONALES

El complejo juego de interrelación entre el stock de conocimiento, las instituciones y los factores demográficos es lo que da forma al proceso de cambio económico

(North, 2005).

Tanto las teorías que exponemos a continuación como la del siguiente apartado (del capital social), son grupos de teorías que otorgan especial relevancia a las instituciones en uno u otro grado, como se irá describiendo en adelante. En puridad, se consideran teorías institucionales aquellas que coinciden en destacar la importancia de las instituciones para explicar el desempeño de toda economía (Caballero, 2004).

La definición citada plantea inmediatamente la necesidad de otra: qué son instituciones en sentido económico. Las instituciones constituyen un ámbito en el que se desenvuelven las conductas sociales, y por ende la economía, como construcción social que es. Toda actividad humana implica una estructura que define «cómo se juega ese juego», sea un deporte o el funcionamiento de una economía. Esta estructura está compuesta de instituciones (reglas formales, normas informales, y las características de su aplicabilidad) (North, 2005). Para otros autores, además de lo anterior, las instituciones son también aquellas organizaciones que generan esas reglas de comportamiento, que inducen procesos de socialización e influyen en el conjunto de creencias que incide en las transacciones (Greif, 2001). Las instituciones son así, para unos, «interacciones regularizadas», las «reglas del juego en una sociedad», «condiciones diseñadas por las personas humanas que dan forma a la interacción humana» (North, 1993 b); pero además, para otros autores son las estructuras de gobierno que controlan a los jugadores (Nelson y Sampat, 2001). Las definiciones oscilan, pues, entre dos extremos. Por un lado, se encuentran las posiciones que podríamos más «amplias», que definen las instituciones como creencias y también como estructuras (o sea, formas organizadas que muchas veces adquieren incluso personalidad jurídica propia, como por ejemplo un ayuntamiento), y que existen precisamente para asegurar que las reglas sean obedecidas por todos (Hayek, (1945) cit. por Lozano, 1999). Por otro lado, existen aquellas otras posturas que en una

línea mas «normativa», las conciben exclusivamente como normas o reglas del juego. Para North (1993b), es inaceptable no hacer la distinción entre instituciones y organismos (públicos, económicos, sociales y educativos), y defiende que si bien actúan en una fuerte interacción (los organismos son en su visión precisamente los agentes del cambio institucional), se trata de dos cosas claramente diferentes. En cambio, para la escuela del Análisis Institucional Histórico y Comparativo (AIHC), las instituciones **son restricciones no tecnológicas de la interacción humana, formadas por dos elementos interrelacionados: las creencias culturales y las organizaciones** (Greif, 1994). Para Aoki no es correcta la forma que tienen autores como North de entender las instituciones únicamente como reglas del juego y **dar importancia secundaria a instituciones de orden privado como las formas organizacionales** (Aoki, 1996, cit. por Caballero, 2004). Entrando en un debate diferente, otros distinguen entre instituciones públicas y privadas (Brousseau et al., 2004).

La diversidad de matices conduce a algunos a pensar que **estamos atascados con el término**, que se encuentra, según quien lo use, a profundidades causales diferentes (...), como una pauta estandarizada de comportamiento, como reglas, normas o estructuras de gobierno particulares que parecen regular ese comportamiento, y otros más las definen como el contexto social y cultural más amplio en donde las reglas y formas organizativas particulares toman forma. Si bien es evidente que el mismo término se usa para definir diferentes clases de cosas, lo cual da lugar a un cierto problema de coherencia, parece razonable aceptar el consejo de los autores cuando recomiendan que **si los economistas y otros científicos sociales usamos el término, entendemos el problema y definimos las instituciones en forma coherente y clara en un análisis particular, no hay razón para que la diversidad de usos sea un problema grave** (Nelson y Sampat, 2001).

Aceptando este consejo, en este libro utilizo de manera habitual el término instituciones definido, de forma flexible, como «las reglas sociales que regulan las interacciones económicas, y sus estructuras organizativas, tanto públicas como privadas». Por ello, me servirá indistintamente para hablar de normas o convenciones y para hablar de organizaciones, aunque intentaré precisar en aquellos casos en que pudiese causar confusión a qué tipo de institución me refiero. Creo que es más honesto y práctico proceder así, y mejor que optar por una definición de un autor concreto que limitaría el desarrollo de este tema por razones puramente semánticas.

El término «economía institucional» fue acuñado por Walton Hamilton en una reunión de la *American Economic Association* en 1918. El institucionalismo dominó la teoría económica norteamericana hasta los años 1940, y entre esa fecha y 1975, la doctrina mayoritaria rechazó el estudio de las instituciones. En general, las teorías institucionales se caracterizan por los siguientes aspectos (Hodgson, 2008):

- son teorías que no se definen en términos de propuesta de políticas económicas,

- usan extensamente ideas y datos de otras disciplinas tales como la psicología, la antropología o la sociología, para lograr desarrollar un análisis más rico acerca de las instituciones y el comportamiento humano;

- las instituciones son el elemento central de la economía, y por ello es fundamental el estudio de su preservación y de su transformación;

- la economía es un sistema abierto y evolutivo, situado en un entorno natural, afectado por cambios tecnológicos, e incrustado en un conjunto más amplio de relaciones sociales, culturales y políticas;

- la idea de agentes individuales que maximizan su utilidad se contempla como inadecuada o errónea. Los individuos están afectados por sus situaciones institucionales y culturales. Como dice Samuel Bowles, los modelos económicos cuyas *dramatis personae* son simplemente individuos idénticos que se ajustan a los axiomas del egoísmo del *Homo economicus* son poco clarificadores. Los modelos adecuados deben tener en cuenta que (...) las personas son heterogéneas y versátiles, y como resultado de ello pequeñas diferencias en las instituciones pueden producir grandes diferencias en los resultados (Bowles, 2004).

Es necesario distinguir entre las diferentes teorías económicas institucionales. Todas ellas se alejan de la corriente predominante (neoclásica), reivindican el aspecto histórico de la economía, e intentan **enriquecer o alejarse de las austeras presunciones acerca del comportamiento humano que se contienen en las interpretaciones neoclásicas estándar** (Nelson, 2005). Existen lo que podrían llamarse «institucionalistas neoclásicos», como Eggertsson, que intentan avanzar sobre la comprensión de la acción humana en una lectura

avanzada del pensamiento neoclásico; otros que defienden que los sistemas de creencias y las preferencias deben explicarse, no simplemente darlos por hechos, como Hodgson; hay institucionalismo de «elección racional», de tipo más «historicista», la corriente de la «nueva economía institucional», y como hemos visto, los que interpretan las instituciones más como reglas del juego, como Coase, otros como estructuras de gobernanza, como Williamson, o que centran su interés en las estructuras que inducen y gobiernan la toma de decisiones colectiva, como Hall y Taylor. Esta diversidad origina en que existe una clara variedad de diferentes tradiciones de análisis institucional en economía, posicionadas bien en torno a la americana tradicional de Commons, o bien alrededor de la austriaca clásica de Veblen o Hayek (Nelson, 2005).

Para resultar más efectivos, podemos afirmar que se distinguen fundamentalmente tres escuelas en la actualidad (Caballero, 2004), a las que podemos sumar, como veremos, la corriente socioeconómica.

A. El institucionalismo económico tradicional, la teoría económica evolutiva, y la escuela austriaca moderna: tienen un enfoque holista o sistémico de la economía, y la conciben como un sistema abierto y dinámico, donde la noción de proceso es más importante que la de equilibrio (rechazan la cláusula de *ceteris paribus*), incluyendo dos grandes líneas de investigación: una asociada a Veblen y Ayres, que subraya el papel de las instituciones y la tecnología; y otra segunda a Commons, con énfasis en la ley, la propiedad privada y las organizaciones. Ha dado lugar a muchas variantes, representadas por autores como Galbraith o Myrdal. Entre las corrientes contemporáneas más relevantes que beben en estas fuentes se encuentran la escuela austriaca (Hayek), los autores que dan mucha importancia a los aportes de las demás ciencias sociales y a las relaciones de poder (Polanyi), y la economía evolutiva, que recoge el legado de Schumpeter e intenta aplicar principios de la biología evolutiva al análisis económico, y es posiblemente la variante, junto con la escuela austriaca, actualmente más en boga.

Antes de que las teorías neoclásicas ganasen su posición preponderante en la ciencia económica, una parte importante del análisis económico era evolutivo e institucional, y así se comprueba en los escritos de Smith, Marx o Marshall (Nelson, 2002). Veblen fue uno de los primeros en importar al interior de las ciencias sociales los principios evolutivos de Charles Darwin.

Las ideas evolucionarias serían luego desarrolladas por Schumpeter, Hayek y otros. El renacimiento de la economía evolutiva en el último cuarto del S. XX se ha basado en buena parte en el trabajo de Richard Nelson y de Sidney Winter (Hodgson, 2007), y ha sido continuado por autores como Storper (Barnes, 1999).

Como es previsible, a pesar de ser prima hermana de la teoría económica neoinstitucional, la teoría económica evolutiva señala las limitaciones de aquella: la explicación de la emergencia de las instituciones sobre la base de un grupo de individuos individuales que operan inicialmente en un entorno sin instituciones parece a los evolutivos incompleta, en especial en lo que se refiere a la conceptualización misma de ese cierto estado natural a-institucional del que se supone que emergen las instituciones. Para ellos se requiere una teoría de un proceso, de desarrollo y de aprendizaje, en un proyecto institucionalista reformulado que presta especial atención a la evolución de las instituciones (Hodgson, 2007).

En lo que afecta a su visión del desarrollo, la percepción de muchos institucionalistas evolutivos es que la competitividad de una región reside en su habilidad de mejorar su base económica, creando nuevas actividades para contrarrestar los procesos de destrucción de actividades, que son procesos inevitables, históricamente registrados. Las regiones acumulan diferentes entornos institucionales a lo largo de los años, que actúan como mecanismos de incentivo y de selección. Las instituciones no sólo afectan a las relaciones entre los agentes económicos, sino que condicionan la propia capacidad de esa región para mejorar, transformar o reestructurar las propias instituciones específicas, en la forma requerida para el desarrollo de nuevas actividades económicas (Boschma, 2004). Para algunos autores, la línea seguida por Hodgson y Mirowski es la que más fielmente ha seguido el camino trazado por Veblen (Barnes, 1999).

La escuela austríaca es actualmente uno de los bloques de pensamiento diferenciados del enfoque neoclásico más consistentes desde el punto de vista teórico. Existe un gran número de elementos que diferencian esencialmente ambos enfoques, y que para no desbordar los márgenes de este libro se reflejan en oposiciones, referidas a los paradigmas esenciales que componen estas dos grandes escuelas:

Paradigma austríaco	Paradigma neoclásico
Teoría de la acción humana entendida como un proceso dinámico (praxeología)	Teoría de la decisión: maximización sometida a restricciones
Subjetivismo	Estereotipo del individualismo metodológico (objetivista)
Empresario creativo	<i>Homo oeconomicus</i>
El conocimiento y la información son subjetivos, están dispersos y cambian constantemente. Se distingue entre conocimiento práctico y científico.	Se supone información plena de fines y medios, objetiva y constante. No se distingue entre conocimiento práctico (empresarial) y científico.
No se distingue entre la micro y la macro: todos los problemas económicos se estudian de forma interrelacionada	Modelo de equilibrio. Separación entre la macro y la microeconomía.
Competencia como proceso de rivalidad empresarial	Situación o modelo de competencia perfecta
El coste es subjetivo (depende de la perspicacia empresarial)	El coste es objetivo y constante
Se sigue una lógica verbal, que da entrada al tiempo subjetivo y a la creatividad	Formalismo matemático
La relación con el mundo empírico está basada en un razonamiento apriorístico-deductivo; coordinación entre teoría e historia	Contrastación empírica de las hipótesis
Posibilidades de predicción: sólo son posibles <i>pattern predictions</i>	La predicción es un objetivo deliberado
Responsable de la predicción: el empresario	Responsable de la predicción: el analista económico
Estado actual del paradigma: notable resurgimiento	Situación de crisis y cambio del paradigma

(Fuente: Huerta de Soto, 1997)

Será fácil apreciar la influencia del pensamiento de la escuela austriaca en el marco teórico que utilizo en esta investigación, tanto en lo referido a elementos constitutivos, como a su forma de proceso, alejada de los modelos de equilibrio de inspiración neoclásica.

B. La nueva economía institucional (NEI): su visión es más afín con la escuela neoclásica que con la del primer institucionalismo (Toboso, 1997, cit por Caballero, 2004). La NEI modifica algunos supuestos de la doctrina neoclásica, conservando los de escasez y competencia, acoge el método de la microeconomía, con otra concepción de racionalidad, y añade la dimensión del tiempo (North, 1994). El marco teórico de la NEI combina la noción de Coase acerca de los costos de transacción con la de North acerca de las instituciones. Este último autor, especialmente en su obra de 1990 *Institutions, institutional change and economic performance* (North, 1993b), desarrolla la noción de dependencia de la trayectoria: **en el proceso de cambio institucional halla rendimientos crecientes y mercados imperfectos con altos costos de transacción. En estas circunstancias, las externalidades de red, los procesos de aprendizaje y los modelos mentales subjetivos de los agentes - cuya evolución depende de la historia - refuerzan la dirección de la trayectoria.** En los últimos tiempos, la NEI tiende a acercarse a las explicaciones evolutivas del cambio institucional, en particular al primer institucionalismo y a la economía evolutiva (Caballero, 2004). Una parte importante de mis argumentos teóricos en torno al papel de las instituciones en el desarrollo económico se construyen sobre la base de la obra de Douglass North, por lo que no me extenderé mucho más en este punto.

La NEI y las teorías evolutivas tienen fuentes diversas, y su orientación focal también es diferente: la primera está centrada en los factores que moldean la interacción humana, dentro de las organizaciones y entre ellas; las segundas están bastante focalizadas en los procesos de avance tecnológico. Con todo, los últimos avances parece que están acercando ambas corrientes, y autores como North están progresivamente adoptando una perspectiva más evolutiva acerca de la creación y cambio de las instituciones. Además, ambos campos comparten opinión en lo esencial: que la acción y la interacción humanas deberían entenderse como el resultado de hábitos compartidos de actuación y pensamiento (Nelson, 2002). En esta misma línea de partida se sitúa la tercera vertiente de las actuales teorías institucionales.

C. **El Análisis Institucional Histórico y Comparativo (AIHC)**, liderado por autores como Masahiko Aoki y Avner Greif, rechaza el enfoque deductivo neoclásico y recurre en el estudio de las instituciones a la teoría de juegos, a la comparación de situaciones institucionales y al estudio paralelo de contextos históricos distintos, intentando construir modelos explícitos que capten la esencia de los problemas (Caballero, 2004). Incluye dos líneas de trabajo principales que estudian el efecto del aprendizaje y la internalización a través del proceso evolutivo sobre las reglas relevantes, y por otro lado el impacto de las interacciones estratégicas y de los rasgos culturales endógenos y exógenos sobre las reglas generales (Caballero, 2004).

Este programa de investigación, nucleado fundamentalmente en la Universidad de Stanford, es histórico porque intenta explicar el papel de la historia en la aparición y evolución de las instituciones; comparativo, porque intenta extraer lecciones a través de estudios comparativos en el tiempo y el espacio. Es, finalmente, analítico porque recurre a modelos micro específicos al contexto para el análisis empírico (Greif, 1998, cit. por Caballero, 2004). El AIHC concibe a las instituciones como restricciones no tecnológicas de la interacción humana, formadas por dos elementos: las creencias culturales y las organizaciones (Greif, 1994). Da especial importancia a los modelos teóricos de la realidad económica, y una condición indispensable de los mismos es una base empírica consistente y minuciosa. Este énfasis en los modelos y en el rigor empírico-histórico lo diferencia de la NEI que, sin descuidarlos, no destaca estos dos aspectos.

D. **La Sociología Económica**: Ésta es una variante más del institucionalismo contemporáneo, a veces llamada también teorías socioeconómicas, que han experimentado desde principios de los años 1980 un verdadero renacimiento. Un catalizador esencial de ello fue el trabajo de Granovetter (1985) sobre «*social embeddedness*» o imbricación social, una idea que adquirió de Polanyi, que en su libro *The great transformation* defendió que las economías a lo largo de la historia y hasta el capitalismo se han visto embebidas en una estructura social y cultural. A partir del capitalismo, el mercado se habría desimbricado de tal estructura creando todo tipo de problemas. Gravenotter defiende que toda acción (también económica) ocurre incrustada en un sistema dinámico de relaciones y redes sociales: por lo tanto, se rechaza el comportamiento humano movido esencialmente por la racionalidad, dado el peso de la tradición, los precedentes históricos, los

intereses de clase y de género, y otros factores sociales. Igual que la acción humana está embebida o incrustada en un marco institucional, también lo están los mercados (Barnes, 1999); este hecho abriría las puertas a una posible manipulación institucional que permitiría conseguir determinados objetivos sociales o geográficos.

4.7. LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

Las referencias más antiguas al capital social parecen encontrarse en la obra de L.J. Hanifan, que se refiere a aquellos activos intangibles indispensables en la vida diaria de las personas: entre ellos, el buen nombre, el compañerismo, la simpatía y la interacción social entre los individuos y la familias que conforman una unidad social (Hanifan, 1920, cit. por Woolcock, 1998). Para Jane Jacobs, lo característico de un grupo poblacional debe ser la dinámica de las personas que han forjado redes vecinales. Estas redes son el capital social irremplazable de las ciudades. Cuando este capital se pierde, por cualquier razón, su resultado se pierde a menos que un nuevo capital se acumule lenta y casualmente (Jacobs, 1961, cit. por Vargas Forero, 2002).

La cooperación y la competencia de las empresas y actores estimulan la dinámica económica y el desarrollo. La condición necesaria para que se produzca la cooperación entre las empresas y las organizaciones es la existencia de un sistema de relaciones económicas, sociales y políticas, y uno de los mecanismos esenciales en los que se basa el sistema de relaciones, acuerdos e intercambios de una economía es la confianza. La confianza es un concepto complejo que puede entenderse como un capital individual (la reputación de los actores) o bien como un capital social que surge espontáneamente en la sociedad y se difunde por todo el sistema productivo a medida que se forma la red de empresas y se crean los sistemas de relaciones entre ellas. Por esta razón existe una relación directa entre el capital social de un territorio y su desarrollo empresarial (Vázquez, 2005).

El capital social se diferencia del capital económico y del capital cultural: es la suma de los recursos, tangibles o virtuales, que se confieren a un individuo o un grupo por mor de poseer una red duradera de relaciones más o menos

institucionalizadas de relación y reconocimiento mutuos (Bourdieu y Wacquant, 1992, cit. por Graddy y Wang, 2009).

Las restricciones informales influyen directamente en los costes de transacción. Las normas de honestidad, integridad o fiabilidad reducen estos costos, y el capital social recoge el reconocimiento de los tipos de normas y valores que facilitan el intercambio en los mercados. Greif (2006, cit.) ha estudiado sistemáticamente el efecto de los valores culturales sobre el desempeño económico, analizando cómo la cultura de los mercaderes genoveses renacentistas, que desarrollaron mecanismos bilaterales de obligación, permitió la creación de formas legales y organizaciones políticas que servían para vigilar y hacer cumplir acuerdos, dando lugar a una trama institucional y organizativa que permitió el desarrollo de un sistema comercial y de intercambios mucho más complejo del que era posible con anterioridad (North, 2005).

Weber, aunque no lo llamó «capital social», analizó el porqué del carácter eminentemente protestante, tanto de la propiedad y empresas capitalistas, como de las esferas superiores de las clases trabajadoras, especialmente del alto personal de las empresas modernas, para concluir que existe una relación de «íntima afinidad» entre el ascetismo intramundano calvinista por un lado, y la actividad capitalista por otro, pero sin hablar de relación causal, sino de un nexo mucho más abierto de afinidad y coincidencia entre ambos (Weber, 2003, ed. crítica de Gil Vilegas). Los ensayos de Weber contienen varios elementos que son cruciales para definir el capital social (Trigilia, 2001):

- una red de relaciones personales de naturaleza no económica;
- redes sociales que permiten la circulación de información y confianza, favoreciendo el intercambio entre empresas y entre empresas y clientes;
- información y confianza que limitan el oportunismo y el fraude, y también mejoran la circulación de recursos cognitivos de gran valor económico, especialmente conocimiento tácito.

A pesar de que se trata de un terreno resbaladizo, estudios actuales parecen confirmar que los postulados de Weber acerca de la evolución cultural en la Europa de los primeros tiempos modernos podrían suponer una explicación satisfactoria. Más capital humano, en el caso de que el resto de los factores continúe igual, no es condición suficiente para generar mayores

ingresos o producción: debe estar acompañado por un cambio concomitante en el comportamiento de los individuos en sus relaciones contractuales entre ellos, tanto fuera como dentro del propio país (Blum y Dudley, 2001).

Para algunos autores es muy arriesgado hablar de «*capital social*» cuando se quiere describir que la economía de mercado y las sociedades de mercado están incrustadas en instituciones sociales, y piensan que se debe reservar el término «capital» para aquellas cosas que pueden comprarse y venderse en el mercado a cambio de dinero. Desde este punto de vista, algunos activos intangibles pueden comerciarse, pero no todos: con el capital humano no se puede, y menos aún con el llamado capital social, por lo que debiera pensarse en darle otra denominación (Kay, 2004). Es verdad que pese a que el término capital social tiene una evidente connotación económica, los principales esfuerzos académicos para conceptualizar como tal el capital social provienen de Putnam, Coleman y Bourdieu, es decir, que provienen de programas de investigación enraizados en la antropología, la sociología y la ciencia política (Vargas, 2002).

La teoría de Robert Putnam se recoge especialmente en su obra *Bowling alone* (2000), en la que describe la forma en que la actividad social grupal en EE.UU. ha venido experimentando un declive en los últimos años, en contra de la característica descrita por Tocqueville (1835), que hablaba a principios del S.XIX de **americanos de todas las edades, condiciones ideologías, constantemente unidos**, para explicar el deseo de agruparse y colaborar como una característica esencial de la sociedad norteamericana, y que ha sido fundamento de su sociedad civil y de su éxito económico (Kay, 2004). Putnam centra su interés en el compromiso cívico, es decir, el nivel de participación social en organizaciones de pequeña escala y poco jerarquizadas, que contribuyen al buen gobierno y al progreso económico al generar normas de reciprocidad generalizada, difundir información sobre la reputación de otros individuos, facilitar la comunicación y la coordinación, y enseñar a los individuos un repertorio de formas de colaboración (Vargas, 2002). Define el capital social como un **ingrediente vital del desarrollo económico en todo el mundo, constituido por vinculaciones, normas y confianza transferible de un estamento social a otro**, y que se incorpora en redes que **promueven la confianza, reducen los costes de transacción, y aceleran la información y la innovación**. Así, el capital social puede transmutarse, por así decirlo, en capital financiero.

El stock de capital social, como el de la confianza, las normas y las redes, suele auto-reforzarse y tiende a ser acumulativo. Es lo que A.O. Hirschman llama un «recurso moral», es decir, que su cantidad aumenta con el uso, en lugar de disminuir como el capital físico. Es un «bien público» (*public good*) (Putnam, 1993b). Para este autor, las posibilidades de una región de conseguir desarrollo socioeconómico a lo largo del S. XX han dependido menos de sus dotaciones socioeconómicas iniciales que de su dotación cívica: **la correlación contemporánea entre los aspectos cívicos y los económicos refleja primordialmente el impacto de los primeros sobre los segundos, no a la inversa** (Putnam et al., 1993). Estudios empíricos posteriores han analizado la consistencia de la teoría de Putnam acerca del desarrollo asimétrico, en términos políticos y económicos, experimentado en Italia; y han concluido que los resultados son ambiguos y llevan a dudar sobre la posibilidad de generalizar esta teoría, que **la relación entre cultura y desarrollo es sutil, potencialmente condicional y no tan general como algunos comunitaristas piensan**. Conviene revisar hasta qué punto la estructura del capital social depende del marco institucional de una determinada región, como proponen Jackman y Miller (1998), y hasta qué punto otras consideraciones de orden político tienen que ver con la tasa de crecimiento regional (Schneider et al., 2000).

Coleman fue realmente el precursor contemporáneo del término «capital social». Para él, se trata de un conjunto de relaciones sociales de las que bien un individuo (por ejemplo, un emprendedor o un trabajador) o bien un sujeto colectivo (privado o público) pueden hacer uso en cualquier momento. La disponibilidad de ese capital de relaciones, recursos cognitivos (como la información) y normativos (como la confianza), permite a los actores alcanzar objetivos que no se conseguirían de otra forma, o sólo podrían realizarse a un coste mucho más elevado. Trasladando esto de un nivel individual a otro agregado, se podría decir que un contexto territorial determinado es más o menos rico en capital social en función del grado en que los sujetos individuales o colectivos de la misma zona están envueltos en redes extendidas de relaciones (Coleman, 1990). Este autor pone el énfasis más en las redes sociales como fundamento del capital social, que en la cultura compartida, la confianza y el sentido cívico, que es donde lo fundamentan Putnam y Fukuyama (Trigilia, 2001).

Para Fukuyama (1995), el capital social consiste en la capacidad de la

gente para asociarse formando grupos, para lograr objetivos comunes, en todos los ámbitos. Supone el desarrollo de las capacidades de los ciudadanos para emprender iniciativas conjuntas, en las que la confianza constituye el soporte principal de las relaciones. Para este autor, se pueden diferenciar dos tipos de países: aquellos que tienen a la familia por encima de cualquier otra lealtad social, como Francia e Italia, o los que, como Alemania, Japón o EE.UU. tienen un alto grado de confianza social y, consecuentemente, una fuerte propensión a la creación de asociaciones, condicionando así los modelos de organización empresarial, y produciendo como resultado mayor innovación y eficiencia. Aunque debe matizarse que la realidad es más compleja y que las formas organizativas de las naciones no son homogéneas ni generalizables, sí que puede afirmarse que uno de los factores de eficiencia existente en los territorios donde se han desarrollado los distritos industriales es precisamente el capital social (Vázquez, 2005). Otras investigaciones permiten afirmar una fuerte correlación entre capital social y la formación de aglomerados territoriales productivos innovadores (Albagli y Maciel, 2003).

Añadiremos finalmente el punto de vista de Pierre Bourdieu, autor de una teoría alternativa para comprender la ciencia económica que movilice el conjunto de los conocimientos disponibles en las diferentes dimensiones del orden social (y no sólo la banca, las empresas y el mercado), y se dote de una serie de conceptos derivados de los datos de la observación (Bourdieu, 2003):

- el *habitus*, que son las prácticas de hombres y mujeres en el entorno globalizado, pero con un bagaje cultural pre-capitalista;
- el capital cultural, que da cuenta de rendimientos de otro modo inexplicables ante situaciones de desigualdad de dotaciones;
- el capital simbólico, el que estructura la economía simbólica, especialmente las obras de arte;
- la noción de *campo*, introducida en la «*New economic sociology*»;
- el capital social, que da cuenta de diferencias relacionadas con los recursos que se pueden reunir, *por delegación*, mediante redes de relaciones más o menos numerosas o ricas.

Para este autor, la perspectiva de James Coleman y de otros importantes

teóricos como Marc Granowetter son intentos de apuntalamiento del paradigma económico (neoclásico) dominante, que para él es reduccionista y comparable a la teoría teocéntrica de Tolomeo, porque para Bourdieu **el mundo social está enteramente presente en cada acción económica**. Las redes de relaciones, en su visión, son producto de estrategias de inversión, individuales o colectivas, conscientes o inconscientes, que buscan establecer o reproducir relaciones aprovechables en el corto o largo plazo (Vargas, 2002).

La medición del capital social ha sido objeto de detallados estudios contemporáneos, entre los que merecen destacarse los realizados en EE.UU. en el marco del llamado Social Capital Community Benchmark Survey (SCCB), que fue el primero realizado en aquel país para medir los diversos aspectos del capital social en una determinada comunidad, a través de 41 comunidades locales. En este trabajo se analizaron una larga serie de variables independientes que se agrupaban en tres bloques fundamentales: capital social propiamente dicho (de acuerdo con el patrón de Putnam), con elementos como la confianza social y el grado de compromiso cívico; organizaciones filantrópicas o caritativas; y características socio-demográficas comunitarias. Existen otros sistemas de indicadores desarrollados por autores como Adler y Kwon, Narayan y Cassidy, o el propio Putnam (Graddy y Wang, 2009).

En la explicación actual del proceso del desarrollo local, el capital social ha ganado importancia frente al capital físico y el financiero; obviamente, no es una condición suficiente para este tipo de desarrollo: **el conocimiento técnico, por tanto el capital humano, y las infraestructuras y estructuras dependientes del capital físico y del capital financiero, son también importantes para el desarrollo local** (Trigilia, 2001). Pero en el nuevo marco económico, el capital social puede afectar significativamente la creación del capital humano adecuado, y la distribución eficiente del capital físico y financiero, por medio de una efectiva cooperación entre los actores locales. De ello también deriva una mayor posibilidad de los actores locales de afectar positivamente el desarrollo de su región. Investigaciones empíricas recientes han demostrado una correlación positiva entre el capital social y el crecimiento económico regional en Europa (Beugelsdijk y Van Schaik, 2003). Pero debemos recordar que el capital social no siempre es un recurso beneficioso; que el diseño de una estructura social es siempre contingente a las acciones que dicha estructura pretenda facilitar, y que estas son siempre muy diversas (Guía, 1999).

La relación entre capital social y desarrollo es compleja, cambia constantemente, y no es reductible únicamente al impacto positivo de una cultura cívica favorable a la cooperación (Triglia, 2001). La investigación más reciente está estableciendo una relación cada vez más directa entre capital social e instituciones: los aspectos contemporáneos de las instituciones son también responsables de la explicación de la modificación de los patrones fundamentales del capital social que encontramos en y entre ciudades, regiones y naciones (Stolle y Hooghe, 2003). De la misma forma, también está reforzando la idea de la relación entre capital social y redes: las redes sociales son la materialización del capital social (Dasgupta, 2000). Un último elemento merece la pena ser destacado específicamente: el capital social tiene un importante efecto sobre la filantropía, sobre las acciones de donar y de prestarse como voluntario. El capital social basado en redes tiene importantes efectos sobre la donación tanto religiosa como secolar, y el capital social basado en normas tiene efecto relevante sobre los donativos y el voluntariado no religioso (Brown y Ferris, 2004).

4.8.

LA VISIÓN SOCIAL DEL DESARROLLO: LA NUEVA ECONOMÍA DEL BIENESTAR Y LA NUEVA ECONOMÍA DE LA FELICIDAD (*HAPPYNOMICS*)

«¿Hasta dónde llegaría la riqueza en ayudarles a conseguir lo que quieren?»
(Brihadaranyaka Upanishad, citado por A.K. Sen, 1999)

El análisis de las teorías anteriores aporta la mayor parte de los elementos necesarios para nuestra construcción teórica, en cuanto a la importancia del conocimiento, la innovación y las instituciones para el crecimiento económico. Sin embargo, parece insuficiente para ver claro cómo el retorno privado de una inversión individual en conocimiento puede igualarse con retornos sociales (Maré, 2003). Es decir, en qué forma, de acuerdo con la definición de desarrollo local de la que he partido, se genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. Como ya nos decía Pigou (1946) el bienestar económico no puede ser utilizado como barómetro o índice del bienestar social. De alguna manera, intento completar una concepción del desarrollo económico que supere y enriquezca

ampliamente la noción de puro crecimiento económico, y sitúe a las personas en el centro mismo del proceso. Por ello quiero añadir a lo antedicho, entre otras, la perspectiva de Sen, que parece ofrecer una visión integradora de desarrollo económico dentro de los objetivos más generales del ser humano.

Hemos visto con anterioridad la distinción entre capital humano, estructural y relacional. Sen aborda el papel del conocimiento en el desarrollo económico desde una perspectiva más amplia que la de la mayoría de los economistas, recordándonos el papel de la ciencia económica como ciencia social; o, como dice Polanyi (1947), que **Aristóteles tenía razón: el hombre es un ser social, no un ser económico**. La conexión aristotélica aparece clara en Sen, aunque él mismo tardó un poco en reconocerla. Ocurre, por ejemplo, refiriéndose al término griego *dunamin* (Sen, 2008), usado por Aristóteles para discutir un aspecto del bien humano, que a veces se traduce como «potencialidad», y puede entenderse como «capacidad de existir o de hacer», noción a partir de la cual aparece otra conexión contemporánea con la teoría de recursos y capacidades (Nussbaum, 1988).

Sen es un economista ecléctico que bebe en las fuentes tanto de Marx como de Adam Smith para la elaboración de su aproximación a las capacidades (1984, 1985, 1987), definidas como **las combinaciones alternativas de lo que una persona puede hacer o ser, de los *funcionamientos* (o partes del estado de una persona, lo que consigue hacer para dirigir su vida) que puede alcanzar** (Sen, 2008). Cuando evoca a Smith, coincide en que considerar a los seres humanos únicamente desde el punto de vista de su utilidad es menospreciar la naturaleza humana: **parece imposible que la aprobación de la virtud sea un sentimiento de la misma especie que la aprobación de un edificio cómodo o bien construido, o que no tengamos otra razón para elogiar a un hombre distinta de la que usamos para alabar un armario** (Smith, 1776). Pese a la utilidad del concepto de capital humano como recurso productivo, es importante considerar a los seres humanos desde una perspectiva más amplia que la del capital humano (y superar la analogía con el «armario»). Estoy con ellos cuando piensan que debemos ir más allá del concepto de capital humano, luego de reconocer su pertinencia y su alcance. **La ampliación necesaria es aditiva y acumulativa, más que alternativa a la perspectiva del capital humano**. (Sen, 1999).

Por ello distingue entre la acumulación de capital humano y la expansión

de la *capacidad humana*. El primero es un concepto que se concentra en el carácter de agentes (*agency*) de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimiento y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción. Sen reconoce claramente que a través de la educación, el aprendizaje y la formación, las personas pueden ser mucho más productivas, y esto contribuye mucho al proceso de expansión económica (Sen, 1999). La noción de capacidad humana, en cambio, se centra en la posibilidad de las personas (en el sentido de «libertad sustancial») para llevar el tipo de vida que consideran valiosa, e incrementar sus posibilidades reales de elección. Propugna de esta manera un regreso a la *visión integral del desarrollo económico y social* que es uno de los fundamentos de sus teorías. Su visión del desarrollo económico y del papel que juega en el mismo el conocimiento humano es, en consecuencia, muy fecunda: *desarrollo, como la expansión de la capacidad humana para llevar una vida más libre y más digna* (Sen, 1997).

Esta definición de la capacidad humana, que en su perspectiva más amplia engloba la concepción de capital humano, se define en parte por lo que no es: no es utilidad personal, no es opulencia absoluta o relativa, difiere de la evaluación de las libertades negativas, de las comparaciones de los medios de libertad y de la comparación de la tenencia de recursos. La capacidad de una persona refleja combinaciones alternativas de los funcionamientos que ésta pueda lograr, entre los que puede elegir una colección. Los *funcionamientos* representan, al contrario que la idea del nivel de utilidad, *partes del estado de un persona: en particular, las cosas que logra hacer o ser al vivir* (Sen, 1998).

La diferencia esencial entre el enfoque «capital humano» y el de «capacidad humana» se referiría finalmente a la diferencia entre medios y fines. Reconocer la importancia del capital humano en el crecimiento económico no nos dice nada acerca de por qué buscamos el crecimiento económico. Pero si el foco está puesto en la expansión de la capacidad humana para vivir el tipo de vida que las personas consideran valiosa, entonces el rol del crecimiento económico en la expansión de tal capacidad se debe integrar en una concepción más fundamental del proceso de desarrollo como la expansión de la capacidad humana de tener vidas más valiosas y más libres (Sen, 1999). Esta concepción, por cierto, casa bien con la que se recoge en la definición de Vázquez Barquero adoptada desde el principio de este capítulo, *de alcanzar mayor bienestar*.

La mayor importancia de la visión de Sen para una adecuada visión del desarrollo local consiste, a mi entender, en su aportación de que el grado de desarrollo, riqueza o pobreza, puede (y posiblemente, debe) observarse en variadas dimensiones, desde una óptica de relatividad. La pobreza es una noción absoluta en el ámbito de las capacidades, pero muchas veces adquiere una forma relativa en el ámbito de las *commodities* o de las características de estos bienes básicos. En una comunidad pobre, los recursos, bienes o *commodities* que se necesitan para participar en las actividades normales de la comunidad pueden ser muy pocos, por lo que el efecto de su posesión es poco intenso. En una comunidad rica, los requerimientos nutricionales y otros de tipo físico ya se han cubierto por lo general, y las necesidades que es necesario cubrir (no existiendo diferencia alguna en el ámbito de las capacidades) para asegurar la plena participación de la persona en la vida comunitaria, serán mucho más exigentes en el ámbito de los bienes y de los recursos. La carencia de bienes, en este caso de una comunidad rica, **no es más que un vacío relativo en el ámbito de las cosas, pero tiene un efecto de carencia absoluta en el ámbito de las capacidades** (Sen, 1995).

Sin obviar las evidentes diferencias objetivas y matemáticas de desarrollo entre naciones o regiones, Sen nos ayuda a relativizar y enriquecer la noción de desarrollo, dotándole de una perspectiva antropocéntrica, e identificando los objetivos del desarrollo económico con la consecución del bien individual y social. Esta distinción entre el crecimiento económico como meta o fin, frente al crecimiento como medio para alcanzar el desarrollo, es, para mi parecer, crucial, y nos ayuda a situar convenientemente los actores, las herramientas y los procesos que conducen al desarrollo, dentro de un marco teórico y dentro de un marco de valores muy determinado por esta forma de pensar. Coincido con la opinión de Sen, y de una larga tradición que él cita, en intentar escapar de la «pequeña cajita» en que nos encierra la concepción de una explicación del desarrollo como un mero crecimiento del PIB *per capita*. Esta tradición arranca, como se ha dicho, con Aristóteles en su *Ética Nicomaquea* (la riqueza no es evidentemente el bien que buscamos, dado que es meramente útil y adquiere su sentido para conseguir otra cosa), y sigue con William Petty, Adam Smith, Karl Marx, John Stuart Mill, Hayek, Peter Bauer, W.A. Lewis, o recientemente la OECD, como veremos en breve. Y, si bien, bajo ciertas condiciones, un incremento de la producción y de los ingresos aumenta la gama de elección para los hombres (sobre todo en lo que se refiere a la adquisición de bienes), la amplitud de la capacidad de elección

sustantiva sobre cosas valiosas depende también de muchos otros factores (Sen, 1999). Creo que esto es también coherente con la perspectiva aportada por Marshall, del que reproduzco de nuevo una cita usada en el encabezamiento de capítulo 1: La economía política o economía es (...) por un lado un estudio de la riqueza; y por el otro lado, aún más importante, una parte del estudio del hombre (Marshall, 1920).

Las ideas de Sen se resumen a la postre en la noción del «desarrollo como libertad» (Sen, 1999). Sen se sitúa en el campo de los que perciben el desarrollo como un proceso esencialmente amistoso, frente a las escuelas de pensamiento que lo entienden como un proceso duro, dialéctico, rígido y disciplinado. La expansión de la libertad se contempla a la vez como el fin primario y como el medio principal del desarrollo, en lo que Sen (1999) denomina el «rol constitutivo» y el «rol instrumental» de la libertad en el desarrollo. El primero se refiere a la importancia de la libertad sustantiva para enriquecer la vida humana. Las libertades sustantivas incluyen capacidades elementales como poder evitar privaciones como el hambre, la malnutrición, la morbosidad o la muerte prematura, pero también las libertades asociadas a la alfabetización, la participación política, o la libertad de expresión. Desde este punto de vista, desarrollo es la expansión de las libertades humanas. La libertad general de las personas de vivir en la forma en que deseen vivir está determinada por un serie de libertades «instrumentales» que condicionan este libertad general: libertades políticas, facilidades económicas, oportunidades sociales, garantías de transparencia y seguridad protectora. Por lo tanto, las capacidades individuales dependen, entre otras cosas, de los acuerdos y convenciones políticos, sociales y económicos. En este punto, Sen adopta una perspectiva institucional, y afirma que cuando se diseñan los acuerdos institucionales apropiados hay que prestar atención a los roles instrumentales de los distintos tipos de libertad, y ello va bastante más allá de la importancia fundacional de la libertad general de los individuos (Sen, 1999).

Del pensamiento de A.K. Sen me propongo, como conclusión, adoptar el siguiente elemento: «Ampliar las libertades y capacidades de las personas para hacer y elegir». Este será un componente esencial de mi definición de desarrollo, dado que permite incorporar la idea de equidad dentro del concepto de desarrollo económico, y formará parte del marco teórico general.

No debemos olvidar la especial relevancia que tiene, para que podamos

hablar de verdadero desarrollo, la noción de la equidad en la distribución de la riqueza. Wilkinson y Pickett (2009) han demostrado recientemente que las sociedades más igualitarias suelen crecer más y mejor. Analizando la relación entre la equidad en los ingresos y una serie de indicadores de salud, bienestar, comportamientos sociales y desempeño económico, han podido concluir tras un análisis entre diferentes países, estados de los EE.UU y en diversas épocas, que la desigualdad en la distribución de la riqueza está relacionada con un crecimiento y desarrollo peores en promedio. A estas mismas conclusiones llega también la OECD (2011), afirmando que **la desigualdad en oportunidades impacta inevitablemente al desempeño económico en su conjunto**; la OECD constata un notable aumento de la desigualdad en la renta disponible entre 1985 y 2008, utilizando como técnica de medición el coeficiente Gini. Estas evidencias nos deben llevar a incorporar en la definición de desarrollo el componente de equidad asociado a la generación de mayores libertades y capacidades.

Una rama muy pujante en tiempos recientes del pensamiento económico con tintes sociales, es la línea de los que imaginan una economía que va «más allá del P.I.B.», y que sin pretender eliminar este indicador, proponer utilizar además otros parámetros relevantes para medir el desarrollo de una comunidad. Se trata de analizar el desarrollo desde la perspectiva de la felicidad humana, lo que podríamos llamar «*Happynomics*», en una tradición de pensamiento de que, con diversos antecedentes, arranca ya en los Ss. XVIII y XIX con figuras preocupadas por los aspectos morales y cualitativos de la economía como Joseph Priestley, Jeremy Bentham, el propio Adam Smith, o John Ruskin, con su obra «*Unto this last*» (1862). La Constitución Española de 1812 establecía en su Art. 13 que **el objeto del Gobierno es la felicidad de la Nación, puesto que el fin de toda sociedad política no es otro que el bien estar de los individuos que la componen**. La Declaración de Independencia de los EE.UU. de América, de 1776, reconoce entre los derechos inalienables de la persona humana los de la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Los economistas Carol Graham (2011), Bruno S. Frey (2008), Richard Easterlin (2001) y Richard Layard (2005) ha analizado meticulosamente los elementos que constituyen una de las mayores paradojas de nuestros tiempos: **mientras que las sociedades occidentales se han hecho más ricas, las personas que las componen no se han hecho más felices**. Este último autor alerta acerca de la tendencia creciente de versiones exageradas y simplificadas de «la

supervivencia del más apto» de Darwin y de «la mano invisible» de Smith, que han producido una reducción de la confianza social, en especial en los países de tradición anglosajona, lo que coincide con los países en los que más han aumentado las desigualdades según el informe antes citado de la OECD. Layard insta a reforzar la educación moral y a buscar la realización del concepto de bien común. En la misma línea encontramos a otros estudiosos como Juliet B. Schor (2010), que agrupa bajo la noción de «plenitud» reflexiones y referencias a prácticas que nos lleven ser **realmente ricos en formas que tienen que ver poco con dinero y consumo**. Se trata de puntos de vista que conectan en muchas ocasiones con los economistas de tipo decrecentista y de economía estacionaria, que veremos en el epígrafe siguiente.

La OECD lanzó, con ocasión del 50 aniversario de su fundación en 2010, el programa llamado «*Better Life Initiative*». El objetivo es promover **mejores políticas para una vida mejor**. Uno de los pilares de esta iniciativa es el «Índice para una vida mejor» (o *Better Life Index*), un índice agregado e interactivo de indicadores de bienestar en 34 países miembros de la OECD, que busca implicar a los ciudadanos en el debate sobre el progreso social. Está basado en la idea de que **hay más cosas en la vida que los fríos números del P.I.B. y de las estadísticas**¹. Permite comparar el bienestar en diversos países, en torno a 11 áreas temáticas (desde la vivienda, hasta la salud o el medio ambiente), que la organización ha identificado como esenciales, tanto referidas a condiciones materiales de existencia, como a calidad de vida en general. Una característica peculiar es que estos indicadores pueden ser ponderados, para permitir a los usuarios del índice adaptarlos en función de sus propias consideraciones.

Otra de las organizaciones que aglutinan estas nuevas tendencias en materia económica, la New Economics Foundation, (NEF), creó en 2006 el *Happy Planet Index*, un **estudio del bienestar humano y el impacto ambiental** (con lo que combina también elementos de desarrollo sostenible) **comparando el desempeño de cada país en ayudar a sus ciudadanos a lograr una vida larga y feliz** (NEF, 2009). La NEF representa una de las líneas más consolidadas de un paradigma distinto de la mayoría de la doctrina (alineada básicamente sobre ideas neo-clásicas), e integran elementos propios de las teorías del

¹ www.oecdbetterlifeindex.org

desarrollo sostenible con las de la nueva economía de la felicidad. Se fundamentan en la singularísima obra de E.F. Schumacher (1973), uno de los pioneros de los movimientos ecologistas actuales y padre de lo que se ha dado en llamar *«buddhist economics»*. Schumacher concibió la economía como una ciencia que debe construirse **como si las personas tuvieran importancia**: rechazaba la identificación automática de «grande» y de «crecimiento» con «bueno»; consideraba que los recursos naturales deben ser concebidos como capital, y por lo tanto no como ingreso; y que la mera transferencia de tecnología no resulta en desarrollo. Propuso una adecuación de la producción a los recursos disponibles y renovables, una prioridad de los deseos y necesidades humanas más allá de las cosas, y el desarrollo de **«tecnologías intermedias»**, o tecnologías a escala humana que hagan posible lo anterior, y además preserven el empleo dignificante por encima de la producción en masa. Para Schumacher, en definitiva, **lo pequeño es hermoso**, y constituye sobre estas ideas la base de un tipo distinto de economía, lo que la NEF llama **«nueva economía»** o *«new economics»*, y que intentaría superar la brecha existente, a juicio de esta organización, entre el **dinero y la vida**, mediante la **organización de nuevas instituciones sociales, administrativas y económicas**, construidas sobre una clara **visión de lo que las personas realmente consideramos riqueza**. Volveremos brevemente sobre los argumentos de la NEF en el epígrafe siguiente.

Finalmente, otra cuestión que tiene relación directa con la visión social del desarrollo, y que seguramente merece tenerse en cuenta para disponer de una concepción completa y contemporánea del desarrollo económico, es la de las responsabilidades éticas y las expectativas sociales que despierta el comportamiento de las empresas, y que constituyen el control social de los negocios (Swanson, 1999). La responsabilidad social de la empresa, entendida como la interacción de la organización con su entorno en cumplimiento de las mencionadas responsabilidades y expectativas, es una cuestión de importancia creciente, también relacionada con la noción de sostenibilidad, que merece ocupar una plaza en un análisis avanzado del desarrollo local. Una de las principales aportaciones de la doctrina de la Responsabilidad Social Corporativa es la noción de los *«Stakeholders»*, palabra de difícil traducción al castellano. En el contexto organizacional, *«stakeholder»* es la persona u organización involucrada en un proyecto o aquella a la que los resultados de un proyecto afectarían directamente; por contra, *«shareholder»* es el accionista, el dueño del proyecto o empresa. En este caso, *«stakeholder»* se puede traducir

como «interesado», «implicado» o «partícipe»²; yo prefiero la traducción «grupos de interés».

La noción de los grupos de interés es de especial relevancia para el modelo de desarrollo local innovador que yo propongo, no solamente porque en el caso de las instituciones comunitarias (IC) estos grupos son amplios y numerosos (se podría pensar que la comunidad entera para la que trabaja la IC es un enorme grupo de interés afectado por cada proyecto), sino también porque merecería la pena abordar una reflexión de hasta qué punto la naturaleza de accionista y de grupo de interés no se confunden o se identifican en ciertas organizaciones como las fundaciones (Hernández Renner, 2010), y esta identidad puede ser un elemento esencial de la distancia que las aleja de las organizaciones estrictamente privadas, como se verá en el capítulo 5.

En todo caso, la llamada teoría de los grupos de interés o «*stakeholder theory*», desarrollada por autores como Allen, Freeman o Mitchell, está muy relacionada con la responsabilidad social corporativa, hasta el punto de que sus teóricos definen el comportamiento de la corporación como adecuado o inadecuado de acuerdo con el comportamiento que tengan frente a sus grupos de interés (Driver y Thompson, 2002, cit. por Campbell, 2007).

En su evolución más reciente (y aunque sus autores consideran que su modelo va más allá de la noción de la RSC, creo que entra claramente en su ámbito), podemos entender que la dimensión social de la actividad económica lleva a la creación de «Valor Compartido» o «*shared value*», (un concepto muy similar al de *Blended Value* de Jed Emerson³), por medio de una *re-concepción del punto de intersección entre el desempeño social y el corporativo* (Porter y Kramer, 2011). Para estos dos autores, la creación de valor económico debe conducirse en una forma que *también genere valor para la sociedad abordando sus retos y su necesidades*. Las empresas deben conectar su éxito con el progreso social, por medio de una mucho mayor sensibilidad hacia las necesidades de la colectividad, mayor comprensión de las verdaderas bases de la productividad de la empresa, y la capacidad de colaborar a través de las fronteras de los sectores lucrativo/no lucrativo. Por su parte, las administraciones públicas deben aprender a regular en una forma que promueva en Valor Compartido, más que trabajar en contra del mismo.

² <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=7725>

³ <http://www.blendedvalue.org/>

4.9.

EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Para terminar este análisis teórico, efectuamos un somero repaso de las teorías que parten del otro paradigma que, junto con el expuesto en el punto anterior, parece destinado a sustentar los planteamientos más innovadores en el ámbito de la economía del crecimiento y del desarrollo: recordar la existencia de **límites al desarrollo**; es decir, aceptar que en un **planeta limitado**, las **dinámicas de crecimiento exponencial** (población y producto *per cápita*) **no son sostenibles**, como dicen los informes al Club de Roma (Meadows, et al., 2006). El desarrollo debe entenderse necesariamente, para esta corriente teórica, y ante la constatación de los limitados recursos disponibles en nuestro planeta, como *desarrollo sostenible*, término acuñado por el llamado Informe Brundtland (O.N.U., 1987), y que supone un **proceso de reconciliación de tres imperativos**: (1) el imperativo ecológico de vivir dentro de una capacidad biofísica global de sostenimiento y mantener la biodiversidad; (2) el imperativo social de asegurar el desarrollo de sistemas globales de gobernanza para propagar y mantener de manera efectiva los valores conforme a los cuales las personas quieren vivir; y (3) el imperativo económico de asegurar que las necesidades básicas son cubiertas en todo el planeta. Un acceso equitativo a estos tres recursos (ecológicos, sociales y económicos) es fundamental para lograrlo (Dale y Onyx, 2005). A esta línea de pensamiento, en sus líneas más puras, se les denomina economistas ecológicos o economistas biofísicos.

Desde el punto de vista de los defensores del desarrollo sostenible, es necesario romper la identidad absoluta que a veces parece establecerse entre P.I.B., y riqueza, entre crecimiento y desarrollo. Por un lado, esto comienza por utilizar nuevas unidades de medida e indicadores, y se desarrollan sistemas de medición del progreso como el *Index of Sustainable Economic Welfare* (ISEW) de Cobb y Daly, o el indicador «Felicidad Nacional Bruta» en el Reino de Bután, como respuesta al P.N.B.. Estas tendencias a medir de forma distinta adquieren gran auge recientemente, y las organizaciones internacionales y los estados empiezan a dotarles de carácter oficial. En España y desde 2010, el Observatorio de la Sostenibilidad en España, la Oficina Económica de la Presidencia del Gobierno (OEP), el INE y el Capítulo Español del Club de Roma constituyen el grupo coordinador de la «Iniciativa Española del Proyecto Internacional de la OCDE sobre la medición y promoción del progreso de

las sociedades». En Francia se creó en 2008 la «Comisión para la medida del desempeño económico y el progreso social», que ha entregado su informe final al gobierno francés en 2009. Este informe, que es más conocido por los nombres de las tres figuras más destacadas que han intervenido en su elaboración, Joseph E. Stiglitz, Amartya K. Sen, y Jean-Paul Fitoussi¹, ha supuesto un hito a escala internacional. El Gobierno de David Cameron en el Reino Unido ha trabajado en la elaboración de un «*happiness index*» desde 2005, que ha sido presentado por primera vez por la Oficina Nacional de Estadísticas en 2011, y está destinado, como en el caso francés, a ayudar en la programación de políticas públicas.

El segundo aspecto sobre el que trabaja con intensidad una amplia rama de los teóricos del desarrollo sostenible son los propios fundamentos del paradigma científico actual. Frente a los que defienden que una progresiva **desmaterialización de la economía** puede llevar a un crecimiento infinito del P.I.B. sin chocar con límites físicos, prefieren **distinguir el crecimiento (expansión cuantitativa) del desarrollo (mejora cualitativa)**, y urgir a **desarrollarnos los más posible, pero dejando de crecer, una vez saturadas las capacidades regenerativas y de absorción del ecosistema (desarrollo sostenible)** (Daly, H. E., 1996). Existen dos versiones de estas teorías: una más radical, los partidarios del decrecimiento, que se sitúan ideológicamente en el polo opuesto al liberalismo, y cuentan entre sus filas a autores como Jacques Grinevald, Serge Latouche o Carlos Taibo; otra versión es la de los teóricos de la economía de estado estacionario normativo o deseable de equilibrio dinámico, fundamentalmente Herman E. Daly (Kerschner, 2008). Algunos autores conocidos por el gran público han realizado interpretaciones divulgativas de estas ideas, como Jeremy Rifkin (1980). Pero todos ellos beben de una fuente común, la obra de Nicholas Georgescu-Roegen (1971), acerca de la ley de la entropía aplicada a la ciencia económica. Este autor, que podría encontrar su antecedente en Schumpeter, (quien fue su maestro, y que parece haberse referido² al estado estacionario como «circulación» que podría terminar colapsando al capitalismo), parte de la convicción de que el modelo económico neoclásico ignora la segunda ley de la termodinámica. Georgescu-Roegen considera que los neoclásicos no toman en consideración la degradación de la materia y de la energía (el aumento de la entropía). Toda

¹ <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr>

² en su libro «Capitalismo, Socialismo, y Democracia» de 1942

actividad económica implicaría un aumento de la entropía en nuestro planeta, y la consiguiente degradación y agotamiento de recursos útiles que no son renovables. Se trataría de economías no sostenibles en el tiempo.

Siguiendo esta línea argumental, Keneth Arrow y un grupo de otros diez importantes economistas y ecologistas publicaron un artículo en la revista *Science* (Arrow, K et al. 1995), en el que afirman: 1. la base de recursos (del ecosistema) es finita; 2. existen límites en la capacidad de carga del planeta; y 3. el crecimiento económico no es la panacea para resolver el problema de la calidad de nuestro medio ambiente. Establecen que la solución de la degradación ambiental reside en reformas institucionales que obliguen a los usuarios privados de los recursos medioambientales a hacerse cargo de los costes sociales de sus actos.

Herman E. Daly (1996) nos recuerda que los límites biofísicos al crecimiento provienen de la interrelación de tres condiciones: finitud, entropía, e interdependencia ecológica. En su interpretación, el error fundamental de la doctrina neoclásica, que considera las implicaciones ambientales como simples externalidades, reside en un paradigma (en el más puro sentido de Kuhn (1962)) o «visión preanalítica» equivocada: la macroeconomía se contempla como un sistema aislado, sin relación de intercambio de energía o de materia con su entorno físico/ambiental. Los análisis subsiguientes no pueden aportar lo que el paradigma (o acto cognitivo preanalítico) omite; por ello, las cuestiones que se refieren al entorno físico, a los recursos naturales, a su agotamiento y a su polución no se mencionan en los tratados de macroeconomía al uso. La economía, concebida desde un punto de vista más amplio, debería incluir el estudio de los intercambios físicos que cruzan la frontera entre el sistema ecológico en su integridad y el subsistema económico.

También se percibe en Daly la confluencia que veíamos con anterioridad entre las ideas ecologistas y las de la nueva economía de la felicidad, cuando afirma que el valor del crecimiento se ve limitado por sus efectos autocanceladores del bienestar (...) en la actualidad el crecimiento agregado produce menos felicidad que cuando el rendimiento marginal se dedicaba sobre todo a las satisfacción de deseos absolutos, y no relativos, como ocurre en la actual sociedad de consumo. Daly critica con fuerza a los que llama «free marketeers» por no aceptar límites al crecimiento de los mercados (y de las extrenalidades

negativas derivadas del mismo), y en especial por alegrarse de un proceso de aumento del P.I.B. que resulta en que bienes, que en origen son públicos y gratuitos, se conviertan en escasos y con precio (...); esto es indicio de coste, más que de beneficio, como ya reconocía el economista clásico Lauderdale en 1819.

Es digna de mencionar la reciente aportación del concepto de la «economía azul», que iría un paso más allá de la llamada «economía verde» en la primera década de este siglo. Se tratará de emular la eficacia funcional y material de los ecosistemas y los hábitats naturales incorporando tecnologías y conocimiento avanzados, en especial en materia de física y bioquímica, para lograr eliminar el concepto de desecho y reciclar los nutrientes y la energía, transformando el actual ciclo económico descendente en uno basado en la lógica ecosistémica, que estaría en condiciones de generar gran cantidad de empleo (Pauli, 2011).

4.10.

DEFINICIÓN DEL DESARROLLO LOCAL Y CONCLUSIONES PARA UNA BASE TEÓRICA

Podemos derivar, a la vista de las teorías expuestas, ciertas conclusiones acerca de la importancia del conocimiento, la innovación y las instituciones para un verdadero desarrollo local:

1. El conocimiento es una base fundamental de la creación de valor y del desarrollo económico, afectando directamente a las decisiones de carácter económico, a la innovación y el desarrollo tecnológico, y a las capacidades y libertades de las personas. Por ello, debemos tratarlo, en cualquier esquema teórico que explique el desarrollo local, como una fuerza que tiene tanta relevancia como la acumulación de capital. Muchas formas de conocimiento (en general, el conocimiento tácito) se encuentran sólo localmente: son de difícil traslado si no se traslada a las personas y organizaciones que lo poseen. Los demás factores de producción parecen ser, en comparación, más fácilmente asequibles en la economía globalizada. Además, la vigencia del conocimiento está íntimamente vinculada a la capacidad de los portadores de ese conocimiento de adaptarse al cambio de la realidad de su entorno, a su transmisión e innovación mediante la relación entre personas y organizaciones, y al subsiguiente aprendizaje.

2. La adecuada creación y transmisión del conocimiento requiere de la existencia de redes diversas, que se constituyen así en elementos importantes para estructurar la economía de un territorio.

3. Las instituciones (y su evolución) son factores esenciales del proceso de cambio económico.

4. El desarrollo económico pasa, en un sistema capitalista, por la creación y el crecimiento de las empresas, que además son las principales generadoras de empleo.

5. La perspectiva estratégica es importante en cualquier proceso consciente de promoción del desarrollo económico, si bien es necesario asumir la existencia de dinámicas caóticas y de auto-organización propias de un mundo complejo y globalizado, que necesariamente afectan a nuestros planteamientos estratégicos.

6. Desde un punto de vista integral, el desarrollo económico de una comunidad se identifica con bienestar e incluso con felicidad, y se define como aumento de la libertad y capacidad de las personas que la componen.

7. El desarrollo económico contemporáneo es necesariamente sostenible, en términos de eficiencia, de equidad social, y de mantener la calidad y la cantidad de los recursos naturales, que son irremplazables, con especial atención a los no renovables.

Una vez analizado el conocimiento preexistente, sustentado en diversas teorías del desarrollo, se puede coleccionar una definición que desde mi punto de vista es comprensiva y operativa. La definición de desarrollo local que emplearé a lo largo de este trabajo se formula, pues, a partir de las de Vázquez Barquero, North, Sen y Schumacher, de la siguiente manera: «un proceso territorial de cambio físico e institucional, y de acumulación eficiente de capital y conocimiento, que permite alcanzar mayor bienestar y felicidad expandiendo equitativamente las libertades y capacidades de hacer y de elegir de las personas, y satisfacer las necesidades presentes y futuras, mediante el uso adecuado de las tecnologías y de los recursos naturales».

Los fundamentos teóricos en los que baso mis propias aportaciones serán esencialmente cinco: las teorías estratégicas, la teoría del desarrollo endógeno,

las teorías económicas institucionales, las nuevas teorías del bienestar, y la teoría del desarrollo sostenible. En el capítulo 6 describiré la construcción de esta base teórica múltiple, y la integraré en un nuevo modelo teórico propuesto para promover el desarrollo local. Antes de eso, es necesario realizar un análisis específico de los agentes principales del modelo: las instituciones, a las que dedico las siguientes páginas.

Parte II
**Hacia un nuevo modelo
de desarrollo local**

CAPÍTULO 5. INSTITUCIONES Y DESARROLLO

5.1. INSTITUCIONES Y FILANTROPÍA

Un nuevo modelo de desarrollo local debe tomar en consideración los retos y las oportunidades de la actual sociedad compleja y multidimensional, global, interconectada, y tan rápidamente cambiante que llega a ser una realidad líquida (Bauman, 2003). La fluidez contemporánea conduce, por un lado, a reivindicar las instituciones como elementos y motores centrales de una convivencia armoniosa, y como sedes de la confianza necesaria para que no se obstaculicen las actividades económicas. Por otra parte, la construcción de instituciones adecuadas debe iniciarse a partir de la comunidad local y para responder a sus necesidades y aspiraciones: tienen verdadero sentido si son construcciones humanas al servicio de las personas. Las personas debieran constituir siempre para las instituciones la escala básica, el fin último de todo esfuerzo colectivo de desarrollo.

5.1.1. INSTITUCIONES

En el capítulo anterior hice referencia a las instituciones como ámbito en el que se practican las conductas sociales, entre ellas la economía, como construcción social que es también. Las instituciones (producto de la sociedad) son invenciones humanas; no son hechos, ni arte, ni naturaleza. Por ejemplo, la propiedad privada es una invención social: *la institucionalización de la propiedad privada es un gran invento jurídico en la historia económica, dado que hizo posible que la innovación tecnológica y la inversión productiva fueran rentables* (North, 1984, cit. Por Gil, 1995).

En el capítulo 3 vimos cómo las relaciones entre las personas, que producen fenómenos emergentes y constituyen una comunidad, son estabilizadas y reguladas, en forma de patrones de interacción, por

instituciones (que llamaré instituciones comunitarias, tal y como explico más adelante en este capítulo, cuando reúnen determinadas características). Las instituciones permiten que las interacciones y las relaciones entre personas, grupos y organizaciones sean más duraderas y predecibles.

También he adelantado mi posición en el debate acerca de si las instituciones son normas del juego, o son organizaciones. Normalmente, utilizaré el concepto instituciones definido de manera amplia y flexible: «tanto las reglas sociales que regulan las interacciones económicas, como sus estructuras organizativas, sean públicas o privadas». Es justo reconocer que la mayoría de los autores institucionalistas utilizan el término para definir solamente **las leyes, reglas informales, y convenciones que otorgan una estructura estable a las interacciones sociales entre los miembros de una población** (Bowles, 2004). Aún así, de acuerdo con la minoría, llamaré también «instituciones» (u «organizaciones institucionales») a las formas organizadas que derivan de esas leyes, reglas y convenciones. Trataré de respetar el principio de que tales organizaciones, sean públicas o privadas, deberían, para merecer este nombre, ser generalmente aceptadas como «modélicas» en sus respectivos ámbitos o comunidades, en el sentido de que **existe la creencia de que son formas organizativas correctas y apropiadas** (Williamson, 1985, cit. by Nelson, 2005).

Sigo en esto a Porter cuando habla de instituciones, no sólo en el sentido en que lo define North: imposiciones creadas por los humanos y estructuran y limitan sus interacciones; se componen de imposiciones formales (por ejemplo, reglas, leyes, constituciones), informales (por ejemplo, normas de comportamiento, convenciones, códigos de conducta autoimpuestos) y sus respectivas características impositivas. En conjunto, definen la estructura de incentivos de las sociedades, y específicamente de las economías (North, 1993). También son instituciones aquellas que tienen forma y estructura tangible: como universidades, agencias de estandarización, think tanks, formadores vocacionales, asociaciones de empresarios, que proveen de formación, educación, información, investigación, y soporte técnico (Porter, 1998). Para mí, como he ya he mencionado en el capítulo anterior, esta claro que las instituciones deben entenderse en ambos sentidos.

North (1996) considera que estamos al borde de una segunda revolución económica, consistente en el maridaje entre ciencia y tecnología, una

tecnología que es el determinante de base de la productividad moderna. Es una revolución porque supone un cambio fundamental en el *stock* y los flujos de conocimiento, que implica un cambio igual de fundamental en la organización de los seres humanos y la estructura de las sociedades. Pero el enorme potencial de esta fusión precisa de una completa re-estructuración de las instituciones y organizaciones económicas, políticas y sociales, para alcanzar los rendimientos crecientes prometidos por la tecnología, que encarna el conocimiento científico e implica especialización ocupacional y territorial, una meticulosa división del trabajo, intercambio impersonal y sociedades urbanas, y ello tiene serias consecuencias sobre instituciones tradicionales como la familia, e implica un aumento alarmante de los costes sociales, **porque el pegamento social que sustenta las restricciones institucionales informales se está disolviendo**. North reformula una vieja pregunta formulada por Schumpeter en su trabajo «Capitalismo, socialismo y democracia»: incluso cuando las instituciones económicas y políticas que están constituyéndose alcancen la eficiencia, en el sentido de mercados eficientes, ¿cuál será su evolución a largo plazo en lo que respecta a una revolución que se traducirá en una predominancia absoluta de la tecnología?

Las instituciones nacen y cambian como consecuencia de los condicionantes históricos, culturales y asociativos que imperan en cada fase del proceso de desarrollo económico; consecuentemente, están determinadas, entre otros factores, por las condiciones específicas de un territorio dado, sus formas organizacionales de producción, y el cambio tecnológico. El cambio tecnológico afecta a los procesos de crecimiento de manera directa, creando una nueva necesidad y demanda de instituciones que faciliten el proceso de acumulación de conocimiento y capital. Las formas organizativas y sus cambios determinan instituciones apropiadas que facilitan la relación entre empresas y sus organizaciones. Asimismo, las instituciones adoptan formas específicas en cada territorio debido a las diferencias en su historia económica y tecnológica (Vázquez, 2005).

Las instituciones, como soluciones a problemas recurrentes en la interacción social, son resultado y condición previa para la vida social, resultados no buscados y restricciones (*human-devised constraints*). Desde una perspectiva evolucionaria, no parece que exista soporte para la creencia en un resultado naturalmente beneficioso generado por procesos de «mano invisible» o por ninguna otra meta-agencia *hobbesiana* (Caldas and Coelho, 1999). Hay

una relación estrecha entre factores sociales, económicos y políticos que determinan las instituciones económicas potenciales y reales, que pueden ser la base o suministrar un refuerzo positivo a una estructura social concreta (Greif, 1997). North basa su interpretación sobre el origen de las instituciones en el problema de costes sociales de Coase (1960, cit.) afirmando que **cuando las transacciones son costosas, las instituciones importan** (North, 1990). Algunos autores tienen una visión más amplia, y establecen que las instituciones económicas son el resultado de **procesos de conflicto social grabados en la historia, más que una solución simple a problemas de costes de transacción y dilemas de acción colectiva** (Kurt Martin, cit. por FitzGerald, 2002).

Las instituciones están en constante evolución: las dinámicas de la economía y la sociedad demandan continuos cambios de instituciones (Vázquez, 2005), y esos cambios **suceden de modo incremental más que discontinuo, lo que es una consecuencia de las restricciones informales que subyacen en las sociedades** (North, 1990). Son los individuos y las organizaciones quienes toman las decisiones que hacen el cambio institucional posible (Vázquez, 2005). Típicamente, las instituciones y organizaciones institucionales desarrollan una coherencia interna que no es demasiado disonante con su medio externo; cuando esta disonancia se hace demasiado grande, las instituciones cambian. Esto puede o no suponer una mejora sobre el equilibrio de mercado; no se presupone que los procesos evolucionarios cumplan estrictamente con las **propiedades de óptimo** (Stiglitz, 2000).

Una respuesta a las dificultades que en ocasiones envuelve un cambio institucional podría ser la aparición de formas de colaboración reforzada. Las instituciones se construyen mediante la interacción entre individuos y organizaciones que desarrollan una visión y prácticas comunes. De la misma manera que la colaboración puede construir instituciones nuevas, puede también generar prácticas y normas con el potencial de convertirse en instituciones (no lo son todavía) y que, no obstante, tienen una gran capacidad de regulación de las relaciones: tales prácticas y normas se conocen como *proto-instituciones*. Las relaciones inter-organizacionales a través de sus redes y sectores llevan al aprendizaje e innovación en la misma medida de su intensidad: cuando son muy intensas, a través de la actividad común se comparten experiencias y conocimientos. Al mismo tiempo, es muy probable que las innovaciones desborden a los colaboradores y establezcan, en su

momento, los fundamentos de una nueva institución en el área en el que se ha llevado a cabo esta colaboración (Lawrence et al., 2002).

Las instituciones pueden clasificarse de acuerdo a diferentes criterios. Menger (1963 (1883), cit.) distinguió entre formas «orgánicas» de instituciones o sistemas de reglas, por un lado, que emergen espontáneamente del ejercicio de acciones individuales sin conciencia e intención comunes; y por otra parte, instituciones «pragmáticas», diseñadas conscientemente por individuos y organizadas, en el sentido de que son el resultado de una intención inicial común. Hayek (1967, cit.), por su parte, las clasifica en relación a su propósito, distinguiendo «órdenes» que emergen orgánicamente como consecuencias no intencionadas de acciones individuales intencionadas; y «organizaciones», dirigidas y puestas en marcha por individuos con intención de implementarlas (Quéré and Ravix, 2003). También podemos hacer una distinción clara entre instituciones formales e informales (Stiglitz, 2000).

Atendiendo a la naturaleza de su propietario, allí donde quepa esta noción, me atrevo a proponer un criterio de distinción entre instituciones públicas, privadas, y filantrópicas o no-lucrativas. He mencionado con anterioridad la cuestión de cómo se confunden hasta cierto punto la condición de dueño o accionista y la de grupo de interés en ciertas organizaciones como las fundaciones, y esta confusión o identidad puede ser un elemento esencial que las diferencia de las organizaciones estrictamente públicas, así como de las estrictamente privadas, configurando los límites (siempre un poco difusos) de los que llamamos «tercer sector». Está claro que los propietarios de una fundación, por ejemplo, no son los fundadores, ni los donantes, ni el Estado, ni los patronos. Al Fundador le corresponde el mérito por la creación y el diseño, al Donante la deducción fiscal y la gratitud por su gesto generoso, al Estado la tutela y el control, y a los Patronos el poder de administración en calidad de agentes. El patrimonio fundacional está adscrito a un fin, orientado al beneficio de unos clientes, en suma, que necesariamente son distintos de todos los mencionados. Posiblemente, la propiedad de la fundación, si tal cosa pudiese definirse, correspondería esencialmente a la sociedad, o a un colectivo genérico que forma parte de la sociedad; si no, debemos aceptar alternativamente que se trata de un bien público en sentido estricto (Hernández Renner, 2010). En conclusión: en las instituciones privadas «puras» (como una empresa, o un contrato de compraventa entre particulares), se distingue netamente al *shareholder* del *stakeholder*; en las públicas (el

aprovechamiento de una dehesa boyal, una residencia de ancianos de titularidad pública), los propietarios somos todos los ciudadanos de un cierto territorio, y los grupos de interés y/o clientes en principio coinciden con tales propietarios, en una sociedad democrática. En las instituciones filantrópicas (una donación, una hermandad religiosa), que tienen rasgos tanto públicos como privados, podemos considerar que se produce también una gran identificación entre «dueños» y «clientes», pero éstos no son toda la sociedad, sino que están netamente acotados por la propia función definida libremente por un tercero creador de la institución, función o finalidad que aunque nunca es discriminatoria, siempre se refiere a colectivos, territorios, o temas determinados.

5.1.2. INSTITUCIONES Y COMUNIDADES

El principal papel de las instituciones en la sociedad es **reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (aunque no necesariamente eficiente) para la interacción humana** (North, 1990). Por ejemplo, desde una perspectiva del comportamiento estratégico de los actores, la confianza, que es importante cuando caracterizamos un sistema local de relaciones productivas y locales como distrito industrial, en un entorno inestable y global, en cambio, se convierte en una explicación insuficiente sobre porqué las empresas colaboran. Entonces tenemos que pensar en términos de comportamiento estratégico: en esta escala, **la confluencia de las estrategias de las empresas y actores en el territorio debe descansar en instituciones enraizadas en la cultura local** (Vázquez, 2005).

Cuando tratamos las instituciones socio-económicas en relación con el desarrollo económico, una de las primeras cuestiones que se plantean es cómo identificar aquellas instituciones que permiten, al menos al comienzo, producir y transmitir conocimiento de manera efectiva y eficiente (Dasgupta, 1988). Siguiendo a Marshall, la organización ayuda en el conocimiento (Loasby, 2001b).

Pero ¿cómo interactúan comunidades e instituciones en el contexto de cambio radical en el que nos encontramos en este momento? En términos generales, **las instituciones son las estructuras que definen o moldean la forma**

en que los agentes interactúan para conseguir hacer las cosas (Nelson, 2005). Esta interacción tiene lugar tanto dentro de las unidades económicas, como entre ellas. Analizando la actividad económica, describimos fácilmente la tecnología física que incluye, pero también debemos tener en cuenta las tecnologías «sociales» que conlleva, que se describen como modos pautados de interacción humana para conseguir hacer las cosas: desde este punto de vista, podemos concebir las instituciones como **«tecnologías sociales rutinizadas»**: la división del trabajo, la manera en la que se coordina y gestiona el trabajo, y demás, son instituciones tras las que encontramos valores, normas, creencias y expectativas (Nelson, 2005).

Desde la perspectiva de economía evolucionaria, se le da un papel muy relevante a las instituciones y organizaciones por su papel en la generación y restricción de la diversidad económica, y en la coordinación de la toma de decisiones. Empresas o unidades de negocio son las organizaciones principales a este respecto. Particularmente, en lo referente a oportunidades de adquisición de nuevo conocimiento, las empresas están vinculadas a una **matriz de instituciones soporte de innovación**. (Carlsson, 1995, cit. por Metcalfe, 2007). La matriz de instituciones soporte de innovación proporciona un recurso de conocimiento distribuido accesible a todas las empresas, pero plantea la cuestión de la coordinación entre instituciones. **La coordinación de mercado de producción y demanda proporciona el sustento para coordinar la actividad innovadora identificando a los clientes y proveedores relevantes** (Metcalfe, 2007).

Debo insistir en el hecho mencionado por North (1990) de que las instituciones **no se crean, necesaria ni siquiera frecuentemente, para ser socialmente eficientes; más bien (...) se crean para servir los intereses de aquellos con el poder de negociación para idear nuevas reglas**. Como resultado, una relación adecuada y positiva entre crecimiento e instituciones se debe derivar de lo que Gerschenkron (1962, cit.) llamó **«instituciones apropiadas»**, significando aquellas que, para ayudar economías más retrasadas a converger con aquellas más avanzadas, son potenciadoras del crecimiento en una fase temprana de desarrollo, pero pueden cesar de serlo en una fase más avanzada (Aghion, 2006). El efecto positivo de las instituciones en el desarrollo es relativo en lo referente a su escala física, cultural o temporal. Las instituciones actúan como vehículo para la creación y transmisión de cultura y valores y como marco para la cooperación racional; pero algunas de ellas proporcionan

incentivos para el desarrollo, cooperación y la producción de bienes públicos y otras promocionan la producción de bienes divisibles para su distribución clientelista, o trabajan contra la planificación a largo plazo (Keating, 2001).

Hemos visto con anterioridad que hay una relación estrecha entre instituciones y confianza. Si entendemos la confianza como **un conjunto de expectativas que una parte tiene de que otra parte o partes se comportarán de una manera apropiada en lo referente a un asunto específico**, parece que la confianza entre actores se ve afectada por las instituciones en la medida en que aquellas dan a los actores un incentivo para comportarse de manera confiable, y afectan las creencias sociales sobre la confiabilidad o no de los actores mediante la diseminación de información sobre el comportamiento esperado de los otros (Farrell y Knight, 2003). Las instituciones formales e informales pueden ser asociadas con distintos tipos de resultados en términos de relaciones de confianza entre individuos: las instituciones formales implican reglas escritas impuestas por una tercera parte (como el Estado) y con frecuencia son relativamente específicas; las instituciones informales suponen reglas no escritas, que son impuestas a través de relaciones bilaterales en una comunidad determinada y permiten relaciones que envuelven un más amplio (y más difuso) conjunto de aspectos (Farrell, 2005). Las instituciones que hacen que la traición de la confianza sea más costosa incrementan el optimismo de los que confían sobre la fiabilidad de aquellos en que se confía, pero al mismo tiempo reducen su disposición a asumir pérdidas por confiar; las instituciones pueden afectar el comportamiento no sólo cambiando las creencias, sino también influenciando motivaciones. La eficiencia aumenta cuando las instituciones hacen que la traición sea más costosa (Bohnet and Baytelman, 2007).

No podemos olvidar la importancia de no confundir instituciones en el sentido en el que la ciencia económica utiliza el término, con los otros significados que adquiere en otros campos del conocimiento científico como el derecho, la política o la sociología. Las instituciones políticas se relacionan con conceptos como gobernanza y redes ejecutivas o políticas (Rhodes, 2007). En teoría social, teoría de política social o literatura de política social y en teoría de diseño institucional, institución se refiere a algo mayor que una corporación, trans-organizacional aunque construido socialmente que **da forma a la interacción social, y en algunos aspectos es susceptible de que se le de forma a ella** (Bouma, 1998). En el contexto de mis argumentos, deberemos

entender las instituciones en términos económicos estrictos, si bien algunas instituciones legales o políticas pueden tener importancia para el desempeño económico de una comunidad dada. En el epígrafe 5.3 desarrollaré cómo las instituciones ayudan al desarrollo económico de una comunidad.

5.1.3. FILANTROPÍA Y FILANTROPÍA COMUNITARIA

La filantropía (literalmente, «amor al ser humano») parece ser sobre todo un sentimiento y una conducta universal humanas. Como afirma Ruth Shack, Alexis de Tocqueville las describió como únicas y significantes, al descubrir las tradiciones americanas de bienestar. En realidad, estos elementos de solidaridad social han sido desde antiguo la manifestación de sociedades fuertes en China, Africa o Sudamérica, donde el reconocimiento de una obligación mutua ha constituido siempre una poderosa construcción social. El modelo de unir a personas para mantener la confianza no es un invento de los EE.UU., sino un modelo universal que ha sido organizado, codificado, especializado, profesionalizado y llamado «filantropía», y practicado en la forma (entre otras muchas) de fundación comunitaria (Shack, 2002). Yo creo que la filantropía es uno de los recursos menos explotados hasta la fecha como herramienta idónea para el desarrollo local, y que experimentará un enorme crecimiento en los próximos años.

Para Hall, la filantropía contemporánea se originó hacia finales del siglo XIX como concesión del sector privado a los ideales socialistas. Como corrección del capitalismo duro, puede haber surgido un capitalismo combinado con el estado de bienestar o «capitalismo de bienestar» (Hall, 1992, cit. by Lowe, 2004). Pero en sentido amplio, la filantropía tiene una larga historia: por ejemplo, el *trust* anglosajón (también conocido como *fiducia*) tuvo su origen en el Derecho Romano, pero fue enriquecido y asumió diferentes modalidades en la figura de la legislación sobre fideicomisos o *trust* (*trust law*) en el derecho común anglosajón (*Common Law*). Su nombre significa confianza. El contrato de «*trust*» es un acuerdo en el que una persona (fiduciante) transmite a otra (fiduciario) la propiedad sobre ciertas propiedades o bienes, obligando al receptor a administrarlos bien y con lealtad durante un cierto tiempo, al final del cual debe transmitirlos a la persona indicada en el contrato que puede ser el primer transfierente o una tercera persona (de

www.wikipedia.org). En nuestra cultura, no es necesario recordar la antigüedad de las fundaciones, las obras pías, o las hermandades religiosas, muy relacionadas todas ellas con la noción cristiana de la caridad.

Es cierto que la filantropía ha evolucionado desde la caridad práctica que busca paliar consecuencias desafortunadas de la estructura social o de eventos singulares, hacia la filantropía estratégica que busca la eliminación de causas específicas, llegando en sus formas más contemporáneas a lo que se denomina actualmente «*venture philanthropy*», y que tiene relación con la cultura empresarial de los emprendedores de rápido crecimiento patrimonial de finales del S. XX. Esta progresión, desde actos privados de caridad hacia la filantropía moderna, ofrece oportunidades de intervención estratégica sobre el desarrollo económico y social desde el enfoque filantrópico. El ejemplo más destacado de impulso caritativo es la historia del Buen Samaritano del Nuevo Testamento de la Biblia. Un viajero se detiene para ayudar a un hombre que ha sido severamente golpeado, a un lado del camino. Mientras que este acto individual debe ser ensalzado, ¿qué pasaría si diariamente durante una semana el viajero encuentra a alguien golpeado en el mismo lugar del mismo camino? ¿No estaría conminado a preguntarse quién es el responsable de vigilar el camino? En otras palabras, lo que empieza por un acto de compasión privado invariablemente lleva a la cuestión estratégica de política pública. Al tiempo que las organizaciones filantrópicas deben responder en cualquier caso a la necesidad urgente de caridad, deben estar también preparadas para *empoderar* a los más pobres y a los sin voz, y exigir responsabilidades a los actores públicos por el desarrollo de sus distintas políticas. Pueden reforzar el sector local no gubernamental, para así permitir a sus representantes participar en la toma de decisiones en lo que respecta a dónde se invertirán recursos públicos (Joseph, 2006).

Desde una perspectiva de la realidad de la globalización, la filantropía puede enfocarse hacia problemas causados por los fallos del mercado o de los gobiernos. Hay tres enfoques filantrópicos que otorgan a la sociedad civil un papel en los procesos de globalización (Anheier y Simmons, 2005): 1. poner en marcha nuevas organizaciones en los niveles locales, regionales o nacionales; 2. edificar coaliciones inter-sectoriales entre fundadores, organizaciones de la sociedad civil (OSC), empresas y gobierno; 3. coordinar estrategias entre las organizaciones filantrópicas, apalancando sus respectivos poderes y trabajando como una unidad.

Llegando al nivel local, debemos hablar de filantropía comunitaria. Una de las definiciones más adecuadas y comúnmente aceptadas de la «comunidad filantrópica» es la utilizada por la Fundación Mott: *es la práctica de catalizar y acumular los recursos de una comunidad para beneficio de esa comunidad* (Gemelli, 2006). Otra buena descripción es la ofrecida por Eleanor Sacks: *el acto de devolver a propia comunidad (regalando tiempo, talento, bienes o dinero)*. La filantropía comunitaria puede ser de naturaleza informal e inmediata, pero también puede adoptar una forma más estructurada. Las personas pueden crear organizaciones filantrópicas que mejoren la calidad de vida de una comunidad recopilando, administrando o distribuyendo recursos sin un propósito de lucro (Sacks, 2000). De acuerdo con el Centro Europeo de Fundaciones, la filantropía comunitaria es la acción individual o de instituciones locales de contribuir en dinero o bienes, así como con tiempo y habilidades, a la promoción del bienestar de los otros y a la mejora de la comunidad en la que viven y trabajan. La filantropía comunitaria puede expresarse de formas informales y dispares, y supone la ayuda mutua que ciudadanos y empresas locales puedan ofrecerse en tiempos de crisis. La filantropía comunitaria puede expresarse de modos organizados y formales en los que ciudadanos locales hacen contribuciones a organizaciones locales, que a su vez utilizan estos fondos para apoyar proyectos que mejoren de forma permanente la calidad de vida de la comunidad local (www EFC 2006). Otra buena definición de filantropía comunitaria es *el acto de devolver a la propia comunidad ofreciendo voluntariamente tiempo y talento, o donando dinero y bienes* (Graddy y Wang, 2009). La filantropía comunitaria no es un fenómeno nuevo, ni tan siquiera un invento de la civilización occidental. Recolectar recursos de donantes locales para así cubrir las necesidades variadas de la comunidad se da en muchos lugares del planeta. En la tradición europea podemos encontrar ya en la edad media donaciones locales de carácter filantrópico (Smith y Borgmann, 2001, Cit. por Walkenhorst, 2009). Encontraremos esta tradición en la historia y el contexto de las fundaciones cívicas contemporáneas.

5.2. FUNDACIONES Y FUNDACIONES COMUNITARIAS O CÍVICAS

5.2.1. FUNDACIONES Y TIPOS DE FUNDACIONES

Merece la pena prestar especial atención a las fundaciones, así como a alguna de sus especies más sofisticadas, como son las fundaciones cívicas, ya que por sus características constituyen instituciones especialmente apropiadas para servir como elemento central de una estrategia de desarrollo local (en especial de aquellas estrategias menos convencionales o con tintes innovadores, como la que propongo en el modelo descrito en el siguiente capítulo).

En los EE.UU., en el campo de la filantropía, el término «fundación» no tiene un significado preciso. La Ley de Impuestos sobre Ingresos (Internal Revenue Code o IRC) regula las operaciones de las fundaciones privadas (incluidas las familiares, independientes, y empresariales) y de las "charities" públicas (podrían traducirse como «beneficiencias»): fundaciones comunitarias y aquellas organizaciones sin ánimo de lucro que recaudan fondos para llevar a cabo sus programas y operaciones. La normativa aplicable a las fundaciones privadas es más estricta limitando su actividad, que aquella aplicable a las organizaciones caritativas (www COF 2008). Algunos autores distinguen cuatro tipos de fundaciones en los EE.UU.: independientes, corporativas, comunitarias y operativas (Mahoney y Estes, 1987). En Europa, las fundaciones se consideran entidades sin ánimo de lucro constituidas independientemente con su propia y establecida fuente de ingresos (normalmente, pero no exclusivamente) procedente de un legado o capital. Estas entidades tienen sus propios órganos de gobierno. Distribuyen sus recursos financieros hacia causas educativas, culturales, religiosas, religiosas, sociales u otros beneficios públicos, apoyando asociaciones, organizaciones de caridad, instituciones educativas o individuos, o bien ejecutan sus propios programas (EFC, 2003).

Las fundaciones se definen de acuerdo a las leyes de cada país. En Portugal no hay un concepto legal que defina de forma precisa la fundación,

así que estas organizaciones institucionales se crean y dirigen de acuerdo a la normativa general establecida en el Código Civil (Arts. 185 al 188). Se pueden definir como **organismos sociales privados con entidad legal, dedicados al cumplimiento de un fin de interés social, y a la que se ha dotado de los medios necesarios para perseguir sus objetivos y con su propia estructura administrativa** (Baptista, 2006). Según la ley española, las fundaciones están específicamente reguladas por la *Ley 50/2002 de 26 de Diciembre, de Fundaciones*, como desarrollo del derecho de fundación para fines de interés general protegido por el art. 34 de la Constitución Española, entre los derechos y libertades fundamentales (Cabra, 2003). El artículo 2 de aquella Ley establece que las fundaciones son **las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general** (Morillo, 2005).

Hay varias maneras de clasificar las fundaciones. Mencionaremos algunas de ellas. En primer lugar la clasificación (muy norte-americana) del Banco Mundial:

Fundaciones privadas

Las fundaciones privadas son organizaciones privadas sin ánimo de lucro cuyos fondos proceden de una fuente, sea ésta individual, familiar o empresarial. Hay cuatro tipos de fundaciones privadas:

- **Fundaciones familiares:** reciben legados de individuos o familias. En las fundaciones familiares los donantes o familiares de donantes están involucrados de forma medible, especialmente a través de su participación en los órganos de dirección (ejemplos de ello son la Turner Foundation o Rockefeller Brothers Fund).

- **Fundaciones operativas** son fundaciones privadas que utilizan el grueso de sus recursos en la provisión de servicios caritativos o en la ejecución de programas de caritativos propios. Otorgan pocas o ninguna subvención a organizaciones externas, y generalmente no recaudan fondos del público (por ejemplo Paul Getty Trust).

- **Fundación independiente:** en la que los fondos se corresponden con un legado y aunque muchas familias ricas inician fundaciones independientes, el proceso de concesión de ayudas no está controlado por miembros de la familia.

Gracias a sus legados, están orientadas fundamentalmente a la concesión de subvenciones, y no suelen recaudar fondos de forma activa o buscar apoyo financiero. Estas fundaciones están muy profesionalizadas, con estrategias y criterios para la concesión de ayudas muy desarrollados. Habitualmente, sus órganos de dirección están integrados por personas destacadas en las distintas áreas de interés de la fundación. Entre las grandes fundaciones de los EE.UU. encontramos en su mayoría fundaciones independientes, aunque hayan podido comenzar como fundaciones familiares (por ejemplo las fundaciones Ford, Rockefeller y MacArthur).

- **Fundaciones corporativas** o fundaciones patrocinadas por empresas, son entidades a través de las que las corporaciones organizan y canalizan su actividad filantrópica. La fundación patrocinada por una empresa es una organización legal separada (501c3) sujeta a la misma normativa que otras fundaciones privadas. Los activos de la fundación corporativa se derivan de los activos o beneficios de la empresa matriz o de individuos muy relacionados con ésta. La mayoría de las fundaciones corporativas mantiene una relación estrecha con la empresa donante y sus órganos de dirección incluyen cargos ejecutivos de la misma. (p.e. Fundación Bank of America o American Express).

Fundaciones Públicas

Clasificadas legalmente como organismo de «caridad pública», las fundaciones públicas son organizaciones sin ánimo de lucro sostenidas con fondos que no provienen sólo del ámbito privado, y reciben activos de diferentes fuentes. Su actividad puede estar financiada con contribuciones de individuos, empresas, órganos gubernamentales, fundaciones privadas o por tasas por servicios. Una fundación pública debe persistir en la búsqueda de fondos de distintos orígenes para mantener su condición de fundación pública. Como diferencia de la mayoría de organizaciones de caridad, las fundaciones públicas están más dirigidas a la concesión de subvenciones que a la provisión de servicios caritativos directos (p.e. Fundación Asia, UN Foundation, Vancouver Community Foundation) (www World Bank 2008). Las Fundaciones comunitarias se clasifican, como en el caso estadounidense, en organizaciones públicas caritativas y en fundaciones públicas.

Una taxonomía distinta se establece si utilizamos el criterio de renta. Con esta base podemos hacer una distinción entre:

- Fundaciones recolectoras de fondos: aquellas que tienen que hacerse de fondos para operar sus programas;

- Fundaciones empresariales: aquellas que realizan explotación económica para financiar en todo o en parte sus actividades, que de esta manera se co-financiarían por los propios beneficiarios.

- Fundaciones patrimoniales: que se financian exclusivamente de las rentas de sus legados (Gomá, 2005).

Para el Centro Europeo de Fundaciones, las cuatro grandes categorías de fundaciones son las siguientes (EFC, 2003):

- 1) Fundaciones independientes
- 2) Fundaciones corporativas
- 3) Fundaciones relacionadas con los gobiernos
- 4) Fundaciones comunitarias y otras fundaciones recaudadoras de fondos

A nivel europeo, dependiendo de la normativa de cada estado, las fundaciones se orientan a la consecución de cualquiera de los siguientes fines:

- a. Propósito de beneficio público: por ejemplo Croacia, Portugal, España o Francia.

- b. Propósito útil: Finlandia, Italia o Polonia.

- c. Cualquier propósito legal: Austria, Bélgica y muchos otros (Machete and Antunes, 2008).

Cabra de Luna y Fraguas Garrigo (2004) dividen las fundaciones en cuatro clases:

- Operativas
- Otorgadoras de subvenciones
- Fundaciones corporativas o empresariales
- Fundaciones mixtas (otorgan subvenciones y son operativas).

Para terminar, podemos mencionar también la tipología elaborada por Nadal Martínez (2003b):

Según sean sus fundadores o las personas que toman las decisiones podemos distinguir :

- empresariales
- sociales
- religiosas
- híbridas (una combinación de varias)

Con respecto a la manera en que transfieren recursos:

- donantes abiertos
- donantes cerrados

De acuerdo a su dinámica operativa:

- segunda planta (tan sólo apoyan otras ONGs, no tienen proyectos propios)
- operativas
- mixtas

Según su patrimonio:

- otorgadoras de subvenciones
- intermediarias (hacen transferencia de fondos)
- mixtas

Poniendo nuestra atención en su gobernanza:

- privadas (regidas por individuos o familias, generalmente temáticas)
- publicas (fondos privados pero beneficio público)

Finalmente, considerando su relación con el territorio:

- transnacional
- nacional
- regional
- local.

5.2.2. LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS O CÍVICAS

Dentro de las formas jurídicas de fundación en general, las fundaciones comunitarias o cívicas tienen señaladamente en su ADN tanto el elemento local como la propensión hacia la innovación. Frederick Goff inventó la primera fundación comunitaria en 1914: la Fundación Cleveland. Goff supo ver, como banquero y como abogado que había estado a cargo de la administración de vastos legados, lo rápido que esos legados se convertían en obsoletos. Su idea era consolidar varios *trusts* (fideicomisos) en una fundación única dirigida por ciudadanos (Walkenhorst, 2009). Su gran contribución estuvo en su convencimiento de la necesidad de acción comunitaria. Fue el primero en ver clara la necesidad de una dotación con base en el territorio. Fue el primero en exponer la idea de que la riqueza de una comunidad pertenecía a toda su gente, y no sólo a unos cuantos elegidos (Newman, 1989). Fue una señal clara de la filantropía del siglo veinte, que progresivamente distinguía entre fines religiosos o seculares, proporcionando un mayor control profesional de los servicios médicos, educativos y sociales, y desarrollaba fondos que servían a la comunidad en su conjunto: Cleveland asumió el liderazgo en la transformación del marco de la caridad (Hammack, 1989).

Pero, ¿cómo se define una fundación cívica o comunitaria? A partir de un análisis exhaustivo realizado sobre los elementos componentes de más de veinte definiciones internacionales, he derivado¹ una definición matricial que se expone a continuación.

¹ La metodología, así como el desarrollo completo del proceso seguido para llegar a esta definición, se incluyen en mi Tesis Doctoral «Fundaciones Comunitarias en España y Portugal, y su incidencia en el desarrollo local».

DEFINICIÓN MATRICIAL DE FUNDACIÓN COMUNITARIA (FC)

"Una fundación que tiene ...

1. Misión y visión amplias
2. Estable dotación pública de fondos
3. Definición geográfica
4. Apoya/subsidia a ONGs
5. Independencia
6. Liderazgo y catalización
7. Representantes en el órgano rector
8. Servicio a donantes
9. Coherente con las disposiciones normativas de exención impositiva
10. Promoción de filantropía, capital social y equidad
11. Presentación pública de cuentas
12. Visión de resolución de problemas o necesidades de la comunidad
13. Procedimientos transparentes

Podríamos por tanto formular la definición de Fundación Comunitaria o Cívica del siguiente modo: «Institución independiente, exenta de impuestos, y dedicada a la resolución de necesidades y problemas de una comunidad geográficamente definida, la fundación cívica está dotada de una misión amplia, un patrimonio público y estable, y un órgano rector representativo. Apoya a otras ONGs, cataliza y dirige recursos locales, y presta servicios a donantes en su búsqueda de más filantropía, capital social y equidad en la comunidad. Está sujeta a la obligación de presentación pública y transparente de sus cuentas».

El Informe Global sobre la Situación de las Fundaciones Comunitarias de 2008, elaborado por WINGS (Wolrdwide Iniciative for Grantmaker Support)², informa sobre algunos hechos básicos de interés, que nos permiten ser conscientes de la importancia de este movimiento. La «línea del tiempo global» de las Fundaciones Comunitarias distingue cuatro fases principales:

² www.wingsweb.org

- Primeros desarrollos: desde 1924 a 1970, que tuvo lugar principalmente en los E.E.U.U. Esto ocurrió inicialmente en el marco de lo que se llamó el «movimiento progresivo» y las fundaciones comunitarias (FC) eran tan sólo uno de los muchos tipos de organizaciones puestas en marcha en aquellos tiempos (Walkenhorst, 2009).

- Principio de la globalización - saliendo fuera de Norteamérica: desde 1979 (creación de la Fundación Comunitaria para Irlanda del Norte) hasta 1997 (cuando las primeras FC se establecieron en África).

- 1998 fue el año del **punto de inflexión del Movimiento Global**: con iniciativas de desarrollo en muchos países de Europa del Este, África y América y el nacimiento de programas formales en esta materia en el CEMEFI, el COF, el EFC y otras redes internacionales, y la siembra de la semilla de WINGS.

- Desde 1998 hasta ahora en una **era de expansión y consolidación** continuadas. La situación global de las FC en la actualidad (Global Status report de WINGS) es que hay 1680 FC identificadas en todo el mundo (7 en España, y una en Portugal), y tanto programas de investigación académica sobre filantropía como redes filantrópicas empiezan a tener un impacto demostrable en la formación de FC (WINGS, 2010).

En las sociedades europeas las FC no disfrutaban aún de la misma importancia que en América del Norte, pero en comparación con sus antecedentes del otro lado del Atlántico son organizaciones muy jóvenes y se encuentran todavía en estadios iniciales (Hoelscher, 2005). Con un enfoque muy interesante, Alexeeva pondera la existencia de un eventual modelo de FC distinto del que encontramos en Norte América (E.E.U.U. y Canadá). Dos de las mayores diferencias se encontrarían en la relevancia de actores no locales en Europa (como son grandes fundaciones privadas y otras grandes organizaciones nacionales) en la constitución y promoción de FC europeas, así como en la presencia de importantes sumas procedentes de fondos de empresas o de la administración pública, comparadas con las procedentes de donantes privados individuales, en la financiación de estas organizaciones. Otro elemento diferencial radica en el hecho de que las FC europeas actuarían menos como proveedoras de servicios a los donantes y más desarrollando su función como catalizadoras de los compromisos de la sociedad civil en el nivel local, dentro de su posición como «**brokers**» (Alexeeva, 2005). Esta

característica de «catalizador» es también mencionada por otros autores como Winter y Cortes (cit. en Nadal, 2003b), para quienes las FC son **movilizadores de recursos, catalizadores sociales, puentes, aglutinadores de recursos** bajo el concepto de cambio, áreas de reflexión y consenso que movilizan recursos técnicos y canalizan y generan iniciativas sociales.

Peter Walkenhorst presenta objeciones a estas apreciaciones al afirmar que en su opinión el análisis empírico demuestra que, por ejemplo, en Alemania y Gran Bretaña (en ambos países las FC son más numerosas) aparecen pocos ejemplos de FCs que cuenten con empresas entre sus fundadores, y que este «**papel predominante**» de fundaciones privadas en la promoción de FCs mencionado por Alexeeva difiere bastante en cada caso. No obstante, reconoce la existencia de diferencias en aspectos formales y organizacionales entre las FCs europeas y americanas, pero que son diferencias que afectan a todas las fundaciones y al tercer sector en su conjunto, y según su punto de vista, pertenecen a tradiciones distintas en ambos lados del atlántico en el terreno de la *gobernanza corporativa*, y en una distinta cultura de la solidaridad. Concluye que en el caso de las FCs europeas se percibe un mayor equilibrio entre sus aspectos de servicio al donante y la receptividad hacia las necesidades y problemas de la comunidad como un todo (Walkenhorst, 2006). En el epígrafe siguiente, al hablar sobre el efecto de las ICs en el desarrollo y sostenibilidad, trataremos sobre esta importante cuestión sobre la orientación al donante/orientación a la comunidad.

A pesar de esta opinión, otros autores que han analizado este asunto, concluyen que entre las Fcs europeas y norteamericanas existen diferencias sustanciales tanto en la manera de operar como en su forma. Phillip Hoelscher, después de analizar FC británicas, rusas, italianas y alemanas coincide en lo esencial con la opinión de Alexeeva. También menciona otras diferencias, como la mayor tendencia de las FCs europeas hacia la gestión operativa de sus propios programas, así como el mantenimiento de su función como donante, un menor tamaño de las donaciones, una presencia mayor de voluntariado y menos equipos profesionales especializados en la colecta de fondos, sobre todo en Rusia y Alemania, y, en general en Europa, una menor representación dentro del Patronato de la comunidad a la que se sirve. Concluye que el concepto norteamericano de FC ha tenido influencia notoria en el desarrollo de FCs en Europa, pero también ha sido adaptado de muy diferentes maneras al contexto específico de países europeos. Parece que la

forma en que se crearon las FCs europeas predetermina su eventual desarrollo (Hoelscher, 2005).

Para terminar con este tema, mencionaré que existe toda una serie de organizaciones que se dedican a la promoción de las FC. En primer lugar, existen importantes instituciones que destacan en esta labor, como el Consejo de Fundaciones de EE.UU., o el Banco Mundial. Hay también asociaciones de FCs (tanto nacionales, como las de FCs de Canadá o Australia, como internacionales, como las redes WINGS o TCFN) que ofrecen experiencia, visibilidad y experiencia con donantes y promotores privados, prestan atención a las necesidades e intereses de los miembros, y reciben fondos con los que ofrecen servicios a sus miembros, tales como asistencia técnica, servicios de consultoría y consejo legal (Tully, 1997, cit. por Malcombe, 2000). La Red de Fundaciones Comunitarias de Reino Unido, la Asociación Sudafricana de Grantmakers, la Academia para el Desarrollo de la Filantropía en Polonia, o el Programa de Filantropía Comunitaria del Centro Europeo de Fundaciones son otros buenos ejemplos a nivel nacional (Mott Foundation (2001).

La segunda categoría la constituyen grandes fundaciones privadas (como C.S. Mott, Ford, Lilly, James Irvine, Bertelsmann, Cariplo) que han jugado un papel importante en el desarrollo inicial de Fcs emergentes, en países desarrollados o en vías de desarrollo, contribuyendo no sólo con fondos sino también con ideas, tiempo, y apoyo en el acceso a redes con grandes recursos durante la creación de la nueva organización. Estos actores internacionales en muchas ocasiones han tenido una influencia significativa y hasta determinante en la manera en que se han desarrollado muchas fundaciones locales (Ashman et al., 1997, cit. por Malombe, 2000). Hay un informe exhaustivo de Eleanor Sacks que analiza individualmente la totalidad de las organizaciones existentes y de los recursos que existen para el apoyo de FCCs en el mundo entero (Sacks, 2005).

A dos años del centenario de la creación de la primera fundación comunitaria, mi propuesta es utilizar todo lo aprendido por los expertos en este sector para formular una tipología de «Institución Comunitaria», con forma o no de fundación, que pueda servir de motor y elemento central al desarrollo innovador de su propia comunidad. Para empezar, es importante explicar cómo pueden influir las instituciones en el desarrollo económico.

5.3.

LAS INSTITUCIONES Y EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

La actividad económica está inmersa en un conjunto de estructuras sociales, culturales y políticas, que pueden ser favorables o desfavorables para la dinámica económica. La teoría económica neo-institucional explica que las relaciones entre las empresas y las organizaciones son necesariamente funcionales en términos económicos. Para otros, en cambio, las relaciones entre las empresas y las organizaciones no son funcionales sino **interactivas, al organizarse los agentes económicos en redes, y estratégicas, en cuanto que las organizaciones, en general, definen sus estrategias y actúan en condiciones de incertidumbre** (Vázquez, 2005). Pero sí existe acuerdo de Vázquez con North en que las decisiones de inversión e intercambio que están en la base del desarrollo económico se apoyan en instituciones: surgen muchas veces para facilitar las transacciones, y reducir la incertidumbre y los costes asociados a las mismas.

Los procesos de desarrollo no se producen en el vacío, sino que tienen profundas raíces institucionales y culturales, tal y como sostienen Lewis y North (...) La introducción de innovaciones requiere cambios en las formas de cooperación y participación de los ciudadanos en las actividades económicas y, por lo tanto, el surgimiento de nuevas instituciones junto con la pérdida de importancia de las antiguas. El desarrollo económico será consecuentemente mayor en los territorios dotados de un sistema institucional favorable, evolucionado, complejo y flexible. El desarrollo institucional permite reducir los costes de transacción y producción, aumenta la confianza entre los actores económicos, estimula la capacidad empresarial, propicia el fortalecimiento de las redes y la cooperación entre los actores, y estimula los mecanismos de aprendizaje y cooperación (Vázquez, 2005).

El desarrollo de las instituciones y sus cambios son uno de los mecanismos básicos de los procesos de crecimiento económico y cambio estructural que llamamos desarrollo, por tres razones:

- En primer lugar, entre las instituciones y la innovación existe una fuerte interacción que determina el sendero de desarrollo de las economías.

Las instituciones afectan el desempeño de una economía conjuntamente con la tecnología, al determinar los costes de transacción y de transformación (North, 1990 / 1993b).

- Por otro lado, las interacciones entre los actores y las empresas de un determinado territorio se fundamentan en mecanismos de cooperación, una cooperación que se produce no sólo mediante el sistema de precios, sino también a través de un **compromiso institucional**, mediante el que una o varias instituciones específicas desempeñan un **papel motor en las relaciones institucionales del sistema que constituyen los actores: por ejemplo, los derechos de propiedad para un grupo industrial o financiero, o un sistema de normas técnicas** (Gilly y Pecqueur, 1998, cit. por Vázquez, 2005).

- La tercera dimensión mediante la que las instituciones inciden en el desarrollo es la de la gobernación o *gobernanza* del desarrollo: considerado éste como un proceso de cooperación y coordinación que integra las estrategias de los actores públicos y privados, sus decisiones de invertir y los intercambios que realizan entre ellos, no cabe duda de que el desarrollo se trata de un proceso institucional. También es relevante, en este sentido, que a medida que el tejido institucional se hace más complejo, es más importante el papel de nuevas instituciones y organizaciones intermediarias como las agencias de desarrollo o las entidades de formación (Vázquez, 2005).

Para North, el cambio económico consiste en el cambio en el bienestar material y físico de las personas, entendido de forma tal que puede ser cuantificado no sólo en datos de renta nacional y personal, sino también con los **menos precisamente medidos, pero importantes, aspectos del bienestar humano que se encuentran implicados en la actividad económica de carácter no mercantil** (North, 2005). Con ello, este autor sigue la tradición, que vengo defendiendo, de no confundir desarrollo con crecimiento: puede producirse el segundo sin el primero, y también a la inversa. El crecimiento puede producir externalidades y efectos colaterales negativos, tales como la contaminación, que afectan muy negativamente al bienestar humano (Goodwin, 1997). Como ya hemos visto, North afirma que el crecimiento en el *stock* de conocimiento es el determinante fundamental que subyace en las capas superiores del bienestar humano, y que es la interacción compleja entre las existencias o *stock* de conocimiento, las instituciones, y los factores demográficos, lo que da forma al proceso de cambio económico. El cambio

institucional es aquel cambio estructural que los humanos imponen en sus relaciones de interacción con la intención de lograr un cierto resultado. Como consecuencia, existe una relación entre las creencias o expectativas de los actores, y la forma en que se comportarán en busca del resultado esperado: la evolución del cambio económico reflejará la agregación de las opciones de los emprendedores políticos y económicos con objetivos enormemente diversos, la mayoría de los mismos carentes de preocupación alguna acerca del desempeño económico global (North, 2005).

Estudios empíricos han demostrado una relación causal entre instituciones y crecimiento: una mayor calidad de las instituciones es causa de mayor renta *per capita* y de menor volatilidad y crisis macroeconómicas (Acemoglu et al., 2003, cit.). También el avance técnico es un **importante canal mediador** por medio del que las instituciones afectan positivamente al crecimiento (Bloch y Tang, 2004). Es decir, para algunos economistas, se deben tener en cuenta las instituciones para explicar algunas de las variables que se consideran factores que inciden en el crecimiento, como el avance tecnológico, la formación de capital físico, la educación, la eficiencia de la economía y la del proceso de asignación de recursos. Para otros autores, en cambio, las instituciones fluyen o definen las **maneras de acción de los agentes económicos, en contextos que involucran la interacción humana**, produciendo el efecto de que unas transacciones sean más generales o atractivas, y otras más costosas o difíciles (Nelson y Sampat, 2001).

El proceso de interacción entre las instituciones y las dinámicas de crecimiento económico parece obedecer (y esta cuestión es relevante para mi marco teórico) a un proceso con forma de bucle virtuoso: las comunidades (creando capital social) y las sociedades (creando normas), bien cada una separadamente, bien en forma interactiva, ayudan a conformar aquellas instituciones que, a su vez, generan condiciones para un desarrollo económico sostenible a largo plazo (Farole et al., 2007). Comunidad y sociedad son dos conceptos sociológicos, que se corresponden con las formulaciones clásicas de Weber y Tönnies, correspondientes respectivamente a las nociones de *gemeinschaft* y *gesellschaft*, a la distinción de Durkheim que clasificaba los vínculos entre las personas en *solitarité mécanique* y *solidarité organique*. La moderna sociología las identifica como **formas de vida colectiva que ligan a las personas por tradición, relaciones informales y afinidades particulares (comunidad) o como interacciones coordinadas a través de intercambios**

anónimos, formales y transparentes (sociedad). Y, en lenguaje más próximo al mundo económico, Putnam las interpreta, desde la óptica del capital social, como dos componentes del mismo: *bonding* (vincular entre tipos similares de personas por etnia, clase, procedencia, etc...) y *bridging* (conectar entre personas diferentes de uno mismo) (Storper, 2005). Comunidad y sociedad, entendidas en este sentido, son diferentes tipos de prácticas sociales e interacciones, constituidas a diferentes escalas espacio-temporales, y un equilibrio favorable entre ambas permite que los efectos positivos de cada una de ellas emerja, reduciendo los costes de transacción, limitando los riesgos morales, reduciendo el oportunismo y el poder absoluto por parte de algún grupo, y promoviendo así la competencia y la innovación (Storper, 2005).

Históricamente, el desarrollo económico y el desarrollo comunitario han sido conceptos distintos y separados. El primero se ha referido más bien a empleo, rentas y crecimiento, y el segundo a derechos, organización institucional y procesos políticos. Para algunos autores (Reese y Fasenfest, 1996; Shaffer et al., 2006), con los que estoy de acuerdo, ambos campos deben entrelazarse: el desarrollo económico comunitario no se refiere al simple mantenimiento del *status quo*, sino que es un concepto activo: **es el cambio en la capacidad de actuar y de innovar** (Shaffer et al., 2006). Sobre esta base me propongo abordar la cuestión de cómo afectan las instituciones comunitarias al desarrollo de sus comunidades.

5.3.1. OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN, Y DEFINICIÓN DE INSTITUCIÓN COMUNITARIA

Las instituciones comunitarias (IC) son **vehículos que sirven a la gente de un sitio para devolver a la comunidad** parte de lo que la comunidad les ha dado; y no solamente en términos de devolver dinero, sino también otras cosas (como por ejemplo confianza, o liderazgo) que son esenciales para el compromiso cívico en tales comunidades. Una institución comunitaria ocupa una posición central, **es un eje pivotal, un enorme factor igualador y apalancador: aporta, a todos, poder para dar y para ayudar (todos, tengan más o menos dinero, sean una empresa, una fundación o un individuo), y multiplica los recursos de todos. ¿Cómo? Porque la gente da y ayuda a través de una IC, no a ésta. Cuando se da o se ayuda a través de una IC, la Institución Comunitaria**

puede apalancar el tiempo, la energía, la inteligencia y el liderazgo, también el dinero, de la gente, para conseguir algo más grande. Puede ayudar a la gente a actuar (Garonzik, 1999, adaptado).

¿A qué se refiere este autor con «apalancar tiempo, energía, inteligencia, liderazgo y dinero de la gente para conseguir algo más grande, ayudar a la gente a actuar»? En mi opinión, se está abordando claramente la cuestión de la misión de la institución comunitaria. Acerca de esta cuestión, hay dos partes de la definición matricial de la Fundación Comunitaria incluida en el apartado anterior que entiendo especialmente útiles. Por un lado, una Fundación Cívica «construye capacidad dentro de la comunidad para atender las necesidades y las oportunidades locales». Dicho de otra forma, las fundaciones comunitarias no tanto resuelven directamente las necesidades locales, como ayudan a resolverlas. ¿En qué forma?... ayudando a construir la capacidad de la comunidad para resolver sus problemas y aprovechar sus oportunidades. Ello responde a una forma de pensar que defiende el principio de que «entregar cosas materiales genera personas dependientes; en cambio, entregarles conocimiento les hace libres» (Schumacher, 1973).

La segunda parte que ayuda a entender mejor la afirmación anterior de que la IC es un eje pivotal, un enorme factor igualador y apalancador, que puede ayudar a la gente a actuar, es el elemento nº 10 de aquella «definición matricial», que voy a emplear también como parte constitutiva de la definición de qué es una Institución Comunitaria: este elemento dice que las FC promueven la filantropía, la equidad social y el capital social.

A partir de la descripción matricial de fundación comunitaria, propongo definir Institución Comunitaria como «una organización institucional, dedicada a la resolución de necesidades y problemas de una comunidad geográficamente definida, dotada de una visión y misión amplias, permanencia en el tiempo, y un órgano rector representativo. Apoya a ONGs y a emprendedores, cataliza y gestiona recursos de forma transparente, y presta servicios a asociados, voluntarios y donantes en promoción de la filantropía, el capital social, la equidad y la capacidad comunitaria». La forma jurídica de una institución de este tipo será habitualmente la de fundación, asociación, consorcio, o similar, con carácter público, privado o mixto, tendrá normalmente carácter filantrópico (sin ánimo de lucro), y asegurará una participación permanente y homogénea de la comunidad en la definición de su estrategia y en su gestión. Mucho menos importante que su forma jurídica

es la metodología de funcionamiento que debe adoptar, y que se describe a continuación.

La manera en que las Instituciones Comunitarias contribuyen de manera más evidente al desarrollo de sus territorios es animando y reforzando a organizaciones, redes y procesos que están en la base de la comunidad, factores éstos que sirven a su vez para construir y promover la capacidad comunitaria, la equidad social, el capital social y el espíritu filantrópico: lo que podríamos definir como construir «MÁS COMUNIDAD»: el rol esencial que juegan las IC es hacer más comunidad de la comunidad: reforzar su sentido propio como comunidad; ayudar a forjar vínculos; ayudar a evitar disensiones mientras libera a la vez el poder de la diversidad; aprovechar la confianza de la autosuficiencia colectiva evitando a la vez los excesos de centrarse en uno mismo (Ylvisaker, 1989, adap.). Desarrollo más extensamente estos conceptos y sus interrelaciones en el epígrafe siguiente (5.3.2.1.).

La jerarquía de fines de la IC se construiría de la siguiente manera:

VISIÓN («Adónde llegaremos»)	Resolución de los problemas y necesidades comunitarias Mejora de la calidad de vida.
MISIÓN («Qué haremos»): MÁS COMUNIDAD	Reforzar las capacidades comunitarias, la equidad social, el capital social y el espíritu filantrópico.
OBJETIVOS GENERALES («Cómo lo haremos»)	<ul style="list-style-type: none"> * Constituir una estructura, y si es posible un fondo, de funcionamiento permanente; * proporcionar servicios a asociados, donantes, y voluntarios; * otorgar apoyo (especialmente de tipo financiero y técnico) a grupos sin fines de lucro y a emprendedores empresariales y sociales; * y liderar y catalizar procesos y actividades de tipo colaborativo.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CADA IC («Cómo lo haremos – nivel II»)	Los expresados en sus estatutos fundacionales.

Figura 6.1: Jerarquía de fines de las IC. Elaboración propia a partir de WINGS (2006, 2008), Ylvisaker (1989), Gemelli, (2006), y Carson (2005).

Desde mi punto de vista, esta estructura conceptual implicaría que las entidades que llamamos instituciones comunitarias no serán realmente tales si no existe coherencia absoluta entre sus objetivos y su visión y misión comunitarias/sociales, las políticas y acciones que desarrollan, y sus declaraciones de objetivos y de principios. Ésta es sin duda una cuestión muy relevante a la hora de establecer una taxonomía de las IC, es decir, de determinar si ciertas organizaciones pueden o deben considerarse, tanto formalmente como sustancialmente, verdaderas «instituciones». Si distinguimos, aceptando estos razonamientos, que una Institución Comunitaria debe incluir en su definición y en su funcionamiento ciertos *elementos formales* y *elementos sustanciales*, podríamos considerar que los elementos «formales» serían: estar dotada la IC de una misión y visión amplias; de definición geográfica en su ámbito de actuación; de un órgano de gobierno representativo de la comunidad; de naturaleza propia y permanente desde el punto de vista fiscal y legal; y de procesos transparentes. Los elementos «sustanciales» serían todos los demás recogidos en el cuadro jerárquico anterior.

Yo creo que las IC deben ser (al igual que en el aforismo de la mujer del César), tanto como parecer, organizaciones concebidas y gestionadas al servicio del bienestar general, de la resolución de los problemas locales, en definitiva del desarrollo armonioso de la comunidad a la que sirven. Por ello, en el momento de su creación o su identificación, no deberíamos ceñirnos solamente a los elementos formales, sino que habremos de analizar también los aspectos sustanciales de su filosofía de funcionamiento y de sus actos. Analizando la jerarquía de objetivos descrita más arriba, podemos evaluar si se dan las condiciones para considerar que nos encontramos ante una verdadera Institución Comunitaria, o bien estamos ante una organización de otro tipo, no menos respetable sino sencillamente diferente. Esto nos permitirá (utilizando la definición y sus elementos para clasificar y diferenciar) distinguir una IC, por ejemplo, de una asociación meramente recreativa, u orientada a un fin filantrópico (como la protección de un colectivo desfavorecido específico), pero no estrictamente comunitario.

Y tampoco conviene dejarse atenazar por las categorías: aunque faltase en todo o en parte alguno de los componentes formales, habrá que estar prioritariamente a lo que indique el espíritu general de la organización acerca de su vocación de servicio a la comunidad. En mi interpretación, es desde la óptica de absoluta coherencia entre los objetivos fundacionales y la función

social de generación de bienestar y resolución de los problemas comunitarios, como debemos abordar la posición de estas organizaciones institucionales frente a las dinámicas del desarrollo económico. En el epígrafe siguiente (5.3.2), desgrano exhaustivamente los fundamentos teóricos que prestan sustento a tal interpretación.

Una gran parte de las referencias contenidas en este capítulo hacen referencia directa a fundaciones comunitarias, y son adaptaciones de las investigaciones referidas a esta concreta forma jurídica. Esto es algo natural, porque las fundaciones han alcanzado un grado de desarrollo y sofisticación difíciles de encontrar en otras formas jurídicas, y ello es también causa del interés de los investigadores por las mismas. Sin embargo, en mi opinión no hay ninguna causa cualitativa ni cuantitativa que impida a otras instituciones actuar aplicando a su caso una metodología que se ha demostrado muy útil para el desarrollo local. En las próximas páginas, estas referencias se adaptan, allí donde lo he creído posible, directamente desde sus fuentes, para permitir profundizar a quien esté interesado.

Considero que el modelo de desarrollo que propongo en el último capítulo, si bien está basado en esta compleja red de funciones de las instituciones comunitarias, es suficientemente flexible como para que cualquier institución con cualquier forma jurídica lo ponga en funcionamiento adaptándolo a su caso específico. Ahora muestro, hasta el límite y detallado, lo que una institución de este tipo puede llegar a hacer, con la intención de que cada organización decida, sobre la base de este conocimiento y en la práctica, el *mix* que más convenga a sus intereses y posibilidades.

5.3.2. INSTITUCIONES COMUNITARIAS Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA COMUNIDAD

5.3.2.1. La misión de la IC, construcción de «MÁS COMUNIDAD»: crecimiento de la capacidad comunitaria, la equidad social, el capital social y el espíritu filantrópico

«El objetivo de una Institución Comunitaria es construir capacidad en la comunidad, constituir parte de su desarrollo, y hacer estas dos cosas apoyando a otros» (Milner, 2008, adap.).

Recordemos aquí que la definición operativa de desarrollo, adoptada en el capítulo anterior, se formulaba de la siguiente manera: el desarrollo económico es «un proceso territorial de cambio físico e institucional, y de acumulación eficiente de capital y conocimiento, que permite alcanzar mayor bienestar y felicidad expandiendo equitativamente las libertades y capacidades de hacer y de elegir de las personas, y satisfacer las necesidades presentes y futuras mediante el uso adecuado de las tecnologías y de los recursos naturales».

La función económica de las Instituciones Comunitarias consiste en ser un factor del desarrollo que busca abordar y resolver los problemas y necesidades comunitarias promoviendo el refuerzo de la capacidad comunitaria, del capital social, de la equidad social y del espíritu filantrópico. Sus objetivos generales para desarrollar tal función son otorgar apoyo financiero y de otro tipo a grupos sin fines de lucro y a emprendedores, constituir un fondo de funcionamiento permanente, proporcionar servicios a asociados, donantes, y voluntarios, y liderar y catalizar determinados procesos y actividades colaborativos. A ellos se suman otros objetivos específicos definidos en sus estatutos. Vamos a analizar cada uno de estos componentes en este epígrafe (la misión) y en el siguiente (los objetivos).

Para describir en detalle cómo influye efectivamente la actividad de las IC en el desarrollo económico de la comunidad a la que sirven, empezaré por la noción de **capacidad comunitaria**. La capacidad de una comunidad, o de una región, desde un punto de vista de las dinámicas de crecimiento regional, y en la línea de la teoría de creación de recursos marcada por Edith Penrose (1959), es una cosa muy diferente de la infraestructura física; equivale más bien a un «*capital social comunitario*» o regional, que adquiere la forma de capacidades productivas compartidas favorecedoras del desarrollo de los recursos individuales.

Estas capacidades productivas compartidas y propias de una cierta comunidad son mucho más que las redes y las instituciones extra-empresariales que apoyan a las empresas; se parecen a las dinámicas de trabajo en grupo de un equipo deportivo: permiten a los participantes en ese grupo desenvolver talentos especializados que no podrían desarrollar en solitario. Producen (estas capacidades colectivas) el efecto de que la suma es mayor que las partes, porque permiten ejercicios únicos de interrelación y combinación de habilidades y recursos individuales, creando mayor

diversidad, y además favoreciendo la especialización. Y son útiles para la innovación, porque ofrecen potencial para nuevas combinaciones imprevistas (*à la* Schumpeter). El desarrollo de las capacidades regionales se impulsa por medio de un proceso de ajuste mutuo e interactivo entre las empresas y los demás actores que actúan en esa región (Best, 2002).

Cada comunidad dispone de una combinación única de recursos, de activos sobre los que construir su futuro, que para empezar incorpora los talentos, las habilidades y las capacidades de los residentes en esa comunidad. En una comunidad donde esos activos se reconocen y se movilizan plenamente sin exclusiones, todas las personas serán parte de la acción, no como clientes o receptores de ayudas, sino como plenos contribuyentes al proceso de construcción de la comunidad. Por su lado, los grupos informales y las asociaciones (menos formales, y más independientes de profesionales remunerados que otras instituciones), son herramientas indispensables que pueden ser llevadas más allá de su propósito original, y convertirse también en contribuyentes netos al proceso de desarrollo colectivo. Finalmente, las instituciones más formalizadas, públicas, privadas y sin ánimo de lucro, constituyen la parte más visible de la fábrica comunitaria. Todos estos activos son parte fundamental de la *base de activos* de una comunidad, de su recurso colectivo que puede servir para abordar la resolución de sus problemas y necesidades. Esta forma de enfocarlo permite elaborar una «estrategia de desarrollo comunitario basado en los activos» o «*asset-based community development*» (Kretzmann y McKnight, 1993).

Las capacidades o capacidad comunitarias pueden definirse como *el cultivo de conocimiento transferible, habilidades, sistemas y recursos que logran, cambios al nivel comunitario e individual* (Rogers et al, 1995, cit.), o más llanamente como *la capacidad de una comunidad para enfrentarse a sus problemas locales* (Backman y Smith, 2000), lo cual en mi interpretación de este concepto implica componentes tanto sociales, como incluso físicos (fondos, estructuras o procesos de soporte para abordar las necesidades y problemas). Para autores como Jacobs, Granovetter, o Warren y Warren, las características de las redes sociales existentes (entendidas como las rutinas de interacción que conectan a los actores entre sí) determinan el desarrollo de la capacidad comunitaria: la calidad de las conexiones afecta directamente a la *capacidad* de las redes sociales para movilizar la acción colectiva a fin de afrontar problemas sociales, es decir, para hacer efectivos los recursos comunitarios

disponibles. Las organizaciones institucionales son factores críticos en el desarrollo de estas conexiones, por su capacidad de catalizar a través de sus actividades a miembros diversos de la comunidad; las instituciones organizadas son, por lo tanto, una parte esencial de las redes sociales que conectan a los individuos y las demás organizaciones dentro de una comunidad, y están pues en la base del crecimiento del capital social comunitario, de la **construcción de un mayor sentimiento de «nosotros»** (Feldstein y Sander, 2001).

La secuencia del proceso sería la siguiente: el apoyo social para resolver problemas al nivel comunitario es producto del **capital social**, que es a su vez producto de la calidad y la dinámica de las redes sociales existentes en la comunidad (de las que forman parte las organizaciones institucionales como las IC); las redes sociales, que están basadas en la confianza, facilitan el desarrollo del capital social y la acción colectiva (Backman y Smith, 2000). Estos dos autores llaman también la atención sobre el hecho de que, frente a esta secuencia de naturaleza constructiva, ciertas relaciones de tipo vertical (por ejemplo, regulaciones administrativas o funcionarios intrusivos, ciertas decisiones y disrupciones políticas, o conflictos entre una agencia local y una organización comunitaria) pueden dañar el proceso de constitución de redes sociales productivas y colaborativas, porque se basan en asimetrías de poder y de información (Putnam, 1993).

Desde la perspectiva de Backman y Smith, el capital social, entendido tal y como lo define Putnam (1995, cit. por Graddy y Wang, 2009), es decir como **redes, normas y confianza que facilitan la cooperación y la coordinación para el beneficio mutuo**, es similar a la noción de capacidad comunitaria, y la diferencia entre ambos conceptos no queda del todo clara en su argumentación teórica. Se puede abordar la cuestión de la capacidad comunitaria desde la perspectiva estratégica (capacidades y recursos) en el ámbito de las instituciones sin ánimo de lucro, como hemos visto con anterioridad; o bien desde este otro ángulo, desde la teoría del capital social, que está, como hemos visto también, muy próxima a las teorías institucionales. Según mi entendimiento del punto de vista de estos autores pioneros, la capacidad comunitaria es una idea que engloba tanto al capital social como a las redes sociales. De esta forma, aunando las definiciones de los dos párrafos anteriores con las de éste, la capacidad comunitaria sería un concepto que incluye tanto elementos sociales (redes, normas, confianza, **conocimiento transferible**,

habilidades) como físicos (fondos económicos y estructuras de soporte, sistemas y recursos) (Rogers et al., 1995) elementos o *activos* todos ellos útiles para abordar, con el uso de los mismos, soluciones a las necesidades y problemas de la comunidad.

Dado que ninguno de los dos enfoques (el estratégico y el del capital social) es ajeno al análisis teórico realizado hasta el momento, entiendo que el concepto de la capacidad comunitaria alcanza en este punto (aún incipiente) del debate académico una gran utilidad, y suficiente consistencia doctrinal para seguir formulando sobre esta base el papel de las IC en relación con el desarrollo local. Si bien ésta es una noción que se encuentra posiblemente menos desarrollada que la del capital social desde el punto de vista teórico, y es por lo tanto algo arriesgada, la seguiré empleando, con la advertencia de que, según la formulación que se realice del capital social (como acabamos de ver, por ejemplo, en Backman y Smith), ambos conceptos podrían en ciertos casos y para ciertos autores llegar a considerarse sinónimos. Así pues, a fin de evitar inconsistencias, en mi modelo teórico los empleo como elementos que alcanzan similar posición y funciones en el macro-proceso de interacción entre la comunidad y las IC en busca del desarrollo, y así se tratarán en lo subsiguiente.

El capital social caracteriza a una comunidad; son los valores compartidos y los hábitos que gobiernan informalmente el comportamiento entre los ciudadanos. Aquellas comunidades que tienen un grado elevado de capital social: 1º, crean capacidad para afrontar problemas; 2º, generan nuevo liderazgo; 3º, transmiten información a través de la comunidad. Las IC dependen del stock de capital social para desarrollar su trabajo de liderazgo. (...) Haciendo su trabajo renuevan y construyen este stock. La construcción y mantenimiento del capital social es pues algo en lo que las IC tienen una gran participación (Feldstein, 1999, adap.). Un capital social fuerte realiza, pues, una contribución positiva directa al desarrollo, por un lado, de la comunidad, pero por otro también al crecimiento de las propias instituciones comunitarias (Graddy y Wang, 2009). Teniendo en cuenta que éstas se alimentan básicamente de aportaciones públicas, donativos, legados, gestión de fondos y aportaciones de trabajo voluntario, elementos muchos de ellos provenientes de la comunidad a la que sirven, es relevante el hecho de que la presencia de elevados niveles de capital social tenga relación directa con las aportaciones en dinero y en especie que se hacen a la fundación comunitaria.

Cuando los residentes en una comunidad se fían unos de otros de manera general, **las acciones filantrópicas** aumentan, ya que la confianza fomenta la **solidaridad social y la acción colectiva en busca de bienes públicos**; pero, además, se refuerza también **el nivel de confianza en el sector filantrópico de una determinada sociedad** (Bekkers, 2003, cit. por Graddy y Wang, 2009). El desarrollo de una fundación comunitaria está muy basado en la confianza de los donantes (Carson, 1994). Estos efectos positivos se acentúan allí donde las fundaciones comunitarias llevan trabajando más tiempo, donde hay más de una operando en el mismo territorio, en las zonas de altos niveles de renta, y con alta densidad de población (Graddy y Wang, 2008). Un capital social fuerte ayuda, pues, a la mejora de la comunidad mediante el desarrollo de la capacidad comunitaria, el crecimiento del espíritu filantrópico, y el crecimiento de las instituciones comunitarias.

Siguiendo la estela de los trabajos de Putnam, la cuestión de cómo promueven las IC el capital social ha sido recientemente objeto de mucha atención, especialmente en los EE.UU. Por ejemplo, las fundaciones norteamericanas tienen una larga tradición de apoyo a proyectos que ayudan a consolidar el capital social, pero el marco conceptual que se utilizaba para englobar tales proyectos recibía otras definiciones, tales como «**construcción comunitaria**», «**infraestructura cívica**», «**inversión cívica**» o «**comunidades saludables**» (Easterling, 2008). Las IC pueden desarrollar diversas estrategias para colaborar en la construcción del capital social: ofrecer subvenciones a proyectos de refuerzo del capital social; acompañar y apoyar a las personas y grupos que toman iniciativas de construcción del capital social; mejorar la capacidad de personas y grupos para desarrollar las complejas tareas de construcción de la confianza, o de la expansión del compromiso cívico; poner el asunto en la agenda de trabajo comunitaria; promover el trabajo de grupos para la planificación y la resolución de problemas; crear nuevas organizaciones dedicadas a la construcción del capital social; lanzar iniciativas para crear capital social transversal (*bridging social capital*); promover actitudes y comportamientos pro-sociales; promover políticas que favorezcan la acumulación de capital social; o desarrollar estrategias coherentes y comprensivas (Easterling, 2008).

Podemos obtener así una explicación inicial y simple del proceso completo: redes sociales activas y sanas, de las que forman parte las instituciones (entendidas aquí como organizaciones, o más precisamente, como instituciones comunitarias), son importantes para construir mayor

confianza, capital social y capacidad comunitaria, factores que a su vez favorecen el desarrollo del espíritu filantrópico, y de las propias instituciones. Se origina así un ciclo virtuoso: las instituciones (las IC) realizan (con el apoyo de redes sociales) acciones que favorecen el desarrollo de la comunidad en general, y que promueven el capital social, la capacidad comunitaria y la filantropía; ese crecido capital social, esa reforzada capacidad comunitaria y las acciones filantrópicas alimentan a su vez con donativos, fondos, aportaciones de trabajo voluntario y confianza a las Instituciones Comunitarias para que éstas sigan realizando su labor de apoyo a la comunidad en la resolución de sus problemas y necesidades, mejorando la calidad de vida en general. ¿Mejorando la calidad de vida *en general*? Existe en esta expresión un elemento cualitativo que nos recuerda oportunamente la cuarta parte de la misión de las IC, el refuerzo de la equidad social.

Es necesario decir que éste último elemento, **la justicia o equidad social**, es posiblemente la más reciente incorporación por parte de la doctrina. Autores de la importancia de Gemelli o Carson apuestan por la urgencia de incorporar decididamente esta función al concepto pleno de institución, con una visión de tipo orgánico, frente a otras definiciones mas «mecanicistas». En el fondo de todo ello se encuentra una interpretación más cualitativa, más rica y más compleja que la tradicional del trabajo de las IC, y que está tomando cuerpo a pasos agigantados. Por ejemplo, según esta forma de verlo, *si las fundaciones cívicas se concentran en otras funciones aparte de la concesión de ayudas, es decir, en convocar, conectar y proporcionar un liderazgo entre sectores, con el tiempo se conseguirá una cultura de compromiso cívico en sus regiones, suponiendo esto un legado mucho más importante que el conseguido con la distribución de ayudas. Con ello lograrán fisionar ese átomo que es la participación cívica y liberarán su poder, no para crear máquinas de vapor, sino para crear máquinas de cambio social nuevas y sostenibles* (deCourcy, 2009).

En 2007, en la Conferencia de Otoño del norteamericano Council on Foundations, es cuando convergieron dos conceptos: por un lado, los objetivos clásicos de conseguir el compromiso de los donantes, para lograr constituir un sólido fondo patrimonial sin restricciones, por otro, el nuevo objetivo de la equidad entendida como promoción del cambio comunitario en pos de valores y situaciones sociales importantes. En el fondo, desde mi punto de vista, uno de estos dos objetivos se refiere al *input* y el otro al *output* de las IC,

o dicho de otra manera, a sus dos tareas esenciales de (a) crear y movilizar activos, y (b) generar transformaciones para el beneficio de la comunidad con base en esos activos, mediante herramientas como las subvenciones, la catalización, o el liderazgo. Una IC efectiva puede así **ser la piedra filosofal en la alquimia comunitaria: convirtiendo el capital social en capital financiero, y a éste de nuevo en capital social** (Feldstein y Sander, 2001). Estoy totalmente de acuerdo con esta interpretación con forma de ciclo, y que es la base de mi modelo económico del proceso de desarrollo local.

Para Peter Hero, la convergencia entre el objetivo clásico de crear dotación y el nuevo objetivo (adicional) de cambio social, se sintetiza en la actualizada misión de **crear una cultura de compromiso cívico**. En esa cultura cívica, los sectores sociales se sientan juntos, se accede a los responsables de la toma de decisiones, y se genera un **espíritu de colaboración e iniciativa empresarial que impulsa a los habitantes de una región a abordar las grandes cuestiones, en vez de esperar a que el gobierno tome la iniciativa**. La cultura cívica lleva así al compromiso cívico, a la creación y al fomento de aquellas «**máquinas atómicas**» (llamadas así por su estructura orgánica y nuclear, no mecánica), esas «**máquinas de cambio social**» de las que hablábamos un poco más arriba, esas Instituciones Comunitarias, en conclusión, que son máquinas **que fomentan el cambio mediante la defensa del bien común** (Carson, 2009). Muchos observadores han señalado ya con antelación que las instituciones en general, y las fundaciones en particular, están bien dotadas para servir como motores del cambio social (Slater et al. 2004).

En la misma línea, algunos estudios de fondo recientes sobre fundaciones estadounidenses, entre las que se cuentan algunas de las más antiguas e importantes del mundo, se plantean que a largo plazo estas organizaciones dejarán de tener sentido si siguen utilizando el volumen de su fondo patrimonial como indicador único o principal de su éxito: deben dejar de poner tanto énfasis en el crecimiento y la gestión de los activos financieros y en el servicio a los donantes (veremos a continuación en detalle el sentido de estos objetivos), y dedicarse más al conocimiento y al liderazgo de su comunidad (Bernholz et al., 2005, y Walkenhost, 2009). Esta interpretación, a una escala mayor, es la que induce a considerar al P.I.B. como un indicador insuficiente si queremos medir el verdadero desarrollo de una comunidad, y nos lleva al ámbito de la equidad. La equidad o justicia social significa que la **sociedad debería ofrecer oportunidades iguales a todos sus miembros**. El

trabajo de justicia social está dirigido hacia el cambio social: buscando soluciones a las injusticias sociales, económicas y políticas, dirigiéndose a las raíces de aquellos problemas, y no sólo a sus síntomas; manteniendo al apoyo a las organizaciones que atienden a las necesidades inmediatas (Community Foundations of Canada, 2004). El elemento central debe ser enfocar a las IC, además de hacia el crecimiento, en la promoción de la justicia social dentro de sus respectivas comunidades, porque las IC tienen capacidad para alterar de manera fundamental las relaciones de poder existentes entre los ciudadanos, y su posición respecto de los gobiernos, las empresas y las entidades sin ánimo de lucro; y es así como debe ser **en las sociedades democráticas** (Carson, 2005, adap.).

Todo esto tiene implicaciones cualitativas que ayudan a completar el cuadro del círculo virtuoso de lo que vengo llamando la construcción de «Más Comunidad»: el capital social, la capacidad comunitaria y las acciones filantrópicas generan alimento (en forma de donaciones y legados, de fondos y trabajo voluntario) para las Instituciones Comunitarias, alimento destinado a reforzarlas para que éstas realicen su función de equidad y cambio social e institucional en la comunidad, a fin de resolver los problemas y necesidades existentes en la misma. Las IC, al efectuar esta función económica y social, refuerzan a su vez el capital y la capacidad sociales de la comunidad, estimulando con los resultados positivos obtenidos la ejecución de nuevas acciones filantrópicas, y así sucesivamente... Este es el ciclo virtuoso que incluyo en mi marco teórico, descrito en el capítulo final.

5.3.2.2. Los objetivos generales y específicos de las Instituciones Comunitarias

A continuación voy a analizar en detalle elementos particulares de este proceso virtuoso: cómo se promueve concretamente, por parte de las IC, el desarrollo de sus comunidades (apoyando la construcción de capital social, de capacidad comunitaria, y de filantropía, todo ello bajo una óptica de equidad y cambio social): es decir, cómo se hace posible el desempeño lo que más arriba he definido como «misión» esencial de las IC, mediante el cumplimiento de una serie de objetivos generales y específicos, que completan junto con lo dicho anteriormente la descripción de la función económica y social de las IC.

A otros aspectos del ciclo de funcionamiento de las Instituciones Comunitarias, que no tienen que ver estrictamente con las principales dinámicas de desarrollo, sino con ciertos elementos colaterales del proceso, le dedicaré atención específica en el epígrafe siguiente (5.3.2.3.: Otros roles de las IC en el desarrollo económico de la comunidad). Terminaré el capítulo 5 analizando aspectos relacionados con la «comercialización del servicio» de la IC, es decir, el proceso al final del cual la comunidad decide apoyar o no con recursos a la IC para hacer posibles sus actividades: este es un territorio repleto de retos para su sostenibilidad y riesgos para su coherencia, y está también abonado para las tareas de evaluación.

Las cuatro funciones primarias de una institución comunitaria son (St. John, 1997, adap.):

- Constructor de recursos permanentes: la IC construye y gestiona recursos destinados al beneficio a largo plazo de una comunidad, normalmente en forma de una estructura permanente. La IC se convierte en un vehículo al servicio de ciudadanos y organizaciones de todo tipo, a fin de encauzar su dinero, su trabajo voluntario, y otros recursos, hacia el bien colectivo.

- Agente de servicios a donantes: para ayudarles en la realización de sus intereses filantrópicos, mediante servicios diversos (asesoramiento, dotación de ayudas, gestión financiera, desarrollo de recursos adicionales, etc...).

- Otorgamiento de ayudas: respondiendo a las necesidades cambiantes y emergentes de la comunidad, así como a posibles oportunidades, analizándolas, identificando fallas y posibles enfoques innovadores.

- Liderazgo comunitario: la IC es una institución por medio de la cual muchas entidades sin ánimo de lucro y también los sectores privado y gubernamental pueden ser convocados a trabajar por un fin común, con lo que la Institución Comunitaria actúa como un recurso, un agente, un iniciador y un catalizador en la comunidad local. En este papel, la IC puede crear redes con otros patrocinadores de la zona, estimular partenariados público-privados, o poner proyectos locales valiosos a la vista de otros donantes nacionales o internacionales. Puede tener un gran impacto, no sólo por el dinero que gasta, sino por su capacidad y la de su Órgano Rector para contactar con un grupo amplio de líderes comunitarios.

Ésta es exactamente la enumeración de lo que denominábamos «objetivos generales» al desgranar la jerarquía de fines de la Institución Comunitaria. A ellos deberemos sumar lo que hemos denominado «objetivos específicos», que son aquellos que cada organización enumera como fines u objetivos en sus Estatutos constitutivos. Para algunos expertos, existe una correlación entre el grado de madurez y las funciones primarias (u «objetivos generales» en mi nomenclatura) que desarrolla una IC. Así, las instituciones jóvenes prestan inicialmente mayor atención a una sola de entre tres funciones (servicio a donantes, subvenciones y liderazgo), siguiendo modelos de crecimiento diferentes; este crecimiento continuará mediante combinaciones de estas funciones de dos en dos, y es característica de las IC «más influyentes e independientes», o sea, enteramente maduras, la capacidad de armonizar el desempeño de los tres objetivos o funciones de una forma equilibrada y eficiente (Leonard, 1989, adap.). Voy a desarrollar un poco más cada uno de ellos.

A. CONSTRUCCIÓN DE RECURSOS PERMANENTES

El primer objetivo general de una Institución Comunitaria es dotarse de una estructura, y si es posible de un fondo económico, de funcionamiento permanente. Por ejemplo, una fundación comunitaria es **«esencialmente un repositorio de fondos filantrópicos establecidos por donantes locales»** (Easterling, 2008). Una IC no se puede diseñar como un proyecto acotado en el tiempo, sino con vocación de permanencia. En lo financiero, si bien una IC obedece primordialmente a una finalidad y una estructura filantrópicas, su desarrollo debe regirse, desde el punto de vista de la construcción de sus activos tangibles, por parámetros similares a los de una empresa. El capital inicial tiene su importancia, y debería idealmente garantizar su operativa por un período de tiempo estable de entre tres y cinco años para poder encarar su posterior crecimiento sin problemas, o se encontrará si no lo hace con la constante disyuntiva de perseguir lograr bien fondos operativos, o bien fondos destinados a su dotación o fondo permanente, así como con una gran presión para conseguir ambos. Una vez asegurada la operación normal, puede comenzar la construcción de una cesta de fondos establecidos por donantes con distintas características y fines filantrópicos. Esencialmente, se distingue entre fondos permanentes y no permanentes (Monroe, 2001):

1 - Fondos permanentes: son aquellos cuyo principal no se consume, y

se utilizan sólo los intereses. Constituyen lo que, por ejemplo, en el mundo de la fundaciones, la tradición española llama dotación fundacional. Comprenden los siguientes tipos:

- fondos sin restricción: pueden usarse tanto para el propio funcionamiento de la organización, como para otorgar subvenciones o para proyectos especiales;

- fondos para un campo de interés: orientados a prestar ayuda a un determinado colectivo con problemas, o a un cierto problema o área geográfica;

- fondos con recomendación del donante: los que permiten al donante realizar recomendaciones periódicas acerca de su concreto uso filantrópico;

- fondos designados o en agencia: los que están destinados al apoyo a una determinada organización a lo largo del tiempo, o bien se entregan para proporcionar recursos a una tercera organización pero queriendo asegurar su gestión a través de la IC;

- fondos de becas: destinados al fin de otorgar becas de diverso tipo.

2- Fondos no permanentes: los que se distribuyen en su totalidad, tanto el capital como los rendimientos del mismo. Entre ellos están:

- fondos con recomendación del donante: igual definición que en el caso anterior;

- fondos operativos: destinados a hacer posible el funcionamiento de la institución;

- fondos para proyectos especiales: dependen mucho de las demandas de la comunidad; son con frecuencia utilizados para lanzar una nueva organización.

En Norteamérica y en algunos países europeos es corriente ver también cómo las IC más desarrolladas, en especial muchas fundaciones, gestionan fondos ajenos mediante un contrato de agencia, o crean fondos filiales que suelen tener una clara orientación hacia un tema o zona geográfica muy acotada.

Los activos de un Institución Comunitaria son, por un lado, como se han definido tradicionalmente, lo que aparece en un balance contable (fundamentalmente dinero y otros bienes como propiedades inmobiliarias o patrimonio artístico); pero actualmente, se considera que también son activos muy valiosos otros recursos de carácter intangible como son **aptitudes y talentos, relaciones y reputación, conocimientos, y su capacidad de influir**. Si bien lo segundo supone una forma de verlo alejada de la tradición, e incluye ciertos elementos de riesgo social o político, **precisamente esa capacidad de asumir riesgos, debidamente valorados y gestionados, basados en la confianza y en la reputación de la que se dispone, es lo que hace que una IC pueda utilizar sus activos de una forma innovadora** (Patten, 2009, adap.).

B. SERVICIOS A ASOCIADOS, DONANTES, Y VOLUNTARIOS

Tradicionalmente, las Instituciones Comunitarias, especialmente aquellas con mayor antigüedad, han buscado recabar donaciones o legados sin restricción, por medio de los cuales se deja en manos de la institución la determinación del destino de los rendimientos de los activos. En la actualidad, se está registrando un cambio sustancial desde el paternalismo tradicional hacia el individualismo contemporáneo: más que buscar evitar la implicación del donante, se persigue justamente lo contrario. Este cambio de actitud ha sido consecuencia de:

- la creación de numerosas nuevas IC, cada vez más sofisticadas;
- la aparición (sobre todo a partir de 1990) de un nuevo tipo de donante: son nuevos empresarios que consideran la colecta de fondos sin restricción algo anticuado, y que a cambio de su donación (que además se registra en vida del donante y en pleno estado de forma del mismo) esperan un «retorno sobre la inversión» (a la manera del ROI empresarial): quieren tener un contacto directo con aquello en lo que colaboran; apoyar a causas o proyectos, y no a organizaciones; producir un efecto de palanca con su aportación; enfrentar los problemas desde su raíz y no sólo sus efectos; y sentirse como **inversores para el beneficio de la comunidad**. (St. John, 2001) Estos «nuevos filántropos» propugnan la innovación y soluciones creativas, e implican a sus familias en sus planes filantrópicos (Philipp, 1999). Muchos de los empresarios de crecimiento rápido de sus patrimonios y nombres conocidos, especialmente en el mundo anglosajón, durante los últimos años del S. XX y comienzos del

S. XXI, tienen este perfil: los Gates (Bill y Melinda), o George Soros, por citar sólo dos ejemplos.

Las IC ayudan a los donantes de dinero y de trabajo voluntario a conectar con organizaciones y con líderes sociales en las áreas de su interés. Existen, tanto a escala local como regional, cientos de puntos clave de contacto donde la generosidad de un sólo donante puede suponer un gran cambio. Trabajando de una manera personalizada con los donantes, las IC pueden ayudarles a entender y localizar estos puntos clave, a identificar áreas en las que pueden invertir en soluciones, y pueden después como instituciones expertas desarrollar estas soluciones por cuenta del donante (Philipp, 1999, adap.).

El servicio a los donantes, visto desde el prisma de la IC, debe ser objeto de una verdadera estrategia de generación de activos tangibles e intangibles centrada en ellos, e incluye tradicionalmente actividades tales como:

- prestar asesoramiento legal y fiscal;
- recibir, aceptar y reconocer donaciones;
- comunicar los resultados mediante informes anuales de actividades y de fondos;
- invitar a los donantes a los actos de la fundación;
- responder a las recomendaciones de los donantes acerca de qué ayudas deben concederse con los fondos que aportaron.

La tendencia actual es la de pasar desde un concepto básico del servicio al donante hacia la noción de mantener el compromiso de los donantes a un ritmo constante, y esto implica colaboración y complicidad continuada con los mismos, dando lugar a un cambio de cultura en la organización, donde lo importante no es la cantidad de dinero y trabajo voluntario recibidos sino lo que se haga con este dinero y trabajo, e incluir nuevas actividades complementarias de las anteriormente enunciadas, tales como:

- ayudar a los donantes a expresar sus prioridades y valores;
- compartir conocimientos con los donantes acerca de las prioridades de la comunidad a la que se quiere ayudar;
- crear alianzas en torno a una donación para reforzar su impacto.

Una estrategia de generación de activos financieros centrada en el compromiso de los donantes debería elaborarse por cada IC atendiendo a una serie de puntos críticos:

- si se dirige al tipo de donante adecuado;
- qué relación mantiene la IC con los asesores profesionales del entorno (notarios, abogados, asesores fiscales, etc.);
- cuáles son las actividades más apropiadas de reconocimiento a los donantes;
- qué se comunica a los donantes, y en qué forma;
- indicadores y estructuras internas de gestión de estos procesos (McInnes, 2009).

Los servicios a los donantes deben reunir una serie de condiciones. Por un lado, deben existir servicios básicos excelentes para cada uno de los fondos, ofreciendo por ejemplo una atención personalizada por cada fondo y donante, y en todo caso contabilidad e información financiera de gran calidad, así como del desarrollo de las actividades realizadas con cargo a ese fondo, y de las posibles opciones de inversión social que, atendiendo a las necesidades de la comunidad, se ofrecen en cada momento.

Una cuestión cada vez más valorada es la del impacto, sobre todo a medida que se difunde la imagen del donante-estratega, con casos muy conocidos como los ya mencionados de Bill y Melinda Gates o George Soros. Se puede analizar esta cuestión incluso desde el punto de vista de la jerarquía de las necesidades del donante, y J. Lumarda (de la California Community Foundation) ha elaborado tal jerarquía por analogía con la de A. Maslow, estableciendo las siguientes: eficiencia transaccional de la entidad receptora - gestión segura y transparente de lo donado - pertenencia a la comunidad en general, y a la comunidad de donantes en particular - sentido del acto de dar, satisfacción e identificación con los problemas de la comunidad por el donante y su familia. El enfoque adecuado para atender esta evolución **desde donante hacia filántropo** que se viene registrando, es percibir el servicio al donante como una forma de hacer las cosas y no como un simple procedimiento, y al donante mismo como el principal cliente de la institución (St. John, 2001).

La atención permanente a los asociados, donantes, y voluntarios es una de las principales actividades que debe realizar una Institución Comunitaria. No se debe olvidar que aquellos que posibilitan su estabilidad en el tiempo, su supervivencia en definitiva para poder seguir desempeñando su función, son precisamente las personas y las organizaciones que encarnan individualmente el espíritu filantrópico que debe regir la existencia de una IC. Es un trabajo muy importante y delicado saber conciliar esta tarea con las propias de resolución de los problemas de la comunidad, y como veremos más adelante, constituye uno de los equilibrios más difíciles de alcanzar.

C. OTORGAMIENTO DE AYUDA FINANCIERA Y TÉCNICA A GRUPOS SIN FINES DE LUCRO, Y A EMPRENDEDORES EMPRESARIALES Y SOCIALES

Los dos objetivos anteriores (construcción de recursos y servicios a asociados, voluntarios y donantes) se refieren a la parte de la actividad de las IC más relacionada con qué *recibe* la institución de su Comunidad, y con la promoción de la filantropía como elemento constitutivo de la misión de la IC. El otorgamiento de ayudas, que analizo ahora, y el siguiente objetivo descrito más abajo (liderazgo y catalización), tienen que ver directamente con qué *aporta* la IC a su Comunidad, y con ese componente de su misión que es la promoción de la capacidad comunitaria y de la equidad social.

Cuando F.H. Goff diseñó la primera fundación comunitaria en Cleveland en 1914, tenía muy claro que este nuevo tipo de organización debería servir a dos propósitos principales: acumular y gestionar una dotación permanente mediante la cual conceder ayudas económicas a las entidades caritativas, y suministrar liderazgo a la comunidad definiendo necesidades y reestructurando la actividad filantrópica (Guo y Brown, 2006, y Hammack, 1989). Ya he comentado al principio del presente capítulo que para mí, la lectura que debe hacerse de la función de otorgamiento de ayudas coincide con la de la literatura que opina que «ayuda» debe tener sentido amplio, como aportación de recursos y apoyo con valor económico, pero no sólo subvenciones puras y duras.

El otorgamiento de ayuda a otros tiene especial relevancia, porque el corazón del desempeño de una Institución Comunitaria se define por dos funciones: por un lado, la eficiencia organizativa en la consecución y gestión

de recursos (*fund-raising* si son recursos financieros, trabajo cuando es tiempo de voluntarios, y afecta a los dos puntos anteriores); por otro lado, su eficiencia organizativa distribuyendo recursos con el fin de abordar las necesidades de la comunidad (*grant making* u horas de trabajo voluntario, y esto es lo que se contempla en el presente apartado). La verdadera originalidad de una IC reside en su condición de puente entre los recursos y las necesidades comunitarios. Las mejores IC son modelos que tienen a la vez un enfoque claro hacia los donantes y voluntarios, y hacia la comunidad (Guo y Brown, 2006). Las disonancias que ocurren cuando predomina uno u otro enfoque son objeto de atención en el apartado 5.4. de este mismo capítulo.

A pesar de su enorme diversidad, las IC comparten una serie de factores que influyen en la concesión de subvenciones (Noland, 1989):

- En primer lugar, sus diferentes circunscripciones de trabajo: por una parte la comunidad, una compleja amalgama de organizaciones, necesidades, intereses y oportunidades, y la posición de la propia IC como socio o líder dentro de esa comunidad. Después los donantes (tanto póstumos como en vida), los asociados y los voluntarios, a los que como hemos visto es necesario prestar creciente atención. Y, dentro de la propia IC, los miembros de los órganos rectores o de gobierno, los miembros de comités, el personal y los asesores, sus distintas sensibilidades y los posibles conflictos de interés que pueden producirse entre todos ellos.
- El segundo elemento que incide en el otorgamiento de ayudas es la cuantía, la naturaleza y la composición de los recursos disponibles, y también cómo combinarlos con la necesaria visión a largo plazo y con la sostenibilidad propia.
- El tercer elemento es que la concesión de ayudas se combina necesariamente con otras responsabilidades que asume la IC: su actuación como catalizador de cambios, la gestión directa de proyectos y programas propios, o la ya estudiada provisión de servicios a los asociados, donantes y voluntarios.
- Finalmente, los propios valores de la institución tienen una influencia decisiva en el programa de ayudas y subvenciones, y el necesario nivel de ética en su conducta es un marco muy riguroso: honestidad, integridad, cumplimiento de la palabra dada, lealtad, tolerancia, búsqueda de la excelencia, transparencia contable, salvaguarda del interés público, etc... .

De manera general, se pueden diferenciar diversas estrategias y métodos de otorgamiento de ayudas. Respecto a las primeras, la doctrina menciona, según el tipo de programa al que pretenden apoyar, estrategias de apoyo como las siguientes:

- desarrollo y refuerzo de las instituciones;
- mejora de las habilidades y capacidades individuales;
- mejora de sistemas y de servicios;
- mejora de la información y de la comprensión de la información;
- atención focal sobre problemas concretos;
- construcción y refuerzo de la comunidad.

Por lo que se refiere a los métodos, de enorme diversidad, hablamos de los componentes de programas de ayudas. Estos componentes se agrupan a su vez en diversas categorías:

A) Estilos de otorgamiento de ayudas: reactivos o prescriptivos; con dirección del programa o libres; financiero puro o a riesgo; colaborativo o independiente; con mucho o poco contacto con los beneficiarios; con implicación directa o limitada en la comunidad; con evaluación formal o indiciaria.

B) Tipos de ayudas: por ejemplo, específicas para proyectos, o de tipo general; de tamaño grande o pequeño; de una vez o de desembolsos continuados; de tipo dinerario, o en formas de intangibles, etc...

C) Formas de concesión: las más habituales y tradicionales son las ayudas en forma de subvenciones y de becas. También se va sofisticando este ámbito, y así es cada vez más frecuente encontrar préstamos con forma de inversiones relacionadas con programas (PRIs); premios, que se utilizan en muchas ocasiones como medios para llamar la atención sobre una determinada cuestión; avales y mecanismo de garantía similares para prestar apoyo a otras organizaciones sin ánimo de lucro (Noland, 1989). Junto a esto, existe todo un abanico de alternativas para ofrecer apoyo de tipo técnico de la más diversa naturaleza: asistencia técnica; empoderamiento; formación; búsqueda de socios o de conocimiento específico; cesiones de medios e instalaciones;

puesta a disposición de especialistas o mentores; apoyo en negociaciones, etc.

Las tendencias generales que afectarán en los próximos años a la distribución de ayudas por parte de las IC son: la creciente complejidad de los problemas; la progresiva introducción de nuevas herramientas financieras; el aumento de la colaboración con otras organizaciones en la financiación de proyectos, como por ejemplo con otras instituciones financieras no filantrópicas (Philipp, 1999), incluyendo también una creciente colaboración con el sector público; un aumento y sofisticación de las relaciones con los donantes; la puesta en marcha de esquemas de colaboración entre IC para intercambiar conocimientos para ser más eficientes; y el aumento de su importancia como herramientas útiles para los grandes donantes, tales como empresas o fundaciones patrimoniales (Noland, 1989).

D. LIDERAZGO Y CATALIZACIÓN

Las Instituciones Comunitarias son facilitadores y mediadores. Aglutinan a gente de diferente origen, y promueven un diálogo sincero buscando sinergias. Transforman capital social en capital financiero que reciben de los donantes, y transforman éste de nuevo en capital social, invirtiendo en la comunidad a través de subvenciones y ayudas de otro tipo (Kunická, 2004, adap.). Las Instituciones Comunitarias dependen de su *stock* de capital social para desarrollar su trabajo de liderazgo comunitario. Se desarrollan mejor en comunidades con elevados compromiso cívico y capital social, y a medida que desarrollan su trabajo construyen y renuevan ese *stock* (Feldstein, 1999).

La función de liderazgo comunitario aparece más claramente en las instituciones con mayor antigüedad, mientras que las más «jóvenes» tienen una mayor orientación estratégica hacia el servicio a los donantes. La estrategia de liderazgo comunitario también tiene correlación positiva con la presencia de competidores en el mercado de proveedores de servicios a donantes. El desarrollo de las conexiones con la comunidad es una cuestión lenta que se va haciendo firme con el paso de los años (Graddy y Morgan, 2006). La IC son capaces de juntar a las personas con visión, con otras personas audaces capaces de poner a un lado sus ideas preconcebidas. Entre todos aportan un amplio rango de posibilidades y las ponen sobre la mesa. Coordinadamente, pueden crear un marco que integra objetivos económicos, ambientales y sociales

en la discusión y los procesos de decisión de muchas comunidades (...) Las IC son uno de los agentes más importantes en ayudar a sus comunidades a pensar en clave global y actuar en clave local» (Philipp, 1999, adap.).

La noción de liderazgo aparece siempre en la literatura paralelamente a la de catalizador, y por ello las menciono agrupadamente. La primera es más precisa y frecuentemente mencionada que la segunda. El concepto de «catalizador de la comunidad» no deja de ser un paraguas que cubre un amplio abanico de actividades y roles desarrollados por la IC a fin de propiciar el cambio local (...) la institución es convocante, donante, encuentra otros fondos suplementarios, organiza la comunidad, construye coaliciones, es mediadora, comunicadora» (James Irvine Foundation, 2003, adap.). Para algunos, como el Director de la East Bay CF, Mike Howe, el rol de catalizador está identificado enteramente con el de las capacidades de liderazgo de la organización, y con su voluntad de abordar cuestiones (cit. por ibid.). Suscribo enteramente este punto de vista, por lo que usaré en adelante estos dos conceptos de manera indistinta.

Frente al objetivo de conceder subvenciones, analizado un poco más arriba, la importancia concedida a la funcionalidad u objetivo general de liderazgo (y en general a la gama de tareas y servicios conexos de las Instituciones Comunitarias) ha aumentado mucho en los últimos años, tanto por razón de la transformación del entorno en el que trabajan, como por la creciente evidencia de las aptitudes de estas instituciones para el liderazgo comunitario (Feldstein, 2009). La función de liderazgo en una IC es relevante porque (Feldstein, 1999, adap.):

- El liderazgo implica que se está participando en algún tipo de alianza o coalición, y éstas son importantes porque normalmente los recursos disponibles siempre son mucho menores que el problema que se intenta abordar desde una herramienta filantrópica.

- No existe un factor único que puede resolver los problemas.

- No existe una organización que pueda resolver sola los problemas.

- La mayoría de los sistemas de atención a los problemas sociales se organizan de manera vertical, pero la complejidad de los problemas empieza

a demandar respuestas horizontales, sistémicas, y en el campo del trabajo horizontal las IC pueden ofrecer mucho valor añadido.

- Son pocos los actores en la comunidad capaces de atraer a todos los grupos de interés o *stakeholders*, y menos aún los que quieren hacerlo.
- Las IC disponen normalmente de personal experto y profesional que puede ayudar a desarrollar la costosa labor del liderazgo.

El liderazgo en la IC está orientado a conseguir el cambio social, y para ello sus roles suelen manifestarse en los siguientes tipos de actuaciones (Hamilton et al., 2004, y Ballard, 2007, adap.) :

- aportar ideas e información, construyendo conocimiento útil y dando forma al discurso comunitario;
- promover conexiones estratégicas, desarrollando el contacto entre los liderazgos locales existentes, y proponiendo soluciones regionales;
- expandir los recursos destinados al cambio social, maximizando el acceso a los recursos públicos, y prestando especial atención a los filántropos de «alto impacto»;
- apalancar los cambios sistémicos, colaborando en las reformas de los sistemas y las instituciones locales, y promoviendo y creando partenariados para soluciones de carácter público;
- mejorar el desempeño en su entorno, aumentando la capacidad comunitaria y reforzando la rendición de cuentas.

Al objeto de poder desarrollar estos roles, las IC deben preparar sus procesos internos para poder desarrollar correctamente hacia el exterior su función de liderazgo comunitario, mediante los siguientes mecanismos: clarificación de la misión y la estrategia propias; alineamiento de la organización ajustando sus estructuras internas; y construcción de un órgano de gobierno capaz de liderar.

Para algún autor (Joseph, 1989), el liderazgo se compone de tres elementos esenciales: vitalidad, valores y visión. La vitalidad se entiende como la habilidad para activar el poder en otros, la capacidad de influir en la voluntad de un tercero, logrando la aceptación de puntos de vista sustantivos, propios

y de aquellos a los que representa el líder. Los líderes efectivos crean el espacio, y aportan el apoyo necesario, para que las buenas personas puedan hacer grandes cosas. Los líderes deben también ser capaces de enunciar y practicar en la operativa de cada día los valores que producen autoridad moral y atractivo público, y ello engendra también un alto grado de responsabilidad pública. Estos valores deben repetirse y practicarse a lo largo de toda la organización. El tercer componente del liderazgo sería la visión, descrita como la capacidad de visualizar conexiones, de enfocar hacia el futuro, entenderlo, interpretarlo, y ayudar a conformarlo. Es una actitud de planificación, de pensar antes de hacer, pero en el caso de una IC no se pueden diferenciar ambas responsabilidades (pensar y hacer), sino que se deben acometer las dos, estableciendo políticas para ambas, e implementándolas. Desde esta perspectiva, el liderazgo efectivo de las IC, para la construcción de comunidades fuertes, pasa por promover: la conectividad e interdependencia entre todos los miembros de la comunidad; el compromiso con los problemas y con sus soluciones; la compasión en forma de activismo altruista; y la comunicación como fundamento de la comunidad.

Como ya hemos mencionado, la doctrina actual se inclina actualmente por dar mayor importancia a la función de cambio social de las IC que a su función de construcción de activos materiales. Pero es importante matizar que la literatura reciente, en su mayor parte de origen norteamericano, insiste en la importancia de **desarrollar y expandir los roles de liderazgo y realizar los ajustes institucionales necesarios, que son los retos centrales de las instituciones comunitarias hoy en día** (Hamilton et al., 2004, adap.) desde la específica perspectiva de los autores que escriben ésto. Para mí, parece claro que esta tendencia de primar el liderazgo frente a la construcción de patrimonio tiene mucho que ver con el avanzado grado de madurez y de desarrollo del sector filantrópico, tanto estructural como patrimonial, que se registra por ejemplo en los *trusts* y fundaciones de EE.UU. y Canadá. No solamente son organizaciones antiguas, sino que además están dotadas de patrimonios espectaculares, incomparables con los que manejan la mayoría de las instituciones europeas (y no digamos ya, las de otras partes del mundo). Para dar una idea, las fundaciones comunitarias establecidas en EE.UU reunían más de 51.000 millones de dólares en activos financieros en 2007, frente a 733 millones de patrimonio registrado en Europa con 406 fundaciones, o 19 millones de dólares en la región de Asia y Océano Pacífico, con 55 fundaciones de este tipo identificadas (WINGS, 2008). Evidentemente,

la situación relativa y la fase de evolución de cada organización determinará la prioridad por uno u otro enfoque. La mayoría de las instituciones jóvenes, sobre todo en los países menos ricos, se enfrentan en primer lugar al enorme reto de consolidar una estructura y un patrimonio iniciales que les permita afrontar sus trabajos de ayuda y de liderazgo con posibilidades de éxito, muchas veces en un entorno cultural poco proclive a la filantropía.

E. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CADA INSTITUCIÓN COMUNITARIA

La perspectiva general de la función económica y social de las IC no estaría completa si junto a la descripción de la «misión» esencial de las mismas y de sus objetivos generales, no analizásemos, siquiera brevemente, los objetivos específicos que cada institución define en sus Estatutos o Carta fundacional.

La multiplicidad de tipologías de instituciones dedicadas al desarrollo de su comunidad local, comarcal o regional con un enfoque filantrópico, hace muy complicado definir caracteres comunes en tales objetivos específicos: podrán probablemente observarse una serie de patrones generales, pero también diferencias significativas entre una organización y otra. En todo caso, esta cuestión no es objeto de la indagación que nos ocupa.

Creo que puede ser interesante hacer un ejercicio comparativo entre cuatro casos de organizaciones institucionales de España y Portugal sobre los que realicé un estudio entre 2009 y 2010¹. Este ejercicio no tiene un carácter demostrativo, sino únicamente ilustrativo de la multiplicidad de temas que diversas instituciones, a pesar de compartir muchos rasgos comunes, pueden llegar a abordar. Pretende servir como una simple muestra de lo que venimos denominando «objetivos específicos», sin ambición alguna de exhaustividad.

Reproduciendo los estatutos fundacionales de Fundació Tot Raval, Fundação CEBI, Fundação Joaquim dos Santos y la Fundación Campollano, encontramos los siguientes objetivos enunciados:

- favorecer el pleno desarrollo de la comunidad en los órdenes social, económico y cultural;

¹ Los cuatro estudios de casos constituyen la parte empírica de la tesis doctoral en que se basa este libro.

- prestar soporte a todas aquellas iniciativas que, surgidas de los agentes entidades de la comunidad, requieren un impulso;
- prestar soporte a iniciativas, promovidas por agentes y entidades no residentes en la comunidad, que tengan como destino la comunidad;
- dinamización económica y comercial de la comunidad;
- colaboración con los inmigrantes de la comunidad para favorecer su integración;
- favorecer el conocimiento de la riqueza cultural de la comunidad
- desarrollo y creación de hogares para la tercera edad e infantiles;
- campañas y estudios sobre convivencia, integración y participación social en la comunidad;
- promover acciones conducentes a participar en el desarrollo integral de la comunidad, con especial atención a los carenciados y a los socialmente excluidos;
- participar en la resolución de las cuestiones sociales, educativas, de salud y culturales de la población, especialmente las que afectan a los niños, los discapacitados, los jóvenes y los ancianos;
- apoyar a las familias, mediante la promoción de acciones de naturaleza socio-cultural, especialmente a las más jóvenes y con menores recursos;
- contribuir, mediante estudios y acciones, en la investigación de las metodologías y los criterios de decisión adecuados para suscitar un desenvolvimiento armonioso de las personas y de la comunidad;
- colaborar con organismos públicos y privados en solucionar problemas al nivel de la región, que puedan interferir con los fines de la fundación;
- actuar incluso a nivel internacional para reforzar el papel de personas e instituciones relevantes en el ámbito cultural y social;
- animar proyectos sociales a escala europea;
- participar en acciones de intercambio socio-cultural con los países que comparten la lengua;

- protección de los niños y de las personas ancianas de la comunidad en régimen de semi-internado;
- asistencia a las familias mediante la distribución de subsidios;
- asistencia médica y de medicamentos;
- cooperación con cualquier institución de acción social, con sede en la comunidad;
- realización de fines culturales y educativos;
- la investigación científica;
- la promoción cultural y económico-social;
- la asistencia social.

Es muy llamativo constatar, con este pequeño experimento, cómo efectivamente existen ciertas cuestiones o campos de actuación recurrentes (como los niños y los jóvenes, o la cultura), pero a la vez también multitud de aproximaciones originales y con muy distinto grado de definición, a los objetivos que se marcan estas organizaciones.

En general, pienso que los objetivos específicos de las IC no suelen entrar en conflicto con los de tipo general; mas bien al contrario: constituyen un nivel más concreto de definición de su actuación que los objetivos, misión y visión generales (no los expresados en sus planes estratégicos, no estamos analizando esto) que venimos estudiando a lo largo del presente capítulo. No he encontrado referencias en la literatura científica sobre esta concreta cuestión.

5.3.2.3. Otros roles de las IC en el desarrollo económico de la comunidad. Un modelo de intervención, y funciones sociales de la Institución Comunitaria. Ventajas de las Instituciones Comunitarias para realizar su papel

El papel de las IC en relación con el desarrollo económico local parece *a priori* más cercano a las teorías del desarrollo endógeno que a otras teorías económicas, pero posiblemente sea necesario acudir además a otras

explicaciones, que tienen que ver con los flujos globales y con perspectivas estratégicas e institucionales, y que afectan también a la función económica y social de las IC en relación con el desarrollo de su comunidad.

Para elaborar un modelo de intervención social de una Institución Comunitaria, se ha relacionado su acción con cada una de las etapas de atención a las necesidades sociales (Mesa y Sanz (2002), cit. por Sanz (2007), adap.) Existiría un camino hacia la mejora de las condiciones de vida de una comunidad en el cual se dan las siguientes etapas:

1. Surgimiento de la necesidad o problemática social.
2. Expresión de la necesidad o síntoma del problema.
3. Reconocimiento de la necesidad o problema, por parte de la comunidad.
4. Atención de la problemática y factores determinantes en la efectividad de la misma:
 - Suficiencia en los recursos para la atención del problema;
 - nivel de calidad en el servicio brindado;
 - eficiencia y efectividad en la atención.
5. Participación de diversos actores en la atención de la problemática, vinculación, creación de sinergias.
6. Medición del impacto logrado y de la mejora de la calidad de vida en la comunidad.

La IC aportaría, de acuerdo con esta metodología, determinada información relevante a la comunidad (acerca de oportunidades de desarrollo, problemáticas y causas de las mismas sobre las cuales es necesario intervenir, y soluciones creativas), de manera que vaya creándose consciencia entre todos sus miembros. Invitaría a los mismos a asumir su responsabilidad social a través de su participación activa y comprometida en la resolución de la problemática comunitaria. En la atención concreta a las necesidades sociales, la IC adoptará el papel de organizador de los recursos humanos, financieros,

y materiales, y de la capacitación, fortalecimiento y profesionalización de las organizaciones que atienden directamente a la población beneficiaria. Finalmente, la Institución Comunitaria promovería, según este «modelo de intervención», alianzas para el desarrollo social a nivel intra e intersectorial, en ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Las IC pueden cumplir una serie de roles complementarios a los ya estudiados como misión, visión y objetivos; son roles de interés para el desarrollo de las comunidades a las que sirven. Algunos de ellos han sido mencionados incidentalmente con anterioridad, y veremos que muchos son repetidos por diversos documentos.

El Grupo de trabajo sobre los roles no-financieros de las Fundaciones Comunitarias, creado en el seno de la red TFCN (Transatlantic Community Foundation Network), ha recogido los roles complementarios siguientes para las FC (TFCN, 2006):

- constructores de puentes;
- catalizadores comunitarios;
- constructor de activos;
- emprendedor social;
- experto en la comunidad;
- educador filantrópico;
- responsable de proyectos;
- orientador del rumbo de la comunidad;
- convocante.

Otro análisis interesante es el realizado por el Banco Mundial, que al estudiar el papel de la IC en el marco de los Programas de Desarrollo impulsados por la Comunidad (CDD). En este entorno, las IC ofrecen una serie de roles que las hacen superiores a otras organizaciones:

- Indicadores de relevancia – permiten mejor enfoque de los proyectos hacia las necesidades más relevantes en la comunidad

- Indicadores de eficiencia – al ser instituciones autónomas, optimizan los costes administrativos.
- Elementos de sostenibilidad y de propiedad comunitaria – al garantizar el apoyo y la implicación locales.
- Aportadores de insumos complementarios a proyectos con fondos públicos.
- Constructores de capital social.
- Elevadores del nivel de los programas – las IC ayudan a profundizar y ampliar diversos programas comunitarios de desarrollo.

Las Instituciones Comunitarias adquieren pues diversos roles a lo largo de la ejecución de programas comunitarios de desarrollo. Actúan como intermediarios, como agentes de cambio, como proveedores de subvenciones, y como garantes de la estrategia de sostenibilidad de estos programas (www World Bank, 2007b).

Algunos autores destacan el papel de «emparejador» o «casamentero», cuando la IC desarrolla una función de organización intermediaria, trabajando estrechamente con entidades no lucrativas identificando áreas de necesidad, y a la vez con donantes para emparejar fondos con aquellas necesidades (Daly, 2008).

Según Juraj Mesik, *Senior CF Specialist* en el Banco Mundial, las IC adoptan los siguientes roles complementarios en relación con el desarrollo de las comunidades a las que sirven:

- Son actores neutrales en convocar a diversos *stakeholders* o grupos de interés en la comunidad,
- ofrecen liderazgo al identificar temas críticos, estrategias y recursos,
- apoderan a las personas normales ofreciéndoles acceso simple y transparente a recursos para implementar sus ideas y proyectos,
- tejen redes que unen a las personas de la comunidad y de fuera,
- son entes innovadores que traen y difunden innovaciones y buenas prácticas,

- son modelo de transparencia y de rendición de cuentas,
- ayudan a construir confianza en las instituciones locales,
- refuerzan y apoyan la creación de otras organizaciones comunitarias,
- y proporcionan una herramienta filantrópica a las empresas medianas y pequeñas, a la clase media e incluso a personas con pocos recursos.

En el estudio editado por el Chapin Hall Center for Children se mencionan, por su parte, los siguientes roles estratégicos de las Instituciones Comunitarias más allá de la concesión de ayudas:

- constructores de conocimiento útil,
- definidores del discurso comunitario,
- generadores de nuevas conexiones dentro de la comunidad,
- ser pasante de soluciones regionales,
- maximizar el acceso a los recursos públicos,
- alimentar de información a filántropos de alto impacto,
- colaborar en la reforma de los sistemas locales,
- defender y crear alianzas para soluciones políticas,
- aumentar la *capacidad comunitaria*,
- reforzar la rendición de cuentas (Hamilton et al., 2004).

VENTAJAS DE LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS PARA REALIZAR SU PAPEL

Las Instituciones Comunitarias tienen la *capacidad de alcance* y las *relaciones* para crear una *estructura social* más inclusiva de la existente previamente. Pueden ofrecer sustento a una nueva generación de líderes que reflejan las realidades demográficas emergentes, superando barreras históricas, de raza y de clase. Pueden crear un foro donde la comunidad entera se embarque en la exploración de temas críticos y en la provisión de recursos

para ofrecer soluciones a los mismos. Todo ello es más fácil porque las IC (Ballard, 2007, adap.):

- tocan todos los sectores (público, privado y sin ánimo de lucro) con facilidad;
- entienden el panorama local tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba;
- tienen allanado el camino por los pasillos de las autoridades;
- respetan y pueden hacer aflorar el conocimiento que reside en la comunidad;
- son negociadores y facilitadores con mucha experiencia y tacto;
- amplifican las voces de los desfavorecidos;
- tienen la capacidad de aportar y apalancar recursos;
- se mueven con igual comodidad en la arena pública y en todos los niveles de gobierno;
- toman posturas informadas sobre temas concernientes al bienestar común;
- y son parte del sistema local de rendición de cuentas.

Las Instituciones Comunitarias están bien posicionadas para jugar un papel de liderazgo en la comunidad, por sus activos diversos (Easterling, 2008, adap.):

- sus activos financieros, que se invierten de manera estratégica;
- una misión referida a la mejora de la vida en la comunidad, sin atender demasiado a ningún interés particular;
- un conocimiento intenso de la comunidad, que abarca los problemas críticos, las organizaciones con las que se puede contar, y las dinámicas políticas e interorganizativas que pueden jugar a favor o en contra
- credibilidad entre los donantes, ONGs, empresas, funcionarios públicos y grupos de base.

La propia naturaleza de las IC les facilita una capacidad específica para reaccionar ante los cambios sociales. Ello se debe a que disponen de cuatro elementos (podríamos llamarlos elementos de fuerza) que son a la vez sólidos y de un volumen importante (Hammack, 1989, adap.): una organización y recursos significativos y no restringidos; independencia, tanto de los donantes como de los beneficiarios; plantillas de trabajadores profesionales e imaginativos; y un fuerte liderazgo que emana de sus órganos de gobierno.

Para algunos expertos, el verdadero valor diferencial de las IC es su permanencia, su perennidad: muchos de los problemas sobre los que trabajan estas organizaciones tienen que ver con cuestiones básicas que afectan a la igualdad, la diversidad, y la pobreza, y no las abordan con soluciones fáciles e instantáneas; se necesita esa sensación de que hay una organización que estará ahí en el futuro, que no está sólo aplicando unos recursos al problema sino que está ayudando a crear un diálogo en torno al mismo. Eso lleva tiempo (Milner y Hartnell, 2006, adap.).

Una de las fortalezas específicas de las IC reside en su proximidad e implicación con el territorio. En este sentido se señala que son instituciones (Humphreys, 2004, adap.):

- que entienden y conocen muy bien las zonas en las que actúan, sin prejuicios, por lo que pueden enfocar sus ayudas hacia labores que otros aún no perciben como importantes;

- son organizaciones de apoyo accesibles, incluso para colectivos pequeños e inexpertos, pero también para entidades más grandes, combinando una relación próxima e informal con procedimientos de otorgamiento de ayudas buenos y justos;

- crean alianzas entre el sector de los negocios, las organizaciones sin ánimo de lucro, el gobierno local y otras entidades locales, alianzas que hacen posibles nuevos desarrollos;

- son independientes de cualquier interés local, lo que mejora la calidad de la ayuda que prestan, y atrae a algunos donantes;

- los servicios que ofrecen a los donantes son útiles, prácticos, flexibles y adaptados a las necesidades de los donantes, y ayudan a que éstos se interesen

y se impliquen en el trabajo que recibe apoyo por medio del dinero que aportaron.

Otra característica destacable de este tipo de organizaciones es que, según ciertas investigaciones recientes, los temas que abordan y la base sobre la que eligen la configuración de sus agendas de trabajo, y distinguen aquellos proyectos a los que prestan apoyo de los que no lo van a recibir, son razones de tipo pragmático y no de naturaleza ideológica (Silver, 2004).

Es relevante tener en cuenta que el grado de ventaja comparativa y de capacidad de las IC parece tener una relación directa con su madurez. En algunas investigaciones empíricas se ha establecido, por ejemplo, que las fundaciones comunitarias más jóvenes no pueden alcanzar los niveles de conexión social y comunitaria, así como la experiencia necesaria para desarrollar ciertos roles, descentralizados en ocasiones desde el sector público, en relación con el desarrollo comunitario. Sí que parece que las fundaciones más expertas y longevas, así como aquellas que están situadas en comunidades menos conflictivas y más estables, suelen estar en condiciones de desarrollar una mayor función de liderazgo en los procesos de desarrollo comunitario (Graddy y Morgan, 2006).

Finalmente, es reseñable, con respecto a las ventajas competitivas de las que disfruta una IC frente a otras organizaciones filantrópicas, el hecho de que muchas personas vehiculan sus fondos, su conocimiento o su trabajo voluntario dentro de una Institución Comunitaria *porque es una forma menos cara de entrar en el mundo de la filantropía gestionada de forma profesional que si se hace creando una fundación privada* (Philipp, 1999).

5.4.**LOS RETOS DE LA EFECTIVIDAD Y LA EVALUACIÓN
EN LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS****5.4.1. LOS RETOS DE LA EFECTIVIDAD, LA SOSTENIBILIDAD,
LA INDEPENDENCIA Y LA COHERENCIA**

Aunque esta cuestión es de una enorme complejidad en la que iré entrando metódicamente a continuación, existe una opción esencial que se presenta ante cualquier Institución Comunitaria, y de la que ulteriormente derivan su estrategia, el grado de efectividad en su desempeño y, como es lógico, la evaluación del cumplimiento de sus objetivos: se trata de optar, por parte de la organización, entre dar más importancia a la construcción de la propia organización, de su estructura y patrimonio, o bien al cumplimiento de sus fines sociales relacionados con la resolución de los problemas y necesidades comunitarios. Conceder prioridad a uno u otro aspecto tiene especial relevancia por sus implicaciones, no solo para cada organización en particular, sino para el sector de las instituciones en general.

Ya hemos visto más arriba que la verdadera originalidad de la IC reside en su condición de puente entre los recursos y las necesidades comunitarios, y que las mejores IC son modelos que tienen un enfoque claro a la vez hacia los que ofrecen los recursos y hacia la comunidad que necesita estos recursos (Guo y Brown, 2006). Cuando predomina uno u otro enfoque, se producen a menudo disonancias que son objeto de atención en este apartado. Esta opción por una u otra prioridad afecta especialmente a la sostenibilidad, la independencia, la coherencia y la efectividad de las IC.

Históricamente, muchas Instituciones Comunitarias han construido su activo mediante legados, es decir, por medio de «disposiciones que en su testamento o codicilo hace un testador a favor de una o varias personas naturales o jurídicas», como dice el diccionario de la R.A.E.. Existen testimonios apasionantes en la mayor parte de los testamentos de reyes y nobles de toda zona y condición desde que se conservan tales documentos. En el S. XX, en los EE.UU., las fundaciones solían preferir donaciones irrestrictas y con carácter permanente, permitiendo a la organización, a su

patronato y a sus técnicos una discrecionalidad total en el destino de los rendimientos hacia la cobertura de las necesidades o el aprovechamiento de las oportunidades que les resultasen más interesantes. Se percibían como un mal necesario las donaciones efectuadas por donantes vivos, donantes que además se proponían seguir asociados a la gestión de las ayudas derivadas de aquella donación (lo que se conoce como fondos con recomendación del donante o *donor-advised funds*, que es una categoría legal estadounidense). En los últimos años, este paradigma ha cambiado radicalmente, desde el paternalismo hacia el individualismo, y en vez de considerar la implicación del donante como una molestia, se considera actualmente que la mejor forma de gestión de una IC es precisamente la implicación de los donantes en la actividad filantrópica. Además, nuevas formas de organización y nuevos paradigmas han coincidido con nuevos tipos de donantes, como ya hemos comentado (St. John, 2001).

Una filosofía basada en el enfoque hacia el donante, si está bien entendida, no es igual a poner mayor énfasis e interés en la construcción de activos que en el servicio y las ayudas a la comunidad: es obvio que el donante satisfecho puede ser fuente de más donaciones, y eso es bueno para el activo financiero de la IC; pero otra vertiente muy importante es **la oportunidad de servir de forma más poderosa a la comunidad construyendo sobre la base de la experiencia, las habilidades, el conocimiento y las redes de cada donante** (St. John, 2001), y no solamente sobre su dinero. Como se explica en ciertas ocasiones, la filantropía es, ante todo, una cuestión individual de personas que hacen sus aportaciones por muy distintas razones, y que en el caso de las Instituciones Comunitarias ven reforzada su aportación, toda vez que la institución ofrece un marco para que todos, ricos o no, puedan dar y ayudar, dando así poder a todos para ayudar y dar, y multiplicando los recursos de todos (Garonzik, 1999).

Si todo parece positivo desde este punto de vista, ¿dónde surge, pues, el problema? El problema origina en la estrategia primaria que elija la IC, y en las consecuencias que derivan de esta estrategia. Básicamente se pueden diferenciar tres caminos estratégicos (que se corresponden con lo que más arriba hemos llamado funciones primarias u objetivos generales): el rol de servicios a donantes; la prioridad a las ayudas y subvenciones; y el compromiso con la comunidad en general, que llamamos liderazgo. Las Instituciones Comunitarias orientadas hacia la concesión de ayudas dan mayor importancia

a los fondos no restrictos frente a los finalistas y a los servicios de concesión de ayudas sobre los dirigidos a los donantes, y orientan a los donantes vivos hacia la concesión de donativos para que se conviertan en fondos de uso discrecional. Las IC orientadas hacia los donantes prestan mucha atención a los mismos, especialmente a los que están vivos, asumen disminuciones del principal de los fondos, y no juegan con los deseos de los donantes. Finalmente, las IC orientadas prioritariamente hacia el ejercicio del liderazgo en la comunidad, se centran en aumentar sus dotaciones permanentes con vistas al futuro y en invertir en personal profesional, asumen los costes de llevar el liderazgo, y tienen una actitud de ser **el elemento fiduciario flexible en los esfuerzos y proyectos que se ejecutan en colaboración** (Leonard, 1989).

Naturalmente, optar por una u otra (o por una combinación) de estas tres estrategias, produce dos efectos inmediatos: el primero es su incidencia sobre la efectividad de la institución, y surge entonces inmediatamente la cuestión de en qué consiste esta efectividad, por lo que deberemos acudir a lo que he escrito anteriormente sobre el desempeño de la IC. El segundo efecto, fácilmente constatable, es que si se presta más atención a uno de los públicos o grupos de interés (o *stakeholders*), se presta al mismo tiempo menos atención a los otros, ello tiene lógicamente consecuencias a veces no deseables.

La efectividad debe diferenciarse claramente de la eficiencia. La segunda es una noción más relacionada con el *input* en la organización y con la buena gestión de los recursos humanos y financieros, y la primera (la efectividad) se refiere más bien al *output* (Van Gendt, 1997). Para algunos autores, la verdadera medida de la efectividad en el desempeño de la labor de las Instituciones Comunitarias se toma a partir de su función dual como recaudadoras de fondos y proveedoras de ayuda, por lo que ofrecen una **definición del desempeño consistente con el rol especial de las IC como puente entre los recursos y las necesidades comunitarias** (Guo y Brown, 2006). Para estos autores los factores que consecuentemente influyen sobre el desempeño son los siguientes: la densidad de población en la zona sobre la que opera la organización; la anchura del nicho en el que se sitúa la IC; la edad de la organización; el porcentaje de fondos permanentes no restrictos; y la capacidad del órgano de gobierno. Estos autores consideran entre sus conclusiones que la supervivencia de una Institución Comunitaria dotada de fondos propios depende directamente de lo bien que sepa adquirir y gestionar sus activos, pero sólo indirectamente de lo bien que sepa distribuir sus fondos.

Desde otra óptica, se considera que el camino para desarrollar el concepto del desempeño no reside en construir una definición uniforme, porque la efectividad no es un concepto monolítico. Ha significado cosas distintas a lo largo del tiempo, y tiene un sentido diferente para una y otra organización (Ostrower, 2007, adap.). Esta autora indaga en el sentido de la noción misma de «efectividad», y concluye que es diferente para una fundaciones privadas y una fundación comunitaria, y que estas segundas necesitan, para afrontar los retos actuales, una definición más realista y más acorde con su especial misión y contexto, que aquella de la que se dispone actualmente. La mayoría de las fundaciones de desarrollo local que analizó consideraban que para ser efectivas es importante lo siguiente: mantener los deseos de los donantes; colaborar; dar a conocer la fundación y su trabajo; disponer de un patronato comprometido; y mantener una fuerte infraestructura organizativa. La mayoría atiende a todo tipo de necesidades; ello produce el efecto de que resulta difícil explicar a la comunidad a qué se dedica de manera concreta la organización, y por otro lado, genera en ésta la permanente sensación de necesidad de alcanzar un mayor impacto con sus recursos y su trabajo. Para muchas organizaciones, la efectividad pasa también por realizar correctamente su trabajo de liderazgo y catalización. Y ello produce una situación con solución difícil: tratar de abordar todos los problemas de todos es muy difícil de conciliar con **enfocarse en profundidad sobre ciertas cuestiones (impacto) y tomar posiciones públicas sobre otras (liderazgo)**.

Una posible solución que apunta Ostrower a la disyuntiva de dispersión-concentración es centrarse en agrupar de manera proactiva a diferentes partes de la comunidad para abordar sus necesidades comunitarias específicas. Esta autora ha intentado también desarrollar una serie de categorías, que servirían para clasificar las organizaciones según su posición relativa dentro de cuatro escalas, que miden diferentes componentes de la actividad (o formas de hacer) que están orientados, todos ellos, a lograr una mayor efectividad:

- la escala de la orientación proactiva;
- la escala del apoyo al desarrollo de capacidades entre los beneficiarios;
- la escala de la influencia en las políticas sociales;
- la escala del desarrollo y formación del personal propio (Ostrower, 2006).

El segundo efecto para una Institución Comunitaria de su opción por una u otra estrategia, de su enfoque prioritario hacia uno u otro público (donantes, receptores de ayudas o la comunidad en general), tiene consecuencias directas para la posición y el futuro de la institución. Obviamente, una de las prioridades esenciales para una organización institucional, para su supervivencia, como dicen Guo y Brown, es conseguir recursos permanentes. Pero la labor de «comercialización» de lo que ofrece la IC a su comunidad en su búsqueda de dinero puede tener efectos intensos y negativos sobre la dinámica de sus relaciones internas, los objetivos que se marcan al personal de la IC, el reforzamiento de las relaciones verticales sobre las horizontales, la relación entre los voluntarios y los residentes en la comunidad, y en términos generales sobre el capital social en torno a la institución y su capacidad de construir capacidad comunitaria (Backman y Smith, 2000). B. Gaberman llama de esta forma la atención sobre el peligro del enfoque excesivo hacia el donante: *hemos pasado por un período durante el que abandonamos la noción de que el stakeholder es la comunidad (y que aquellos a los que servimos y debemos servir son la comunidad y sus necesidades), a definir como stakeholders a los donantes, tendiendo a ver a estos donantes como la gente a la que debíamos prestar servicio en primer lugar* (Milner y Hartnell, 2006). Esta problemática está conectada directamente con la de la sostenibilidad o durabilidad de la institución, y con la de su independencia: una estructura y dotación estables e importantes no son solamente garantía de supervivencia a largo plazo de una organización, sino también, como dice Turitz, de su independencia de acción.

Disponer de un fondo permanente de dinero puede distinguir a las IC de otras organizaciones sin ánimo de lucro, y situarlas en la agradable posición de no ser percibidas por éstas como un competidor potencial sino como una fuente de recursos. Para Gaberman, la independencia económica es una cuestión sustancial, porque no sólo dota a las IC de mayor flexibilidad y predictibilidad, sino que el control sobre sus propios recursos les permite asumir riesgos en áreas que pudieran llegar a ser socialmente controvertidas. Para otro experto, B. White, la cuestión de la dotación económica debe verse desde el extremo contrario: la cuestión básica es la generación de confianza a lo largo del tiempo, resolviendo los problemas existentes. La confianza se gana progresivamente, y la construcción de activos es enteramente una cuestión de generar confianza. Muchos autores, empero, no creen que la

existencia de una dotación permanente sea absolutamente esencial para la supervivencia de una IC, sino que lo importante es que la gente dé, y que se sienta dueña de la institución. En el fondo de este debate hay una cuestión ya mencionada en el capítulo anterior: **no es realista pensar que todas las IC van a terminar siendo como la fundación comunitaria de Cleveland (...)** **no es realista esperar que el modelo de los EE.UU. se transfiera a otros países sin cambio alguno** (Milner y Hartnell, 2006). No hay un modelo único que pueda exportarse, y cada IC es diferente de las demás (Thompson, 2004, adap). En términos de transferencia de la forma y la experiencia de las fundaciones comunitarias, no existe una sola forma (Daly, 2008).

De hecho, el diferente enfoque hacia el donante en EE.UU. y en Europa occidental es una de las distinciones esenciales que se observa entre las Instituciones Comunitarias de uno y otro lado del Atlántico, junto con otros rasgos como la posición frente a otras organizaciones, la estructura organizativa, la creación del activo tangible (no tan «fetichizada» en Europa), y las formas de apoyo. En Europa occidental, las IC se comportan más bien como receptores (de recursos públicos) que como entidades de entrega de dinero (Alexeeva, 2005). Ello está relacionado también con una mayor tendencia a operar programas propios, frente a la pura tarea de subvencionar, que se observa en Europa frente a EE.UU. Las IC del Este de Europa, por su lado, componen una categoría diferente con otros elementos diferenciales. Alguna otra referencia habla de las similitudes existentes, por ejemplo, entre las fundaciones comunitarias de EE.UU., Reino Unido e Italia, por un lado, y las de Alemania y Rusia, por otro (Hoelscher, 2005).

El resultado de la discusión acerca del enfoque que debe predominar (hacia los donantes, hacia las subvenciones, o hacia la comunidad) está llevando a los autores a propugnar visiones integradoras, en las que la Institución Comunitaria aparece como **un espacio y un lugar para todos los segmentos de la sociedad** (Carson, 2009, adap.). Siguiendo a este autor, para cumplir su misión y su visión, que se definiría como el **cambio mediante la defensa del bien común**, una IC debe a la larga desarrollar y propugnar un punto de vista sobre todo lo que puede ser beneficioso para toda la comunidad (y con ello estamos abordando la cuestión de la coherencia entre lo que cree la institución y lo que hace). Esto exige que la fundación emita un juicio de valor, y actúe de forma coherente con el mismo. Para Carson, **si las IC no avanzan en esta dirección, invariablemente perderán su legitimidad como**

instituciones que crean el espacio para el bien común. Y el bien común no se puede decidir por el interés de unos pocos, sean estos (...) los ricos y la élite de una comunidad, o los pobres y desfavorecidos. El reto de la IC residirá pues, para este experto, en determinar en qué punto del espectro, entre la beneficencia clásica asistencial y lo que se podría considerar en su opinión verdadera filantropía (el cambio de sistema), debe situarse la organización.

Cuando las IC participan en esfuerzos colectivos estructurados en busca del desarrollo local, su función pasará por prestar atención a que sus aliados permanezcan enfocados sobre esa colaboración, y sobre las capacidades específicas que cada uno de ellos puede aportar. Esto requiere una clarificación de los objetivos, y el establecimiento de prioridades a la hora de determinar las actividades que se van a desarrollar, las medidas más apropiadas y los resultados deseados (Lowe, 2004). Las Instituciones Comunitarias pueden jugar un rol esencial en el desarrollo comunitario identificando oportunidades y nichos, y actuando como convocantes. Existe una compatibilidad natural entre los propósitos de las IC y la filosofía del desarrollo comunitario (Carman, 2001).

La lectura de la literatura disponible arroja, como vemos, muchas pistas sobre la cuestión del desempeño, pero en mi opinión se echa aún en falta una mayor estructuración de los resultados de investigaciones muchas veces parciales, para obtener esquemas aplicables de manera general. En el momento actual, un reto central para la investigación acerca del sector sin ánimo de lucro en general, es llegar a comprender y medir su desempeño y su efectividad organizativas (Guo y Brown, 2006). La revisión de los estudios científica de carácter empírico demuestra también que se han realizado pocos análisis sistemáticos acerca del uso de la evaluación en las organizaciones sin ánimo de lucro en general. Esto podría tener relación directa con lo que Scriven (1994) llama la falacia del benefactor, que se describe como la convicción de que (las organizaciones no lucrativas) hacen cosas buenas con su tiempo, su dinero, y otros recursos, que lo hacen con buena intención y sin ánimo egoísta, produciendo buenos resultados, por lo que no es necesario evaluar (McNelis y Bickel, 1996).

5.4.2. LA CUESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La dinámica de funcionamiento normal en las Instituciones Comunitarias les lleva a abordar cuestiones muy complejas. Es muy difícil medir el cumplimiento de objetivos tales como «cambiar la comunidad» o «mejorar las condiciones de vida». Incluso si tomáramos el caso de una IC con cierta entidad, también es poco realista imaginar un experimento científico controlado que permitiese evaluar con precisión el impacto a largo plazo de cientos de ayudas a lo largo de muchos años. Por todo ello, **es posible que los patronatos y el personal técnico de una IC nunca tengan la satisfacción de saber con certeza lo que se ha logrado con su trabajo** (Noland, 1989).

La medición del desempeño de las IC se encuentra, podríamos decir, aún escasamente desarrollada. El problema de la medición y la evaluación de la efectividad es, de todas formas, una cuestión general que afecta a todo el sector no lucrativo. Un primer inconveniente es que **el resultado contable no es un indicador adecuado para evaluar la gestión de las entidades sin ánimo de lucro**. Parece por lo tanto necesario la utilización de indicadores de gestión, cuantitativos y sociales, diseñados a medida y atendiendo a las características concretas de cada entidad, que otorguen un grado de información fiable de la eficacia y eficiencia de sus actuaciones (González y Rúa, 2007). La propia naturaleza de estas entidades lleva a que tengamos que tomar en cuenta muchos más elementos que en la evaluación de otro tipo de organizaciones.

No pretendo hacer un análisis exhaustivo de los sistemas de evaluación que utilizan o pueden utilizar las entidades no lucrativas, ya que ello desbordaría los necesarios límites establecidos para esta obra. Sin embargo, es necesario detenerse con cierta atención en este punto, porque sí que existen aproximaciones, tanto generales para todas las organizaciones no lucrativas, como específicas para las IC, que es necesario conocer.

En primer lugar, parece importante encuadrar adecuadamente la verdadera función de la evaluación. Este proceso tiene directa relación con otros dos: la rendición de cuentas y el desempeño. La rendición de cuentas es **examinar minuciosamente los actos de una persona física o jurídica** y en el caso específico de las fundaciones y de otras entidades no lucrativas **examinar el ser y el hacer en relación con ciertos principios (...) éticos o de buen gobierno:**

(...) cumplimiento de la ley, procedimientos, clara definición de políticas, gestión eficiente, transparencia, control y evaluación y cooperación (Paramés, 2008). El concepto tiene una historia muy rica (desde la democracia ateniense, citas bíblicas, pasando por las instituciones democráticas de la era moderna), pero su esencia ha sido siempre la obligación de rendir cuentas por el ejercicio de una responsabilidad que ha sido encomendada. Esta definición presume la existencia de cuando menos dos partes, una que encomienda esta responsabilidad y otra que la acepta, a la vez que acepta informar de la manera en que la ha ejercido; rendir cuentas se convierte así en un requerimiento formal. La rendición de cuentas no es pues un fin en sí mismo, sino un medio para un fin, que es la evaluación y la toma de decisiones por aquellos que reciben la información (Cutt, 2000).

Cuando una institución u organización rinde cuentas a la sociedad, a los responsables de la organización, a las autoridades de tutela, es después de una secuencia en la que se entiende y se mide la efectividad del desempeño de la institución en el cumplimiento de su función. Aquí encontramos ya una primera dificultad sustancial: los flujos de la experiencia sensible son ininteligibles sin un sentido de causa y efecto. Kant concluyó en su *Crítica de la Razón Pura* que la causalidad es una ley necesaria de nuestra sensibilidad, y así una condición formal de todas las percepciones, de forma que el tiempo precedente necesariamente determina el tiempo siguiente (Schweigert, 2006). Este autor nos recuerda que la causalidad es un acto de comprensión, una operación básica de la forma en que las personas entendemos la realidad. Las preguntas relacionadas con la efectividad son pues una parte del esfuerzo por encontrar un sentido a lo que experimentamos y, desde este punto de vista, la evaluación es parte del esfuerzo por hacer comprensible la comunidad misma, clarificando qué es la comunidad y cómo funciona, estableciendo criterios para que los actores rindan cuentas, y suministrando información para alcanzar conclusiones acerca de relaciones causales. Estos tres significados de la efectividad (entender, contabilizar y demostrar la causalidad) son tres objetivos distintos de la evaluación.

Las organizaciones necesitan evaluar sus proyectos, permitiéndoles así prever los efectos de los mismos a largo plazo. La evaluación se debe referir tanto a los proyectos como a la organización misma, y a su buen gobierno. La evaluación implica una dimensión de aprendizaje, tanto para la personas,

como para la organización. Si bien la evaluación parece demandar de forma lógica ciertos indicadores y objetivos cuantitativos y cualitativos, existe un cierto peligro de que las organizaciones se propongan proyectos sólo porque son más fácilmente mensurables. Es conveniente aceptar, pues, la posibilidad de evaluaciones sin objetivos definidos inicialmente, o cambios de objetivo durante la ejecución, y en general una visión más amplia de la noción de evaluación (Van Gendt, 1997).

La evaluación sustituye a la competencia, en aquellas organizaciones que no están sujetas a las reglas de competencia económica o política. Ayuda a medir el éxito y la efectividad allí donde no se cuenta con mecanismos externos de validación (Bertelsmann Foundation, 2001). La evaluación, concebida como rutina interna, es pues un buen sustituto del control externo que en el mundo económico ejerce el mercado, ya que puede:

- servir para clarificar objetivos, medios, riesgos y dificultades al lanzar un nuevo proyecto;
- permitir identificar su desempeño e informar a la gente acerca de las innovaciones que ha aportado una inversión;
- ayudar a reconsiderar eventualmente los objetivos iniciales y ajustar el diseño de un programa a nuevas necesidades y condiciones;
- integrar una base de datos muy valiosa para una organización que aprende.

A pesar de que existe un claro consenso acerca de los beneficios que aporta la evaluación, globalmente, la mayoría de las actividades realizadas por las organizaciones no lucrativas no se evalúan, y solamente una minoría de las mismas realizan evaluaciones (Pauly, 2005). Aún así, para este experto la situación está mejorando progresivamente, y por ejemplo las fundaciones están descubriendo las ventajas de evaluar su desempeño, y obteniendo los siguientes beneficios:

- mejorar la efectividad y promover la rendición de cuentas basada en la monitorización;
- aprender lecciones importantes y orientadas a la acción con respecto a la implementación de programas;

- obtener información muy poderosa acerca de los efectos de programas o servicios;

- obtener información práctica acerca de quién participa en los programas y quién se beneficia realmente de ellos, mejorando de manera derivada la focalización de los servicios;

- disponer de información crucial acerca de los costes;

- validar la lógica y el conocimiento disponible a la hora de diseñar nuevos programas.

Los campos de interés más evidentes en materia evaluadora son: en primer lugar, el seguimiento de las ayudas concedidas; en segundo lugar, la medición del impacto de los programas, y la planificación estratégica. Curiosamente, ciertos estudios no han encontrado gran diferencia entre las prácticas de evaluación de las grandes organizaciones, frente a los de las pequeñas y medianas. Parece, de acuerdo con estas investigaciones, que el uso de la evaluación tendría que ver más bien con la cultura organizativa de la institución, como parte de su filosofía de gestión y de su visión de la filantropía (McNelis y Bickel, 1996). El salto desde la evaluación de las ayudas concedidas hacia una evaluación global del desempeño de una organización es algo complejo y difícil. Existen tres retos fundamentales que es necesario afrontar: evaluar globalmente es algo muy costoso en recursos y en tiempo; es complicado consolidar los resultados de las evaluaciones de cada área, ya que por definición sus sistemas de medición son heterogéneos y no comparables; y finalmente, es muy complicado establecer con precisión el rol concreto, en sentido causal, desempeñado por la organización en relación con los resultados alcanzados, dado el elevado número de factores externos que influyen en éstos (Center for Effective Philanthropy, 2002).

Existen diversas propuestas para la realización de balances globales, que van más allá de los balances contables tradicionales. Un balance social podría fundamentarse sobre tres patas: la comunicación, la rendición de cuentas y la comunicación social. Sobre los fundamentos de la teoría del bienestar social, y las técnicas de los indicadores sociales y los objetivos empresariales, se desarrolla un instrumento de comunicación idóneo de las organizaciones con las Administraciones, sus beneficiarios presentes y futuros, con sus benefactores, con la comunidad (...) y la sociedad en última instancia, para

justificar el adecuado cumplimiento de su función de interés general, constituyendo asimismo un instrumento de planificación y posterior evaluación de las actividades desarrolladas (Cabra, 2001).

Otras técnicas para realizar la evaluación general de lo hecho por las Instituciones Comunitarias pertenecen al ámbito de lo que conoce como «*contabilidad social*». Esta metodología usa información cualitativa y datos descriptivos de encuestas para verificar hasta qué punto una organización cumple con las expectativas sociales, organizando las aportaciones de los grupos de interés en un informe que describe el desempeño social de la institución. Este informe se complementa inicialmente con la información financiera, y en la actualidad se integraría totalmente con la misma. Esta metodología comenzó en los años 1970 con sistemas como el *Socio-Economic Operating Statement* (SEOS). Se desarrolló después de manera muy consolidada con el trabajo de Land (1996), que es cuando se aplica específicamente a las entidades sin ánimo de lucro, ya que originariamente proviene del campo de la gestión empresarial: se diferencian entonces el rendimiento (*output*), los resultados (*outcome*) y los indicadores colaterales. A partir del esquema de Land, Richmond (1998) crea el concepto de SROI (*Social Return on Investment*), y Mook (Richmond y Mook, 2001) desarrolla el EVAS (*Expanded Value Added Statement*) (Mook et al., 2003). Estos últimos derivados constituyen la frontera más avanzada del conocimiento actual en materia de evaluación y contabilización para las entidades sin ánimo de lucro. En España, es señero el trabajo acerca del SROI realizado por Hugo Narrillos (Narrillos, 2010).

Podemos concebir perfectamente la evaluación como un proceso o ciclo, como una *serie de actividades ordenadas de generación de información, que trasciende ampliamente la tradicional evaluación del impacto de los programas, y que pueden servir de base para procesos de decisión y aprendizaje en organizaciones* (Leviton y Bickel, 2004). Otra forma de acercarse a la evaluación es convertirla en una verdadera forma de actuar y de pensar, con lo que la evaluación se incorpora a la organización como un elemento a la vez operativo y estratégico, destinado a **conseguir un beneficio público significativo**, y que puede manifestarse de diversas maneras, asequibles para cualquier tipo de institución, incluso las más pequeñas: convirtiéndose en una forma *evaluativa* de pensar en el interior de la organización; ayudando a los beneficiarios a pensar de forma evaluativa; realizando las visitas físicas con actitud evaluativa; usando todo lo aprendido (Melton et al., 2004).

En el caso específico de las IC, cuando se pregunta a directivos y miembros de órganos de gobierno *cómo* evalúan su impacto sobre la comunidad, la mayoría responden describiendo *qué* es lo que hacen, la forma en la que tratan de lograr ese impacto, pero no determinan cuáles son las formas de medir lo que se ha conseguido. Los principales expertos del sector defienden que el éxito no se puede definir en base al tamaño de la organización o de su fondo patrimonial, sino con referencia al papel que la institución desempeña a largo plazo como defensora de la comunidad; sin embargo, **es difícil deshacerse del hábito de evaluar por el volumen de los activos, ya que eso es mucho más fácil de medir que el impacto** (McInnes, 2009). Para muchos directivos y miembros de órganos rectores los significados del impacto son diferentes: en unos casos el impacto de la Institución Comunitaria se referirá a la concesión de ayudas; en otros, el impacto comunitario se define como la catalización de las inversiones de la gente de la comunidad en favor de esa comunidad; la mayoría lo refieren al concepto de liderazgo comunitario o catalización comunitaria, con lo que se asume que el cliente de la IC es la comunidad en su conjunto. Algunos líderes en las IC también encuadran el impacto sobre la comunidad en términos de implicación comunitaria en la toma de decisiones de la organización.

La mayoría de las Instituciones Comunitarias tienen una aproximación esporádica y *ad hoc* a la evaluación de su impacto o su desempeño comunitario; pueden estar desarrollando prácticas relacionadas, pero no las reconocen como evaluación propiamente dicha. Los tipos de estrategia evaluadora que se utilizan son prácticas organizativas diversas, que abarcan desde la fase de planificación a la de implementación y hasta la evaluación final, y entre estas prácticas se identifican las siguientes (Ranghelli, 2006, adap.):

- establecimiento de objetivos claros e indicadores de éxito;
- planificación estratégica;
- modelos lógicos basados en la teoría del cambio;
- evaluación formativa (de implementación) y evaluación acumulativa (de resultados);
- estrategias basadas en datos e indicadores comunitarios;
- prácticas basadas en la evidencia («puedo ver los resultados»).

Desde la plataforma de la información obtenida en su estudio, esta autora nos transmite que existen ciertos obstáculos al logro y la evaluación de impacto por parte de las IC, que han sido detectados de manera generalizada entre los líderes de estas instituciones: las limitaciones generadas por la atención generalizada a todos los problemas de todos los componentes de la comunidad, y las consecuentes dificultades para centrar más los objetivos y por consiguiente los resultados y la evaluación; la importancia relativa del tamaño de los activos y absoluta del papel del consejo rector; el elevado coste de la evaluación, y el hecho de que a veces no resulta útil. Las conclusiones de Ranghelly acerca de la evaluación en las IC son las siguientes:

- la mayoría de las IC deben desarrollar aún herramientas de evaluación del impacto que alcanzan en el desempeño de su función;
- existen muchos nichos para investigaciones futuras acerca de diversas cuestiones relacionadas con el impacto y la evaluación de las IC;
- es necesario expandir la formación y la asistencia técnica en la materia, y promover las redes e intercambios entre colegas;
- es necesario asumir que la evaluación implica costes, y asumirlos.

5.4.3. OTROS RETOS PARA LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS Y PARA SU FUTURO

Una combinación de fuerzas externas e inevitables (presiones económicas, cambios demográficos, expectativas cambiantes acerca de la regulación y la rendición de cuentas, la emergencia del sector comercial como innovador, y relaciones cambiantes entre los sectores) están conduciendo la filantropía comunitaria hacia algo nuevo (Bernholz et al., 2005). A estos factores también se pueden sumar (Mott Foundation, 2001): la creciente acumulación de activos y riqueza a través de nuevos segmentos de la población mundial; importantes transferencias inter-generacionales de riqueza; nuevos modelos de filantropía como la llamada *venture philanthropy* o la *nueva filantropía* (respuesta a influencias sociales de gran escala que incluyen la innovación tecnológica, la creación de nuevas fortunas gigantescas, la retracción del gobierno y el aparente triunfo de la economía de mercado (Cobb, 2002));

nuevas organizaciones de apoyo técnico y financiero; y una creciente internacionalización de las IC. Finalmente, se han identificado otras tendencias globales que pueden afectar directamente al futuro de las Instituciones Comunitarias: los cambios tecnológicos radicales; la diversidad étnica, racial y religiosa; las divisiones sociales, y la división global entre sociedades abiertas y cerradas; los cambios medioambientales; y la necesidad de capacidad de respuesta a las crisis, desastres y catástrofes (TCFN, 2007).

Si bien los análisis acerca de la complejidad a la que se enfrentan las IC para realizar su trabajo con éxito no son tan diferentes, sí que parecen serlo las fórmulas propuestas por los expertos dependiendo, de nuevo, de su enfoque particular, que muchas veces tiene directa relación con su origen geográfico.

Por ejemplo en su aproximación al futuro de las Instituciones Comunitarias desde una perspectiva estadounidense, Bernholz et al. (2005) formulan las siguientes recomendaciones:

- un desplazamiento del enfoque desde la institución hacia la comunidad;
- un cambio de prioridad desde la gestión de activos financieros hacia el liderazgo a largo plazo;
- un cambio desde la independencia competitiva hacia el impacto coordinado.

La consecuencia directa de estos cambios de enfoque serían las siguientes asunciones fundamentales:

- la vieja medida del éxito era la el aumento de los activos, la nueva medida sería un liderazgo demostrable de la comunidad;
- la vieja definición de un producto filantrópico era una estructura para dedicar activos a la beneficencia, la nueva sería una combinación de conocimiento y de recursos financieros para la mejora de la comunidad;
- la vieja pregunta era ¿qué se logró con nuestra subvención?, y la nueva sería ¿cómo trabajamos junto con otros para contribuir a la mejora de la comunidad?;
- el viejo modelo de negocio estaba basado en un porcentaje sobre los

activos que se gestionan, el nuevo modelo está siendo inventado por la actual generación de líderes de las organizaciones filantrópicas comunitarias.

Y esto genera una reflexión que lleva a aseverar que:

- cualquier concentración en lograr impacto comunitario debe equilibrarse con el desarrollo de la institución para hacerla robusta y creíble para los donantes, las asociaciones, y la totalidad de los miembros de la comunidad.

- En la mayoría de las IC de origen no estadounidense, si bien se reconoce que el tamaño del activo no es la mejor medida del éxito, los recursos dotacionales son críticos para que las IC puedan lograr desempeñar sus funciones.

- La advertencia acerca de la competencia parece irrelevante fuera de Norteamérica (la mayoría de los expertos de otras partes del mundo sienten más bien que hay un cierto vacío en los *«mercados de la filantropía»*, pero sí que se coincide en la importancia de buscar soluciones basadas en la colaboración.

Los expertos de la TCFN Academy identificaron una serie de estrategias que incidirán en la configuración de la futura filantropía comunitaria:

- gestión del conocimiento: la capacidad de recoger y usar conocimiento acerca de la propia comunidad;

- reforma de las leyes fiscales allí donde aún no se promueve decididamente la filantropía;

- eficiencia ejecutiva, con un estricto control de costos;

- partenariados con empresas;

- donaciones trans-nacionales;

- infraestructuras de refuerzo y apoyo para las IC (TCFN, 2007).

Otro de los retos esenciales a los que se enfrentan globalmente las IC es el de su propia identidad, así como la de la comunidad, que no tiene ya sólo un sentido físico, sino también virtual o no-geográfico (Milner, 2008). Respecto a la identidad de las IC, cabe preguntarse si la definición de Institución Comunitaria no corre un riesgo serio de generar problemas, bien de exclusión de organizaciones interesantes, por exceso de celo, bien de

inclusión de organizaciones irrelevantes o inapropiadas en esta categoría, por exceso de laxitud. Esta es una cuestión relevante en aquellos países en los que las IC pudieran recibir un tratamiento fiscal especial. En el artículo de Milner se apuntan también otros roles que pueden desempeñar las organizaciones institucionales comunitarias, y que afectan a su futura identidad: conectar la agenda global de problemas tales como el cambio climático, con recursos y necesidades locales; servir como un vehículo para que las comunidades se unan, y puedan desarrollar suficiente confianza como para abordar los problemas tal y como los perciben; o ser una **forma institucional para canalizar los esfuerzos de desarrollo local de una forma sostenible (...)** sirviendo de puente entre la comunidad filantrópica y la dedicada al desarrollo (Milner, 2008).

La mayoría de los retos identitarios a los que se enfrentan las IC originan, como hemos visto, en el hecho de que tanto las instituciones como las sociedades han cambiado mucho desde que aparecieron las primeras organizaciones con este fin. Estos cambios son fundamentalmente tres. El primero es conceptual, y consiste en que la base de la comunidad ya no es la intimidad con los amigos, sino que la vida social y previsiblemente futura es la vida con gente muchas veces desconocida, con los que estamos en situación de interdependencia, queramos o no (inmigrantes, nuevos residentes de todo tipo, etc). El segundo cambio de gran calado es de tipo demográfico, porque los cambios producidos en las comunidades por la razón anterior tienen influencia sobre las tradiciones culturales de generosidad privada y beneficencia. El tercer cambio es funcional, ya que las fronteras entre los tres grandes sectores (público, privado y sin ánimo de lucro), se están difuminando, y estos conceptos son ahora más ambiguos, ya que cada uno de estos sectores desarrolla ciertas funciones que en otro tiempo estaban reservadas a otro (Joseph, 1989).

La relación de la IC con los grupos de interés o *stakeholders* es otro de los grandes retos específicos, que también afecta al total de las organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas. La integración de los grupos de interés se puede realizar a través de una dimensión estructural o bien de procesos de la organización, en modo bilateral o de red. Puede hacerse a través de organizaciones representativas; incluyéndoles en estructuras de decisión de las políticas generales de la organización; mediante procesos colaborativos bilaterales que buscan simbiosis, en el sentido de Hawley (1950); o

combinando diferentes perspectivas por medio de redes y aprendiendo juntos (Heugens et al., 2002). Sin duda, la cuestión de la gestión de los grupos de interés (*stakehold management*) será en los próximos años una cuestión prioritaria para el futuro de las Instituciones Comunitarias. Las conexiones inter-institucionales **ofrecerán nuevos recursos, ideas y soluciones a miembros** concretos de las redes en que participan las organizaciones (Bernholz, 2009). Para esto autora, un ámbito de inversión común deberá **ser el desarrollo de capital en forma de prestigio y modelos de organización**, porque el verdadero valor de la IC en el largo plazo **vendrá de su liderazgo comunitario, ante cuestiones diversas y contemporáneas**.

En conclusión, de cara al futuro más inmediato, las Instituciones Comunitarias deberán ir ajustando su posición tanto local como global, de acuerdo con una serie de parámetros y de prioridades (Hepburn, 2007):

- un mundo más pequeño;
- un mundo donde lo local y la comunidad cobran más importancia;
- un mundo en desarrollo;
- un mundo más rico, o al menos con más personas ricas;
- un mundo cada vez más dividido, donde se acrecientan las diferencias entre comunidades y clases sociales;
- un mundo más verde;
- las organizaciones tendrán que mirar «a los ojos a la comunidad», no hacia dentro de sí mismas;
- las organizaciones deberán ser amigables con todo tipo de donantes, que estarán cada vez más implicados;
- las organizaciones deberán atender de forma diferente a los mayores de 60 años, que ya no son sólo jubilados;
- las organizaciones deberán incorporar las tecnologías, tanto las TIC como las demás, intensamente;
- las organizaciones deberán funcionar sobre una base colaborativa;
- finalmente, las IC deberán convertirse cada vez más en organizaciones creativas.

CAPÍTULO 6.

DESCRIPCIÓN DE UN NUEVO MODELO PARA EL DESARROLLO LOCAL

6.1.

CONSTRUCCIÓN Y EVOLUCIÓN DE UN MARCO TEÓRICO

Para aglutinar todo lo visto anteriormente y poder ordenar las ideas adecuadamente, he utilizado mapas mentales. Estos mapas fueron teniendo un aspecto razonablemente estructurado, e iban avanzando a medida que progresaba mi indagación acerca de cómo inciden las instituciones favorablemente en el desarrollo local. Los mapas se fueron solidificando en forma de marcos teóricos, y dieron paso finalmente a un modelo completo. He pensado que la mejor forma de compartir tanto los caminos recorridos como la conclusión es, sencillamente, reproducir cómo lo fui haciendo.

Pero antes quisiera puntualizar algunas cuestiones. El modelo de desarrollo local construido finalmente no pretende ser exhaustivo, sino que se ha diseñado como un marco donde articular en forma lógica ciertos factores del desarrollo que me parecen relevantes, y ubicar la posición relativa de las Instituciones Comunitarias, y de la comunidad a la que sirven, en relación con estos factores o elementos. Ya mencioné en el capítulo anterior que considero que este marco, si bien está basado en la compleja red de funciones que pueden desempeñar las IC, debe interpretarse de forma flexible para que cualquier institución con cualquier forma jurídica lo ponga en funcionamiento adaptándolo a su caso, sus intereses y sus posibilidades específicas.

El modelo de desarrollo que propongo es, fundamentalmente, un esquema descriptivo de cómo creo que se producen las dinámicas mediante las cuales las Instituciones Comunitarias inciden sobre el desarrollo local. Me sirvió para articular adecuadamente la parte teórica y la parte empírica de la investigación que sirvió de base a este libro. Por eso, mis conclusiones seguramente no son las únicas posibles, y podrían afinarse en el futuro para

alcanzar mucha mayor precisión, en la práctica del desarrollo local o de otras investigaciones en esta materia. Por eso, creo que es importante entender que más que una «fórmula», es una herramienta para reflexionar acerca de cómo funciona y cómo podemos mejorar nuestro propio sistema local.

La construcción de mi modelo teórico fue objeto de una evolución progresiva, dando lugar a sucesivas versiones del mismo. En un primer momento, fruto de la confluencia de ideas generadas por las teorías analizadas, elaboré un mapa mental de partida, en la confianza de que me sirviese tanto para la construcción de un marco teórico, como para definir los objetivos precisos en una investigación empírica, asumiendo que pudiera sufrir modificaciones para adaptarse a medida que avanzase el trabajo. Para la elaboración del Marco teórico seguí los principios del método sistémico. Dado que un marco no deja de ser un sistema que inter-relaciona diversos elementos, ésta parecía la mejor metodología para abordar su definición. Evidentemente, es necesario tener en cuenta las limitaciones del método sistémico, y ser conscientes de la necesidad de huir de la búsqueda de un sistema total y perfecto, por ser esta una tarea irrealizable.

Respetando estas prevenciones, me pareció buena opción este método de trabajo porque, como dice García Echevarría, *la economía de la empresa orientada en los sistemas como «disciplina configuradora» tiene necesariamente un carácter interdisciplinario* (Rodríguez et al., 2005). Es necesario reconocer que he mencionado numerosos elementos que no se suelen utilizar en la doctrina económica más extendida, y rozan con otros campos vecinos de las ciencias sociales, y en algún caso con la filosofía. Espero que esto no se entienda como un déficit, sino como una postura correcta que *enriquece y amplía el potencial de la Economía* (Rodríguez et al., 2005). Coincido plenamente con estos autores en que esta metodología puede ser muy útil en el conocimiento de la realidad empresarial, y de la realidad económica en general, permitiendo *controlar el conocimiento gracias a la retroalimentación, y llegar así a construir modelos operativos* (Soldevilla, 1987, cit. por Rodríguez).

Antes de abordar la descripción del marco teórico propiamente dicho, empezaré con lo que he denominado «mapa mental» general, una especie de borrador en bruto del marco teórico, que elaboré al comienzo del recorrido. En particular, seguí fundamentalmente en esta fase las teorías de Vázquez Barquero (2005), en lo referido a lo que él denomina *desarrollo urbano del*

territorio, queriendo con esto denominar una serie de procesos de desarrollo endógeno como son la proximidad entre empresas y actores, la diversidad en la producción, la interacción,(...) el aprendizaje, y cómo en estos procesos interactúan con las dinámicas propias de las redes y las instituciones, para llevar a una nueva política de desarrollo. Ello se combinó con una serie de elementos y dinámicas no endógenos (Brunet y Böcker, 2007) cuya relevancia es indudable, porque, como dice el propio Vázquez Barquero (2005), para que una economía pueda acceder a una senda de desarrollo auto-sostenido es condición necesaria que disponga de economías externas potentes que permitan a la empresas aumentar la productividad y competitividad. Para que ello sea posible, necesita que su sistema productivo esté bien servido de infraestructuras económicas (como son las de transporte o energéticas) y sociales (como las de salud o educación y formación).

Es importante reseñar que este mapa mental constituye el punto de partida del proceso inductivo que me lleva a proponer un modelo teórico al

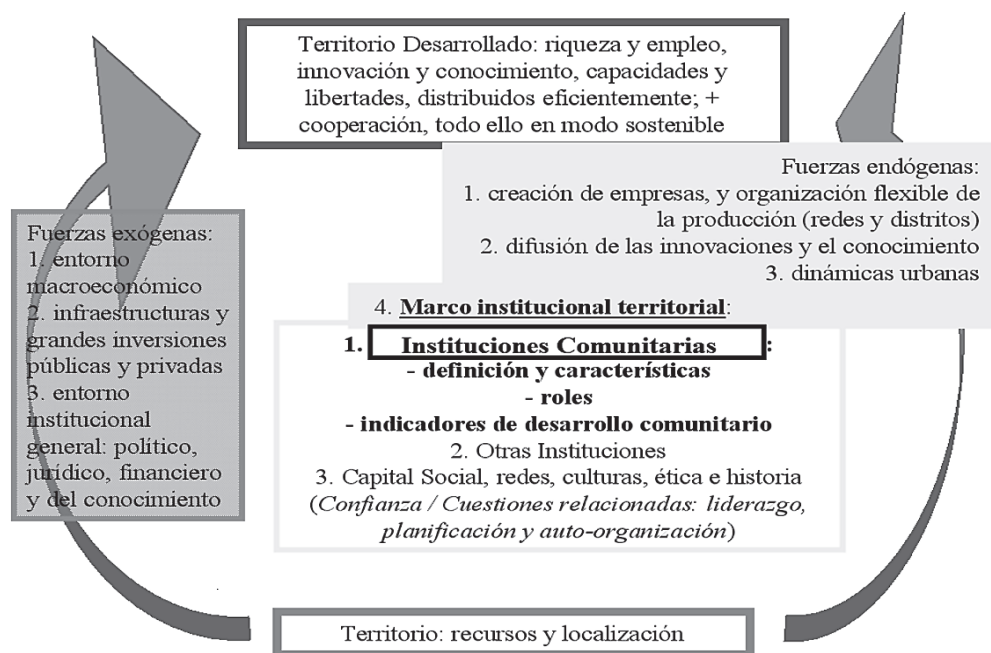


Fig. 6.1.: Mapa mental inicial de la investigación. Elaboración propia desde autores varios (AA.VV.)¹

¹ North (1990), Vázquez Barquero (1999, 2005), Sen (1999), Porter (1991), Wernerfelt (1984), Fukuyama (1995), Bloch y Tang (2004), Barro y Sala-i-Martin, (1995), Krugman (1996), Marshall (1920).

final del mismo, y lo incluyo aquí con la pretensión de mostrar de qué forma arrancó el trabajo de formación de mis primeras ideas acerca de una posible relación sistémica entre las IC y el desarrollo local. Por esta razón, no lo llamo marco teórico, y creo que su valor reside en mostrar la evolución experimentada desde ideas generales hasta el inicio de la construcción del marco teórico propiamente dicho.

Sucintamente intentaré exponer de qué elementos se compone este mapa conceptual inicial, que constituye una especie de rápido repaso general a la teoría analizada hasta ese momento. Parte de la economía concebida esencialmente como intercambios entre individuos, empresas y otras organizaciones, instituciones y comunidades humanas, que buscan normalmente producir valor para uno o más de los que intercambian. La economía es a la vez un sistema y una ciencia social. Las instituciones son las normas y estructuras de que nos dotamos las personas, las organizaciones y las sociedades humanas para crear condiciones de confianza, reducir costes de transacción y regular estos intercambios, que pueden ser bilaterales o multilaterales, y tener o no carácter estable (dando origen, cuando lo tienen, a redes sociales y económicas).

En determinadas circunstancias, a partir de una institución-norma se genera una forma organizativa dotada de naturaleza y personalidad propia, bien pública, como pueden ser los ayuntamientos (la etimología deriva del hecho de juntarse todos los vecinos de una villa y de los acuerdos adoptados por los mismos), o bien privada, como son las fundaciones. Cuando estas normas y organizaciones tienen como fin último el desarrollo de su comunidad, y son de naturaleza institucional, las llamo Instituciones Comunitarias.

El desarrollo económico se basaría en el aumento del número de actores y de intercambios, así como en el aumento del tamaño y de la intensidad en el tiempo y el espacio de ambos factores. Por ello, la naturaleza y la efectividad de las instituciones y de las redes jugaría un papel esencial, facilitando u obstaculizando los intercambios y el desarrollo económicos.

Dada la importancia central que progresivamente parecen adquirir el conocimiento y la tecnología para la economía y para los individuos, las organizaciones, las instituciones y los flujos que la componen, y dado que el conocimiento se conduce o dirige en buena medida a través de redes formales

e informales, tangibles o virtuales, establecidas entre personas y organizaciones, es presumible que los flujos de conocimiento y tecnologías a través de redes, funcionando en el marco de determinadas instituciones, tengan considerable incidencia sobre el desarrollo económico en general y también a escala local, dentro del contexto cada vez más complejo en que nos sumerge la realidad actual, como hemos visto, de un nuevo entorno informacional y global.

¿Cuáles serían los elementos y las fuerzas que determinan el desarrollo económico de un determinado territorio? En primer lugar, existen elementos físicos propios de ese territorio, independientes de toda intervención humana, como son los recursos naturales de que dispone, y la ubicación de ese territorio respecto de otros (su localización geográfica). Otros elementos sí tienen que ver con la intervención humana, como son las instituciones, la apertura de ese territorio al comercio, el cambio tecnológico y el desarrollo financiero (Bloch y Tang, 2004).

Parece que dos tipos de fuerzas de origen humano propician el desarrollo. Por un lado, fuerzas exógenas que inciden sobre ese territorio, sus actores económicos y las decisiones que éstos adoptan; por el otro, fuerzas de carácter endógeno. Ambos grupos de fuerzas tendrían importancia equiparable en el complejo proceso por el que un territorio determinado alcanza un mayor nivel de desenvolvimiento.

Entre las fuerzas exógenas cabría destacar:

1. el entorno macroeconómico, entendido como la situación económica global del territorio y de todos los demás territorios con los que el que aquél que es objeto de estudio mantiene relaciones o intercambios relevantes, fundamentalmente de tipo comercial;

2. el entorno institucional tanto jurídico como político, financiero y del conocimiento (conocimiento en un sentido amplio, incluyendo aprendizaje en todas sus formas, educación, formación e I+D+i) en los territorios anteriormente mencionados;

3. las infraestructuras y los grandes proyectos de inversión, públicos y privados, que se ejecutan en el territorio objeto de estudio, pero que se deciden esencialmente fuera de él.

Y las fuerzas endógenas (o sea, aquellas que originan en el territorio) que tienen influencia en el desarrollo económico parecieran ser esencialmente, siguiendo en esto literalmente a Vázquez Barquero (2005):

1. la creación de empresas, y de redes, acuerdos y agrupamientos entre las organizaciones, entre los individuos y entre ambos, hacia dentro y hacia fuera del territorio;

2. la difusión del conocimiento y de las innovaciones, tecnológicas o de otro tipo;

3. las dinámicas existentes en los centros urbanos, y el número y tamaño de los mismos;

4. el marco institucional territorial. Es dentro de este último aspecto del esquema o mapa mental inicial donde encuadra concretamente la cuestión acerca de la naturaleza, funciones y desempeño de las Instituciones Comunitarias en relación con el desarrollo local. El marco institucional se completaría con el resto de instituciones y organizaciones institucionalizadas públicas y privadas existentes en el territorio, y con la cultura, la ética y las redes existentes en la sociedad o sociedades que viven en el territorio, así como los avatares históricos que han sufrido, factores que determinan en buena parte los anteriores elementos.

Un análisis exhaustivo del marco institucional territorial lleva a abordar otra serie de cuestiones relacionadas con el mismo: el tema de la confianza entre los agentes económicos, y sus derivados como el capital social; la importancia del liderazgo; cómo se producen los fenómenos de auto-organización o emergencia; y el sentido actual de la planificación económica.

6.1.1. EVOLUCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Los fundamentos en los que baso mi noción de desarrollo y el resto de mi esquema teórico son, como se ha adelantado en el capítulo 4, esencialmente cinco: las teorías estratégicas, la teoría del desarrollo endógeno, las teorías económicas institucionales, las nuevas teorías del bienestar, y la teoría del desarrollo sostenible. El marco teórico que utilizo es un modelo lógico y dinámico: se ha construido a partir de ciertos elementos recogidos en todos

estos grupos de teorías, y es fruto de un proceso evolutivo que se describe con detalle a continuación.

La elección de estas bases teóricas no ha sido fortuita, sino el resultado de recorrer diversas vías paralelas. Primero: estudiando los *clusters* o agrupamientos de empresas llegamos a Alfred Marshall y su obra. Y a través de la relectura de Marshall por autores contemporáneos a dos ramas: las teorías estratégicas de Porter, y la de recursos y capacidades, en un lado; y el pensamiento de Vázquez Barquero y la teoría endógena del desarrollo, con diversos referentes como P.M. Romer, en el otro. Por un camino lateral, buscando definiciones más completas y satisfactorias de la noción de «desarrollo» que las convencionales, se encuentra la obra de Amartya Kumar Sen.

Segundo: dos de las líneas de investigación fundamentales contemporáneas han venido siendo las referidas a la creación de empresas (lo que se viene llamando «*entrepreneurship*» o emprendimiento), y a la innovación. Ahondando en los fundamentos teóricos del desarrollo en este contexto, nos podemos encontrar cómodos con las tesis de Joseph A. Schumpeter, por un lado, con la teoría económica neoinstitucional, bien representada por Douglass C. North, por otro, y con la escuela austríaca de economía en general, y la economía evolutiva, en último lugar.

Tercero: algunos escritos de Friedrich Hayek me pusieron sobre la pista de la teoría de sistemas, y de los sistemas complejos y sus propiedades como parte específica de esta teoría, y sus aplicaciones a las ciencias sociales y en especial a la economía; de aquí se llega a la economía regional y espacial, a Danny Quah, Paul Krugman y Jane Jacobs. Otra línea de pensamiento, derivada de la gestión del conocimiento, nos acerca a la noción del capital social, en especial con Pierre Bourdieu y R. Putnam, y de ésta a la de capacidad comunitaria de Backman y Smith. Una tercera nos lleva a profundizar en la noción de las redes formales e informales, físicas y virtuales, como un almacén básico de la economía, encontrando aquí de nuevo a Vázquez Barquero.

A partir de estas fuentes, comienza propiamente la construcción de un marco teórico, de la siguiente manera: la creación de valor económico, a cargo de personas o de organizaciones, es un proceso que implica el uso de recursos (Moran y Ghoshal, 1999). Para muchos autores, el problema

económico consiste en asegurar el **mejor uso posible de los recursos**, bien por parte de empresas (Penrose, 1959) -recordemos que son esencialmente las empresas, más bien que las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales (Porter, 1991)- o bien por parte de la totalidad de la sociedad (Hayek, 1945). El desarrollo² se define por la puesta en práctica de nuevas combinaciones de materiales y fuerzas (Schumpeter, 1944). Las empresas son los *patios marshalianos* donde los recursos de la sociedad son reunidos, desarrollados, y, por medio de combinaciones e intercambios, usados para iniciar y tirar de los procesos de desarrollo económico (Moran y Ghoshal, 1999).

Mi planteamiento teórico, tal y como se componía en los inicios de la construcción del marco teórico, comenzó con la asunción de que la utilización adecuada de los recursos, a fin de lograr el desarrollo económico, requiere necesariamente del conocimiento adecuado (*subrayo* en las páginas siguientes y a partir de este punto aquellos elementos que van apareciendo reflejados en el marco teórico). En consecuencia, el desarrollo estaría determinado en función tanto de la disponibilidad de aquellos recursos como de la existencia de un conocimiento contextual y relevante en las personas y organizaciones que realizan la combinación de estos recursos. Las empresas, organizaciones institucionales y comunidades serían, desde este punto de vista, **«sistemas o cuerpos de conocimiento»** con capacidades -C tácito- y recursos -C explícito- (Wernerfelt, 1984) que se recrean dentro de las mismas. En cada organización y comunidad, estas capacidades crecerían y se transformarían, mediante una serie de procesos o rutinas innovadoras entre personas y grupos dentro de espacios diversos (llamados *Ba*, Nonaka, 1998 y 2000), en recursos de la organización. El conocimiento adquiriría una especial relevancia para el desarrollo local porque, a pesar de los últimos avances tecnológicos, en especial de las telecomunicaciones, el entorno de la empresa es aún fundamentalmente local en su sentido etimológico, es decir, relativo a un sitio o lugar. La teoría contemporánea de los derramamientos o externalidades de conocimiento, basada en la función de producción del conocimiento (Griliches, 1979, cit. por Audretsch, 2003), sugiere que la actividad innovadora es más propensa a agruparse espacialmente en aquellos sectores donde el conocimiento tácito tiene mucho relieve; este tipo de conocimiento, a diferencia de la simple

² Aunque es conocido que la traducción original habla de «desenvolvimiento» económico, prefiero usar el término «desarrollo».

información, puede transmitirse sólo informalmente, y demanda como norma contacto humano directo y repetido (Audretsch, 2003).

El conocimiento saldría y entraría a través de las organizaciones y las comunidades a través de las redes sociales y empresariales (Vázquez, 1999), formales e informales, en que participan la organización, la comunidad y sus componentes individuales, (*ecología del conocimiento*, Snowden, 2000), dentro de un marco definido por determinadas instituciones (North, 1993b). Se producirían intercambios y externalidades (Marshall, 1920; Krugman, 1995) que alimentarían la creación de nuevas empresas (Porter, 1991; Reynolds *et al*, 2004) y el crecimiento de las organizaciones y redes existentes en el entorno, originando una transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, la utilización de economías externas, y la introducción de innovaciones, generando así el aumento del bienestar de la población de una ciudad, comarca o región (Vázquez, 1999; Schumpeter, 1944).

De estas ideas generales derivé una primera versión del marco teórico de la investigación, que pretende ayudar a situar a las instituciones, y a definir su papel en el desarrollo local, acotando pues, desde la problemática general del desarrollo a la reflexión sobre el papel de las Instituciones Comunitarias en el mismo. En esta primera versión combinaba elementos de la teoría del desarrollo endógeno, sobre todo de Vázquez Barquero (1999, 2005), como acabamos de ver, con otros de las teorías estratégicas, especialmente Porter (1991): parece que las instituciones tienden a incidir más directamente sobre la calidad de los factores de producción y la estructura y estrategia de las empresas, y menos sobre los sectores afines y la demandas interior. Se incluía la posible presencia, sin situación definida, de otras instituciones (el Gobierno) y de otros elementos (Casualidad, en el sentido analizado en el Cap. 3 de serendipia o emergencia o autoorganización, frente a una lógica de causalidad, que es en principio la que rige la política normal de las instituciones). A continuación muestro esta primera versión.

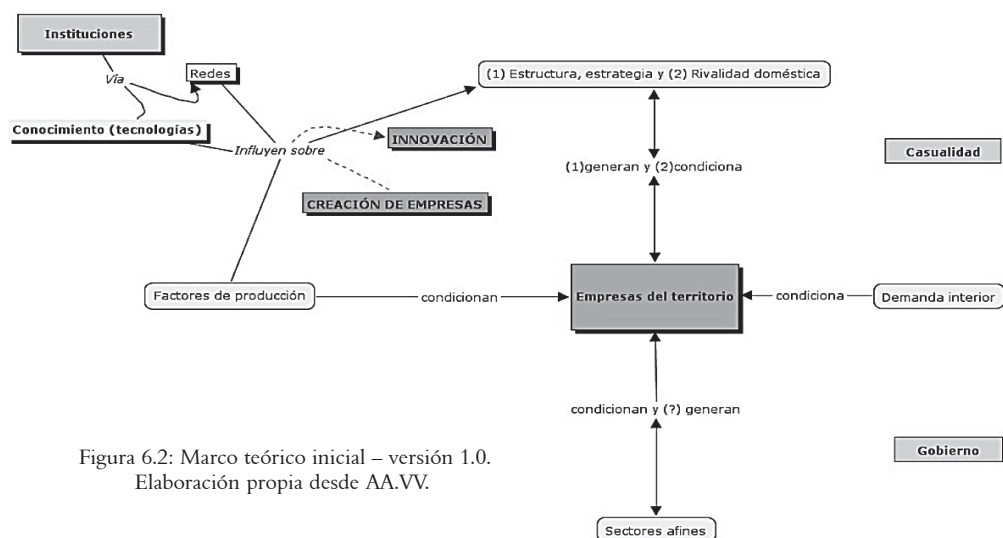


Figura 6.2: Marco teórico inicial – versión 1.0.
Elaboración propia desde AA.VV.

El marco teórico se convierte, desde el principio, en una herramienta para comprobar la validez de una proposición («Las instituciones inciden favorablemente en el desarrollo local»), y por otro lado en un verdadero resultado global de investigación. Permite el entroncamiento entre evidencias empíricas y formulaciones teóricas. He seguido en esto la metodología propuesta por Grunow y por Yin respecto al diseño de la investigación, de retroalimentación o mejora iterativa sobre una teoría inicialmente formulada (Grunow, 1995, y Yin, 2003). El primer autor define en su artículo acerca del diseño de la investigación en los estudios de las organizaciones lo que denomina el «Proceso de investigación ideal», cuyo esquema general es el siguiente:

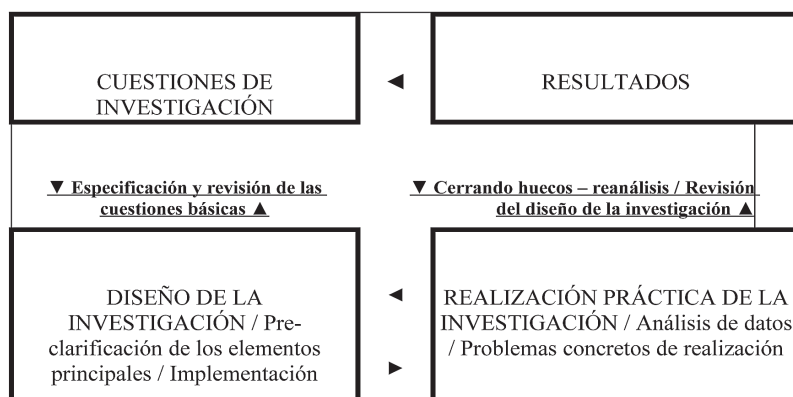


Figura 6.3: El proceso de investigación ideal. Fuente: Grunow (1995)

Para Grunow, uno de los problemas que impiden realizar buenos análisis de organizaciones es muchas veces la falta de un diseño elaborado y bien fundamentado. Propone esta metodología iterativa de mejora que permite, a la vista de los resultados alcanzados, volver sobre los propios pasos y revisar los fundamentos previos, con el fin de alcanzar resultados de mayor calidad.

Yin, por su parte, propone seguir una metodología análoga a la lógica del método de experimentos múltiples. Esta lógica es la de la replicación (no la de la muestra estadística), y se basa en el desarrollo inicial de un marco teórico rico en detalles, y en que si la evidencia muestra resultados similares y coherentes con ese marco teórico, podremos creer que tenemos un buen soporte para aquellas proposiciones iniciales. Los datos derivados de la evidencia **se consideran información que debe replicarse en los demás**. Yin utiliza un esquema gráfico muy similar en su lógica interna al de Grunow, empleando siempre las líneas de puntos en el sentido contrario a las agujas del reloj para describir lo que llama **bucle de retroalimentación**. Los hallazgos empíricos deberían llevarnos bien a un rediseño de la investigación, bien de las bases teóricas, antes de seguir adelante.

Actuando con estricto respeto a estas bases metodológicas, concebí el marco teórico como un sistema evolutivo que, una vez formulado inicialmente sobre bases teóricas, fuera susceptible de revisión a través de cada uno de los cuatro ciclos (del estudio de cuatro casos) de un proceso de investigación empírica que realicé para apuntalar estas bases teóricas. De esta manera, la articulación de elementos teóricos y empíricos parecía dar satisfacción a los requerimiento de coherencia y calidad que son exigibles en un proceso de investigación. En concreto, tras el primer estudio de caso realizado³, se evidenciaron determinadas carencias del marco teórico, que fueron resueltas con una revisión del mismo, en un primer «bucle de retroalimentación». Al terminar todos los estudios de campo, las ideas recogidas y luego vertidas al papel durante la redacción de los informes de cada caso, dieron lugar a la última versión del marco teórico (en un segundo bucle), que recoge y plasma definitivamente con forma teórica (en forma de modelo, como veremos) todas las ideas recibidas durante el proceso de investigación empírica.

³ El correspondiente a la fundación CEBI.

La primera versión de mi marco teórico resultaba claramente insuficiente, especialmente porque dejaba de lado la esencial presencia de la comunidad (St. John, 1997), a la vez origen y ámbito natural de actuación de las Instituciones Comunitarias, (y en definitiva de cualquier institución).

Por otro lado, de las relaciones entre instituciones y desarrollo también resulta evidente que otras herramientas que estarían en la mano de las organizaciones institucionales para colaborar en la promoción del desarrollo local serían, aparte de las redes y el conocimiento, el dinero (Monroe, 2001), y la capacidad de elaborar estrategias (Kretzmann y Mc Knight, 1993).

Emplazando a las instituciones dentro del marco general de dinámicas favorecedoras del territorio, empecé a ensayar con su ubicación central como catalizadores del desarrollo, como elementos o **espacios nucleares del desarrollo endógeno** (Vázquez, 2005). Existe una interrelación absoluta entre las instituciones, **que facilitan la interacción entre las empresas y los actores, y reducen el riesgo y la incertidumbre en los intercambios** (Vázquez, 2005), y el territorio, que como dice Echeverría (1999) se compone de un entorno natural (previo a la acción del hombre) y un entorno urbano, resultado de la acción del hombre, a los que se suma recientemente el tercer entorno, el virtual, como vimos en el capítulo 1. Las instituciones **toman formas específicas en cada territorio**. Identificando los conceptos de comunidad – territorio urbano (humanizado) – y espacio urbanizado, empecé a articular, con elementos propios del «diamante» de Vázquez Barquero (2005), una configuración lineal de tales componentes, intentando ubicar lógicamente a las instituciones con relación a la comunidad y también a las empresas (como elementos principales del desarrollo), y conectando así de forma más ordenada la perspectiva de desarrollo endógeno de Vázquez Barquero con la estratégica de Porter. Esta nueva configuración me llevó a incluir decididamente los otros dos elementos del diamante de Vázquez Barquero (2005), desarrollo urbano y cambio institucional, de forma que así se completaba el cuadro.

La acumulación de estos dos grupos de elementos condujo a la formulación de la segunda versión del marco teórico, que por primera vez tenía aspecto parecido a la versión final. La elaboración de todos estos esquemas, tanto los anteriores como los siguientes, la realicé con la ayuda de software específico de mapas mentales, en concreto la herramienta CmapsTools (IHMC.us).

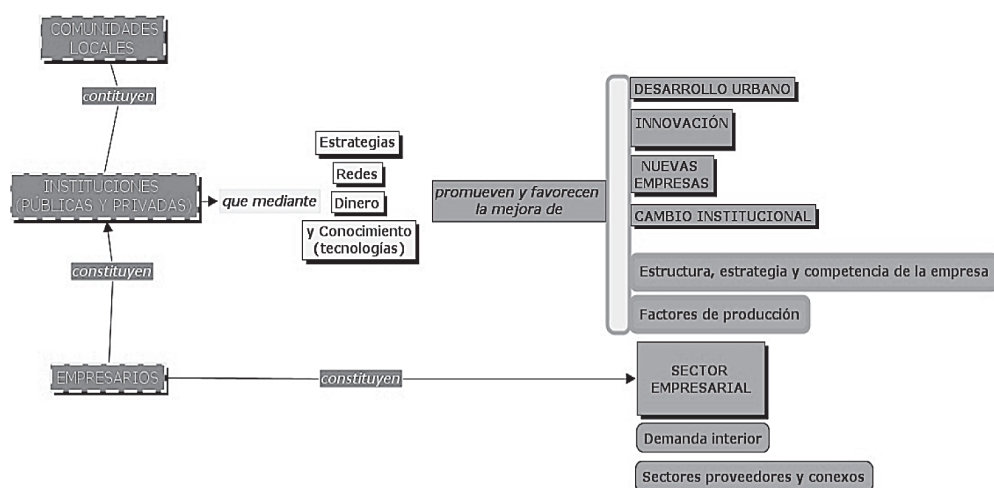


Figura 6.4: Marco teórico – versión 2.0. Elaboración propia desde AA.VV.

En esta versión 2.0. del marco teórico utilicé diversos colores con la intención de facilitar su interpretación. Así se distingue mejor, por un lado, a los agentes de los procesos; por otro lado, a los distintos momentos de estos procesos; y, finalmente (en la parte derecha), aparecen ordenados los otros elementos constitutivos del marco teórico, distinguiéndose los de un tono (teoría del desarrollo endógeno o «vazquezbarqueros») de los de otro (teorías estratégicas o «porterianos»).

El proceso, en esta versión, aparece como una secuencia lineal, que tras ser revisado adolecía de una adecuada contextualización explicando «¿para qué?», lo que en mi forma de pensar es una cuestión esencial. Tampoco explicaba bien el sentido de la promoción, por parte de las instituciones, de los factores de «estructura, estrategia y competencia de las empresas», y «factores de producción». Para dar solución a estas limitaciones, realicé la tercera versión (2.1, recibe este nombre porque no supone un cambio estructural relevante respecto de la 2.0, a diferencia de la siguiente, la 3.0, donde sí aparece un nuevo elemento estructural de retroalimentación muy relevante), versión que aparece a continuación. En esta versión 2.1 se incluyó la razón «determinan la competitividad de» (Porter, 1991), y una serie de vectores para explicar mejor la incidencia sobre los elementos estratégicos, así como una respuesta al «¿para qué?», finalmente, hacen las instituciones lo que hacen: «para alcanzar mayor bienestar expandiendo las libertades y capacidades». Esto facilita integrar la teoría de Sen (1995, 1999, 2008) con la

teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1995, y Penrose, 1959) y con de la capacidad comunitaria (y Smith, 2000), y también permite explicar de manera más precisa e interactiva el beneficio al sector empresarial.

Complementariamente, introduce un elemento destacado aparecido repetidamente en la literatura, el liderazgo (Feldstein, 1999), de acuerdo con lo que hemos analizado intensamente en el capítulo anterior (por ej. Mott Foundation, (2001), o Community Foundations of Canada, 2000).

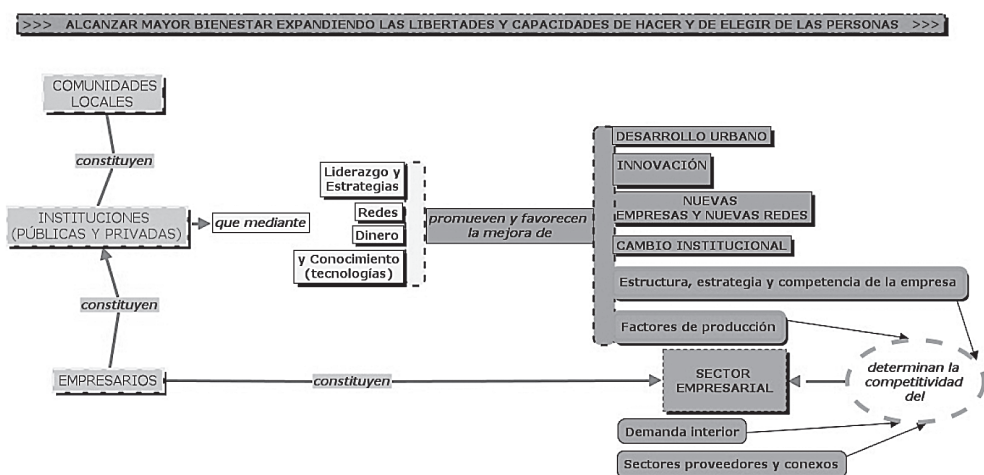


Figura 6.5: Marco teórico - versión 2.1. Elaboración propia desde AA.VV.

La introducción de la explicación que devino en la aparición de un nuevo elemento del sistema (el «*determinan la competitividad de*»), tuvo, además de ser clarificadora, la virtud de hacer evidente que el proceso que trato de entender y a la vez explicar no es una secuencia tan lineal como parecía en un principio, sino que existen determinadas dinámicas que podríamos calificar como de retorno o iterativas, y que abren la vía a una versión más interactiva entre los agentes de los procesos propuestos.

Con esta idea acerca de la interactividad muy presente, y con esta versión del marco teórico, proseguí el estudio empírico. Diversos informantes echaban en falta en el marco teórico ciertos elementos esenciales. Por un lado, no veían claramente presentes los objetivos y finalidades, o por mejor decir «la misión de la institución», lo que contribuyó de manera decisiva, siguiendo el criterio de retroalimentación o mejora iterativa sobre la teoría inicialmente formulada (Grunow, 1995, y Yin, 2003), a que incluyera un nuevo elemento

referente a la misión. Con este nuevo elemento llegué a la cuarta versión del marco teórico (3.0), en la que ya se establece claramente un flujo donde aparece esa misión de la organización llamada Institución Comunitaria, misión que en la perspectiva de Shaffer et al. (2006) se sintetiza en la potenciación de la capacidad comunitaria. De esta forma, siguiendo a estos autores, adapté la parte superior del gráfico, dedicada a la teoría de recursos y capacidades, a la especificidad del caso local, otorgándole además un carácter de ciclo dinámico, porque el refuerzo de la capacidad comunitaria y del capital social (Feldstein y Sander, 2001) conduce normalmente, como hemos visto, al aumento de la actividad filantrópica, y en consecuencia de las donaciones (Bekkers, 2003, cit. por Graddy y Wang, 2009), que a su vez refuerzan a la institución comunitaria.

Por otro lado, en la misma época apareció además como relevante el elemento de la confianza (Graddy y Wang, 2009) entre las herramientas de que dispone la institución para realizar su promoción del desarrollo local. Reparé en que (tal y como mencionaba un poco más arriba al explicar el proceso de construcción de la versión 2.0 del marco teórico) sabemos que las instituciones facilitan la interacción entre las empresas y los actores, y reducen el riesgo y la incertidumbre en los intercambios (Vázquez, 2005), y sin embargo este elemento de creación de confianza aún no aparecía expresamente en el esquema conceptual. Lógicamente, también fue incluido en la nueva versión 3.0.

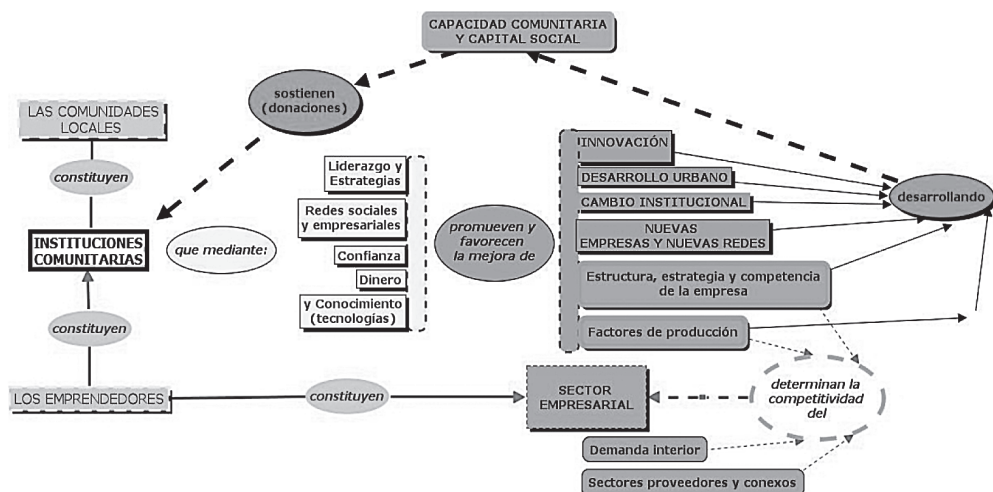


Figura 6.6: Marco teórico - versión 3.0. Elaboración propia desde AA.VV.

En esta versión, finalmente, sustituí también el término «Instituciones» por «Instituciones Comunitarias», ya que a estas alturas había llegado a la conclusión de que estaba utilizando un verdadero cuadro interpretativo que sirve no sólo para articular explicaciones teóricas, sino también para explicar las dinámicas que se pueden observar en el estudio empírico, en casos reales.

Con estas modificaciones, me encuentro ya en condiciones de poder culminar la construcción de un modelo que describe cómo determinadas organizaciones de éxito reconocido en sus respectivas comunidades producen efectos beneficiosos sobre el desarrollo local.

6.2. UN MODELO DE DESARROLLO LOCAL BASADO EN LAS INSTITUCIONES COMUNITARIAS

Ya se ha mencionado en el capítulo 5 que la forma en que las Instituciones Comunitarias contribuyen de manera más evidente al desarrollo de sus territorios es mediante la promoción de la capacidad comunitaria, animando y reforzado las redes y los procesos que están en la base de, y a la vez constituyen, las capacidades comunitarias y el capital social. De la misma forma, hemos visto que las IC estimulan la filantropía, tanto por convicción como para ayudar a su propia subsistencia y a su operatividad.

La versión final del marco teórico (4.0) es un nuevo modelo de desarrollo económico de las comunidades locales, que describe la experiencia de éxito de algunas de las instituciones más avanzadas en materia de desarrollo local. Creo que es necesario sacar partido del elevado grado de desarrollo alcanzado por la ciencia, y de la experiencia internacional, para mejorar estructuras y estrategias en un entorno económico y social cada vez más complejo y de rápida transformación. El contexto es continuamente nuevo; requerimos enfoques evolutivos y nuevos, que favorezcan la innovación y la utilicen de manera eficaz para promover el desarrollo. En esta tarea, las instituciones comunitarias pueden constituir una herramienta idónea para comunidades, filántropos, empresas y gobiernos, por su posición única en el escenario local.

Desde un punto de vista metodológico, el modelo se ha elaborado a partir de la versión 3.0 del marco teórico, y tras realizar la totalidad de la

investigación empírica necesaria para validarlo. Esta versión final incluye algunas modificaciones sobre la anterior, en un nuevo ciclo del proceso iterativo ya descrito. Tales modificaciones son importantes: resultan de incorporar conexiones lógicas, y responden en general a mostrar más cómo funcionan lo que podríamos llamar «los motores del desarrollo en relación con la filantropía, el capital social y la capacidad comunitaria»:

- aparece un nuevo microproceso que muestra cómo las comunidades locales aportan a la IC desde el principio donativos y trabajo voluntario (y éste es un nuevo elemento que había marginado inicialmente), ayudando así a su creación y crecimiento inicial.

- Presento más claramente cómo las instituciones facilitan y favorecen la aportación de nuevos fondos ofreciendo servicios a los donantes, concepto que incluye en este esquema a asociados y voluntarios, es decir, son «donantes» de todo tipo de recursos con valor económico, en un sentido amplio.

- Intento mostrar más claramente cómo la promoción a la filantropía (también nuevo) es paralela a la promoción de la capacidad comunitaria, y ayuda a reforzar el proceso de retroalimentación entre la comunidad y la Institución Comunitaria, posiblemente generando, a medida que aumenta el volumen de las donaciones y de la dotación fundacional, economías de alcance (Gorman, 1985).

- En cuarto lugar, sustituyo la palabra «dinero» por «apoyo financiero», mucho más adecuada, y que además refleja mejor que debemos entender el apoyo a las ONGs y emprendedores en un sentido amplio de otorgamiento de ayudas con valor económico.

- Finalmente, integro dos elementos importantes que habían quedado un poco disipados hasta el momento en la elaboración del marco teórico, y son: por un lado, el que he definido como «Visión de la IC» en el capítulo 5: resolver las necesidades y problemas comunitarios (WINGS, 2005 y Malombe, 2000); y por otro, la promoción de la equidad social (Gemelli, 2006 y Carson, 2005). Con ello, esta versión final incorpora la práctica totalidad de los que denominamos características primarias o elementos «sustanciales» de una IC, con la excepción de la creación de una fondo económico estable y destinada al fin social, que dependerá un poco de cuál sea el régimen jurídico aplicable a la institución en cuestión.

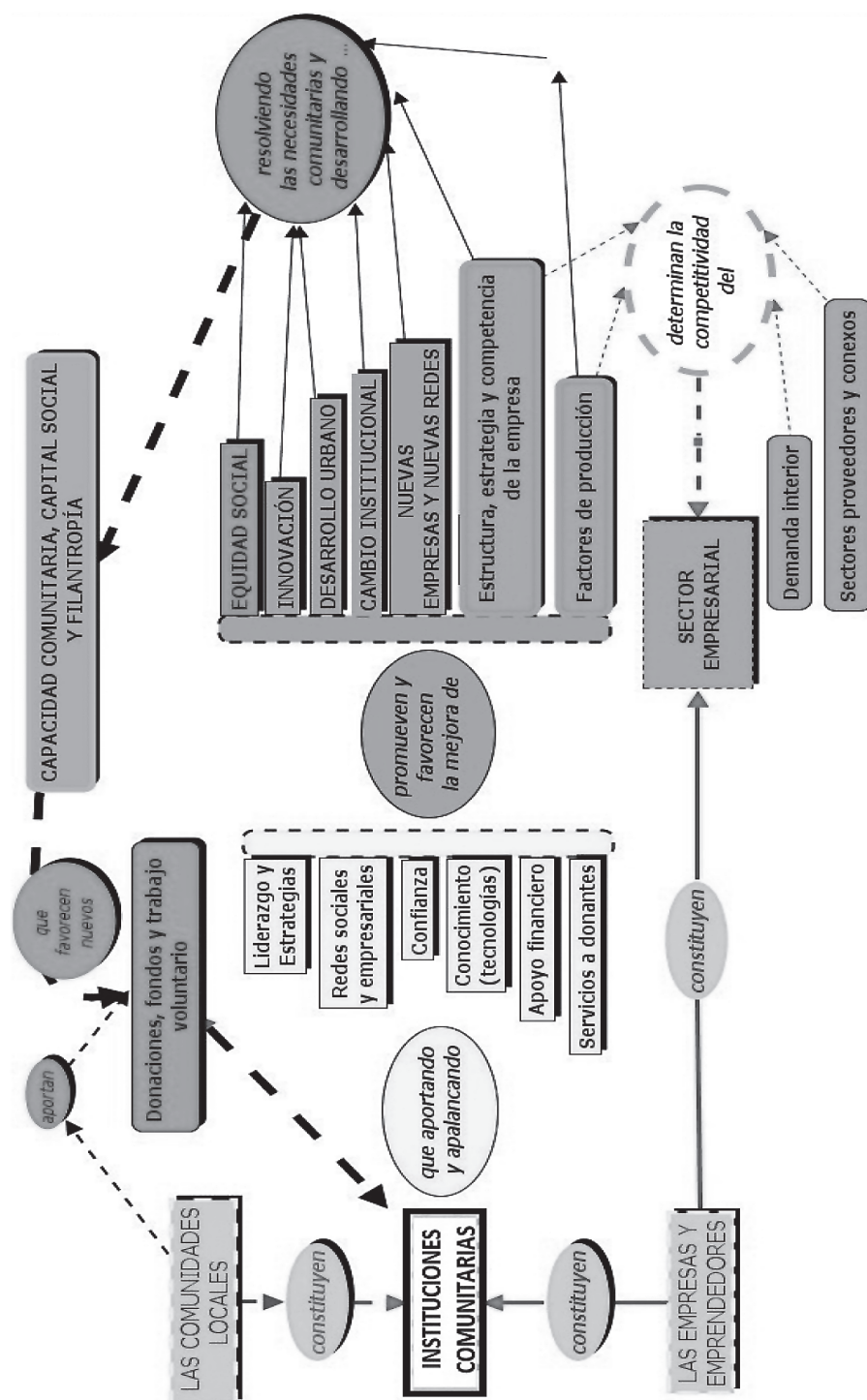


Figura 6.7: Modelo teórico de desarrollo local innovador basado en Instituciones Comunitarias versión final 4.0. (Página anterior): Elaboración propia a partir de AA.VV.

Espero ofrecer con este modelo una visión orgánica, interactiva e iterativa, lógica, y relativamente completa, de la secuencia del macro-proceso del desarrollo local, en lo que se refiere a la posición de las Instituciones Comunitarias dentro del mismo. Creo que este modelo teórico puede ayudar a entender y a describir mejor ciertas dinámicas descritas en la literatura científica y en análisis de casos reales, y tengo confianza en que otros investigadores y profesionales puedan mejorarlo en el futuro.

Las ideas combinadas en un marco teórico finalmente se convierten, después de evolucionar por medio de un proceso iterativo, en un modelo teórico de cómo las instituciones pueden incidir positivamente en el desarrollo económico de sus comunidades. Creo que se dan las condiciones suficientes para considerar que es una estructura teórica estable, una generalización analítica, es decir la **ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico** (Yin, 2003); un modelo, en definitiva, con condiciones de transferibilidad (Maxwell, 1998). Pero el modelo teórico propuesto no debe entenderse como una explicación universal de los procesos de desarrollo local en los que intervienen instituciones. A la vista de lo aprendido acerca de las teorías acerca del desarrollo económico, este marco teórico debe servirnos como muleta intelectual. En el proceso de ordenación de elementos y de ideas, posiblemente caben tantas combinaciones como lectores haya. Para mí, lo más importante no es haber dado con un modelo, sino ayudar a reflexionar a aquellos que tienen responsabilidad en materia de desarrollo local acerca de nuevas posibilidades, combinando estos elementos. Mi consejo, eso sí, es no dejar de poner a las personas en el centro de cualquier fórmula por que finalmente se opte.

Aquí se incluyen por un lado, consideraciones teóricas, y por el otro, una descripción de lo observado en determinadas instituciones. Es necesario reconocer que no es corriente encontrar organizaciones, especialmente en nuestro entorno español, que desarrollen su trabajo sistematizando de manera metódica la complejidad que las rodea. Pero precisamente un enfoque innovador, basado en la experiencia de algunas de las organizaciones más eficaces y eficientes del mundo no lucrativo, puede ayudarnos a elaborar estrategias de desarrollo adecuadas a las dinámicas globales con las que debemos de enfrentarnos en la actualidad, independientemente del tamaño, forma jurídica o naturaleza privada o pública de la institución que persigue lograr el desarrollo local.

El peso relativo de muchos elementos del modelo será diferente en cada caso real al que nos enfrentemos. Por ejemplo, unos concederán más importancia al uso de liderazgo que al apoyo financiero, otros buscarán más claramente la innovación que el cambio institucional, etc... Pero puedo afirmar, tras un contraste empírico, que ninguno de los elementos del modelo teórico es irrelevante. He seguido estrictamente un procedimiento de validez y fiabilidad basado en Yin (2003), que ha incluido cotejos de las selecciones realizadas con expertos, verificación de los borradores de informe con los informantes clave, triangulación de información, y otra serie de técnicas de garantía de la calidad de la investigación empírica cualitativa, que permite alcanzar un resultado objetivo, a pesar de que, como es obvio, todo modelo origina de un punto de vista inevitablemente subjetivo.

No quiero dejar de mencionar la importancia de que cualquier estrategia de desarrollo local, sea más convencional o más innovadora, se acompañe con técnicas cuantitativas de medición precisa de los resultados de la actividad de las Instituciones Comunitarias. Algunas IC punteras en otras parte del mundo, y algunas organizaciones globales de apoyo a las mismas, están empezando a crear y a utilizar tales técnicas de medida cuantitativa. Ya he mencionado el SROI, que aplica a proyectos concretos, y se pueden añadir, por ejemplo, herramientas de gestión como el *Balance Wheel* de TCFN (en <http://www.tcfn-cfc.ca/previous-work>), o ciertos recursos de la fundación Mott (<http://www.mott.org>). Este tipo de herramientas, que están correlacionadas con el universo de la evaluación de los resultados, están aún muy lejos de la praxis de muchas IC, y en particular de las españolas. Esto es cierto en general en lo que se refiere a las entidades de todo tipo relacionadas con el desarrollo económico de sus comunidades. Visto en positivo, existen varias vías de investigación y de mejora en la gestión del desarrollo local para el futuro, y posiblemente una de ellas, en forma de sistema de medición del *Producto Interior de Felicidad* de una comunidad determinada, estará consolidada en un futuro inmediato.

Referencias bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramovitz, M. (1952) «Economics of growth», en B.Haley, ed., A survey of contemporary economics, Vol. 2, 132-178. Homewood. IL, EE.UU.: American Economic Association.

Acemoglu, D., Johnson, S. Robinson, J, y Thaicharoen, Y. (2003) Institutional causes, macroeconomic symptoms: volatility, crises and growth. Journal of Monetary Economics, 50: 49-123.

Ackermann, F. et al. (Eds.), Human well-being and economic goals. Washington, DC, EE.UU.: Island Press.

Aghion, P. (2006) On institutions and growth. En Eicher, T.S. Y García-Peñalosa, C. (eds.) Institutions, development and economic growth. Cambridge, MA., EE.UU.: The MIT Press.

Albagli, S. y Maciel, M. L. (2003) «Capital social e desenvolvimento local» en Lastres, Cassiolato y Maciel: Pequena empresa. Cooperação e Desenvolvimento local. Rio de Janeiro, Brasil: Relume Dumará.

Alexeeva, O. (2005). Das europäische Modell der Bürgerstiftungen, en Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven(Närlich, S et al (eds) (Pp: 287-306)). Wiesbaden, Alemania: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anheier, H, Carlson, L, y Kendall, J., (2001) Third sector policy at the crossroads. En Anheier, H, y Kendall, J. (ed.) Third sector policy at the crossroads. An international nonprofit analysis. Londres: Routledge.

Anheier, H. and Simmons, A. (2005) The role of philanthropy in globalization. En Eilinghoff, D. (ed.) Rethinking philanthropic effectiveness. Gütersloh, Alemania: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Aoki, M. (1996). Towards a comparative institutional analysis: motivations and some tentative theorizing. The Japanese Economic Review, 47 (1): 1-19.

Arrow, K. et al. (1995) Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment. Science, Vol. 268 no. 5210 : 520-521.

Ashman, D. et al. (1997) Formation and governance: experiences from eight organizations in Asi, Africa and Latin América. The Synergos Institute series on foundations. New York, EE.UU.

Audretsch, D. B. (2003). Innovation and spacial externalities. International Regional Science Review, 26, (2, April): 167-174.

Audretsch, D. B. Houweling, P. y Thurik, A. R. (2004) Industry evolution: diversity, selection and the role of learning. International Small Business Journal, 22 (4): 331-348.

Auer, T. (2003) Sustainability in context of knowledge society and demography. Schweizer Arbeitgeber, n° Sept.

Backman, E. V. y Smith, S. R. (2000) Healthy organizations, unhealthy communities? Nonprofit Management & Leadership, 10 (4): 355-373.

Baigorri, A. (2000). Luces y sombras de las nuevas tecnologías de la información: elementos para un análisis crítico de la red. Cáceres. Ponencias del Congreso Internacional «Retos de la alfabetización tecnológica en un mundo en red».

Ballard, C. S. (2007) Community Foundations and community leadership. Community leadership series, Nr. 1. August 2007. Arlington, VA, EE.UU.: Council of Foundations.

Balogun, J. y Jenkins, M. (2003). Re-concieving change management: a Knowledge-based perspective. European Management Journal, 21 (2): 247-257.

Banco Mundial. (1999). Informe sobre el desarrollo mundial: el conocimiento al servicio del desarrollo. Washington, D.C., EE.UU.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.

Baptista, C. P. Casal (2006). As Fundações no Direito Português. Coimbra, Portugal: Edições Almedina, S.A.

Barkema, H. G., Baum, J.A.C. y Mannix, E. A. (2002). Management Challenges in a new time. Academy of Management Journal, 45 (5): 916-930.

Barnes, T. J. (1999) Industrial geography, institutional economics and Innis. En Gertler, M. S. (ed.) New industrial geography: regions, regulations & institutions. Florence, KY, EE.UU.: Routledge.

Barro, R. J. y Sala-i-Martin, X. (1995). Economic growth. New York, McGraw-Hill.

Bauman, Z. (2003) Modernidad líquida. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Beinhocker, E. D. (2007) The origin of wealth. London, Random House Business Books.

Bekkers, R. (2003) Trust, accreditation, and philanthropy in the Netherlands. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 32 (4): 596-615.

Belis-Bergouignan, M. C. y Carrincazeaux, C. (2004). Knowledge Economics and underlying weaknesses in premises governing local policies on technology. Cahiers du Gres, n° 2004-06. Pessac, Francia: Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Benkler, Y. (2004). Sharing nicely: on shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. The Yale Law Journal, 114: 273-358.

Benson-Rea, M. y Wilson, H. (2003). Networks, learning and the lifecycle. European Management Journal, 21 (5): 588-597.

Benson, J. K. (1977). Organizations: a dialectical view. Administrative Science Quarterly, 22: 1-21.

Bergstrom, C. T. y Lachmann M. (2003). The Red King Effect: When the slowest runner wins the coevolutionary race. Proceedings of the National USA Academy of Sciences, 100(2): 593-598.

Berners-Lee, T. (1997). The World Wide Web: A very short personal history. <http://www.w3.org/People/Berners-Lee/ShortHistory.html>

Bernholtz, L. (2009) La filantropía comunitaria y los próximos cien años: gestión de futuro. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Bernholz, L., Fulton, K. y Kasper, G. (2005) On the brink of a new promise - The future of U.S. Community Foundations. Blueprint Research and Design, INC, and Monitor Company Group, LLP.

Bertelsmann Foundation (ed.) (2001) Striving for philanthropic success. Effectiveness and evaluation in foundations. International foundation symposium 2000. Gütersloh, ALEM.: Bertelsmann Foundation Publishers.

Bertelsmann Foundation (ed.) (2003) Strategic management in local economic development. Cities of change knowledge product series, Vol 3. Gütersloh, Alemania: Bertelsmann Foundation.

Best, M. H. (2002) Regional growth dynamics: a capabilities perspective. En Pitelis, C. (ed.) The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford: Oxford University Press.

Beugelsdijk, S. y Van Schaik, T. (2003) Social Capital and regional economic growth. Paper submitted to the ERSA Conference 2003. Jyväskylä (Finlandia).

Bickman, L. y Rog D. J. (eds.) (1998) Handbook of applied social research methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bloch, H. y Tang, S. H. K. (2004) Deep determinants of economic growth: institutions, geography and openness to trade. Progress in Development Studies, 4, 3: 245-255.

Blum, U. y Dudley, L. (2001) Religion and economic growth: was Weber right? Cahier 2001-05 – Centre de recherche et développement économique – Université de Montreal.

Bohnet, I. y Baytelman, Y. (2007) Institutions and trust: implications for preferences, beliefs and behaviour. Rationality and society, 19 (1): 99-135.

Boisier, S. (1998). El vuelo de una cometa. Una metáfora para el una teoría del desarrollo territorial. Serie ensayos, documento 97/37. Santiago de Chile: CEPAL

Bornstein, D. (2004). How to change the world. New York, EE.UU.: Oxford University Press.

Boschma, R. A. (2004) Competitiveness of regions from an evolutionary perspective. Regional Studies, 38 (9): 1001-1004.

Bossi, L. (2008) Historia natural del alma. Boadilla del Monte, Madrid: A. Machado Libros.

Boulding, K. E. (1966) The economics of knowledge and the knowledge of economics. American Economics Review, 56 (1+2): 1-13

Bouma, G. (1998) Distinguishing institutions and organizations in social change. Journal of Sociology, 34 (3): 232-245.

Bourdieu, P. (2003). Las estructuras sociales de la economía. Barcelona: Anagrama.

Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1992) An invitation to reflexive sociology. Chicago, EE.UU.: Chicago University Press.

Bowles, S. (2004). Microeconomics: behavior, institutions, and evolution. Princetown, N.Y., EE.UU.: Princetown University Press and The Rusell Sage Foundation.

Braverman, M. T., Constantine, N. A. y Slater, J. K. (Eds.) (2004) Foundations and evaluation. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc.).

Brousseau, E., Fares, M. y Raynaud, M. (2004) The economics of private institutions. *Paper* en la Conferencia anual de la International Society for New Institutional economics.

Brown, E. y Ferris, J. M. (2004). Social capital and philanthropy. *Paper* presentado en la Conferencia de la Intenational Society for Third Sector Research (ISTR), Toronto, Canada.

Brunet Icart, I. y Böcker Zavaro, R. (2007). Desarrollo, industria y empresa. Madrid, Tecnos

Bueno Lastra, J. (1990). Los desequilibrios regionales: teoría y realidad española. Madrid: Pirámide

Bueno, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). Ricardo Hernández (Ed.) Dirección

del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones (pp. 21-54). Trujillo – Cáceres: Ediciones La Coria.

Bueno, E. y Salmador, M. P. (2003). La dirección del conocimiento en el proceso estratégico emergente de la empresa: información, complejidad e imaginación en la espiral del conocimiento. Revista de economía y empresa, 48, XIX: 17-32.

Burke, A. Van Stel, A. y Thurik, R. (2009) Blue ocean versus competitive strategy: theory and evidence. Paper at ERIM Report Series Research in Management. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bustelo, P. (1998). Teorías contemporáneas del desarrollo económico. Madrid: Síntesis.

Caballero, G. (2004) Instituciones e historia económica: enfoques y teoría institucionales. Revista de Economía Institucional, 6 (10): 135-157.

Cabiñano Calvo, L., Sánchez Muñoz, M. P., G^a-Ayuso Covarsi, M. y Chaminade Domínguez, C. (2002). Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles (Informe de capital Intelectual) – Proyecto Meritum. Madrid: Fundación Airtel Móvil.

Cabra de Luna, M. A. (2001) Propuesta de balance social para fundaciones. CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, 39: 51-78.

Cabra de Luna, M. A. (2003) El derecho de fundación en la Constitución. CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, n^o extraordinario 47: 221-249.

Cabra de Luna, M. A. y Fraguas Garrigo, B. (2004) ¿Qué son y qué quieren ser las fundaciones españolas? Una aproximación a sus roles y su futuro en el marco europeo. Madrid: Fundación Vodafone España.

Caldas, J. C. and Coelho, H. (1999) The origin of institutions: socio-economic processes, choice, norms and conventions. Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 2 (2): <http://www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/2/2/1.html>

Campbell, J. L. (2007). Why should corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. Academy of Management Review, 32 (3): 946-967.

Carlsson, B. (1995) Technological systems and industrial dynamics. Dordrecht: Kluwer.

Carman, J. G. (2001). Community foundations – A growing resource for community development. Nonprofit management & Leadership, 12 (1, Otoño): 7-24.

Carson, E. D. (1994) Community foundations, racial diversity, and institutional change. New directions for Philanthropic fundraising, 5: 33-43.

Carson, E. D. (2005) Standing at the crossroads. Foundation News and Commentary, January/February, 46, (1).

Carson, E. D. (2009) El mito de la neutralidad de las fundaciones cívicas: el compromiso con la justicia social. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global(pp 89-102). Barcelona: Fundación Bertelsmann

Carter, N., Gartner, W., Shaver, K. y Gatewood, E. (2003) The career reasons of nascent entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 18: 13-39

Castells, M. (1998). La era de la información. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, M. (2001) La galaxia Internet. Barcelona: Plaza y Janés Editores, S.A.

Center for Effective Philanthropy, (2002). Toward a common language: listening to foundation CEOs and other experts talk about performance measurement in philanthropy. Boston, MA. EE.UU.: Center for Effective Philanthropy.

CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) (2002). La sociedad de la información. La visión empresarial. Madrid: CEOE.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2008). La estrategia del océano azul. Barcelona: Verticales de Bolsillo – Grupo Editorial Norma.

Chesborough, H.W. (2003) Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.

Chesnais, F. y Philon, D. (coords.) (2003) Las trampas de las finanzas mundiales: diagnósticos y remedios. Madrid: Akal.

Chiva Gómez, R. y Camisón Zornoza, C. (2002). Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universidad Jaume I.

Coase, R. H. (1960) The problem of social cost. Journal of Law and Economics, 3: 1-44

Cobb, N. K. (2002) The new philanthropy: its impact on funding arts and culture. The Journal of arts management, law and society, 32 (2): 125-142.

Coleman, J. (1990) Foundations of social theory. Cambridge, MA, EE.UU.: Harvard University Press.

Coleman, J. (1999) What enables self-organizing behaviour in business. Emergence, 1 (1), 33-48.

Comisión Europea (2000). The intangible economy. Impact and policy issues. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (2000b). Future of organisations and knowledge management. Bruselas: Dirección General de la Sociedad de la Información. Comisión de las Comunidades Europeas

Comisión Europea (2001). Scenarios for ambient intelligence in 2010. Final report. Sevilla: IPTS (Institute for Prospective Technological Studies), Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (2003). Libro verde «El espíritu empresarial en Europa. COM (2003) 27. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Europea (2005) Integrated guidelines for growth and jobs (2005-2008). COM (2005) 141 final. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Community Foundations of Canada - CFC (2000). Building the Worldwide Community Foundation Movement. Publicado junto con *Worldwide INitiatives for Grantmaker Support - Community Foundations (WINGS-CF)*.

Community Foundations of Canada – CFC (2004). The social justice spectrum. Ottawa, ON, Canadá.

Connolly, M. , Peretto, P. F. (2003) Industry and the family: two engines of growth. Journal of economic growth, 8: 115-148.

Cooke, P. (2001) Knowledge economics: clusters, learning and co-operative advantage. London: Routledge.

Cornellá, A. (1999) El concepto de infoestructura. EPI: Revista internacional de Información, Documentación, Biblioteconomía y Comunicación, Enero.

Cornellá, A. (2000). Infonomía.com. Bilbao: Ediciones Deusto.

Cortright, J. (2001). New growth theory, tecnology and learning. Reviews of Economic Development Literature and Practice, (USA economic Development Administration – Department of Commerce) 4: 8 – 27.

COTEC (Fundación para la innovación tecnológica) (1995). Innovación para el Desarrollo Local. Encuentros empresariales COTEC.

Cutt, J. (2000) Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations. London, R.U.: Routledge.

Dale, A. y Onyx, J. (2005) A Dynamic Balance: Social Capital and Sustainable Community Development. Vancouver, BC, Canadá: UBC Press.

Daly, H. E. (1996) Beyond growth: the economics of sustainable development. Boston, MA, EE.UU.: Beacon Press.

Daly, S. (2008) Institutional innovation in philanthropy: community foundations in the UK. Voluntas, 19: 219-241.

Dasgupta, P. (ed.) (2000) Social capital: a multifaceted perspective. Herndon, VA, EE.UU.: The World Bank.

Dasgupta, P. (1988) The welfare economics of knowledge production. Oxford review of Economic Policy, 4 (4): 1-12.

Davenport, T. H. y Prussak, L. (1998). Working knowledge. Boston, MA, EE.UU. : Harvard Business School Press.

De Geus, A. (1997). The Living Company. Cambridge, Massachusetts EE.UU.: Harvard University Press.

De Pablo, I. (2007) El emprendedor social: una nueva figura en el escenario del emprendimiento. Selección de investigaciones empresariales: convocatoria 2005 (pp. 19-45). Gobierno de Canarias, Dirección General de Promoción Económica y Fundación FYDE-CajaCanarias.

DeHero, P. (2009) Convocar, conectar, donar: el nuevo papel de las fundaciones cívicas en el S. XXI. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global (pp. 71-88). Barcelona: Fundación Bertelsmann.

DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) (2009) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Del Águila Obra, A. R., Bruque Cámara, S. y Padilla Meléndez, A. (2003). Las tecnologías de la información y de la comunicación en la organización de empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 9 (2): 63-80

Despres, Ch. y Chauvel, D. (2000). A thematic analysis of the thinking in Knowledge management. Despres, Ch. Y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 55-86). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Díaz Casero, J. C. (2002). La creación de empresas – Revisión histórica de teorías y escuelas. Trujillo: Ediciones La Coria.

Dinis. A. (2004). Empresarialidade em meio rural: marketing, estratégia e innovacao – Factores de sucesso para empresas e territorios.

Donegan, M. y Lowe, N. (2008) Inequality in the creative city: is there still a place for «old-fashioned» institutions? Economic Development Quarterly, 22 (1): 46-62.

Driver, C. y Thompson, G. (2002). Corporate governance and democracy: the stakeholder debate revisited. Journal of Management and Governance, 6: 111-130.

Drucker, P. F. (1969) The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. New York, EE.UU.: Harper and Row.

Drucker, P. F. (2001) The next society. The Economist, 3 de Noviembre de 2001.

Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. New York, EE.UU.: Harper Business.

Durán A. (coord) et al (2011). Ciencia e innovación. Reflexiones en un escenario de crisis. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Easterlin, R. (2001) Income and happiness: towards a unified theory. Economic Journal, 111: 465-484.

Easterling, D. (2008) The leadership role of community foundations in building social capital. National Civic Review, 97 (4): 39-51.

Echeverría, J. (1999). Los señores del aire: Telépolis y el tercer entorno. Barcelona: Ediciones Destino.

EFC (European Foundation Centre) (2003) Typology of foundations in Europe. Folleto que se encuentra disponible on-line en http://www.efc.be/projects/knowledge/#General_foundations_and_corporate_funders

Eicher, T. S. y García-Peñalosa, C. (eds.) (2006) Institutions, development and economic growth. Cambridge, MA., EE.UU.: The MIT Press.

Eilinghoff, D. (ed.) (2005) Rethinking philanthropic effectiveness. Gütersloh, Alemania: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Eng, T. Y. (2004) Implications of the internet for knowledge creation and dissemination in clusters of high-tech firms. European Management Journal, 22 (1): 87-98.

Engels, F. (1845) The condition of the working class in England. Penguin Books, London (Edición de 1987).

Etzioni, A. (2003) Toward a new socio-economic paradigm. Socio-economic review, 1 (1): 105-118.

Fariselli (1999). Small enterprises in the digital economy: new and old challenges. Paper in Micro, small and medium enterprises; challenges for competitiveness International Conference. Rio de Janeiro, Brasil.

Farole, T., Rodríguez-Pose, A., y Storper, M. (2007). Social capital, rules and institutions: a cross-country investigation. Working paper publicado en <http://ideas.repec.org/p/imd/wpaper/wp2007-12.html>.

Farrell, H. (2005) Trust and political economy: institutions and the sources of interfirm cooperation. Comparative political studies, 38 (5): 459-483.

Farrell, H. y Knight, J. (2003). Trust, institutions, and institutional change: industrial districts and the social capital hypothesis. Politics & Society, 31 (4): 537-566.

Feldman, M. P. y Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: science-based diversity, specialization and localized competition. European economic review, 43: 409-429.

Feldstein, L. M. (1999) Community leadership activities by community foundations. En Bertelsmann Foundation (ed.) Community foundations in civil society. Gütersloh, ALEM.: Bertelsmann Foundation Publishers.

Feldstein, L. M. (2009) Fundaciones cívicas y liderazgo comunitario: algo más que dinero. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) (2009) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Feldstein, L. M. y Sander, T. H. (2001) Community foundations and social capital. En Walkenhorst, P. (ed.) Building philanthropic and social capital: the work of community foundations. Gütersloh, ALEM: Bertelsmann Foundation Publishers.

Fernández de Lucio, I., Vega-Jurado, J. y Castro Martínez, E. (2011). Modalidades de conocimiento y tipos de innovaciones. En Durán A. (coord) et al (2011). Ciencia e innovación. Reflexiones en un escenario de crisis. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Fioretti, G. (2001) Information Structure and behaviour of a textile industrial district. Journal of artificial societies and social simulation, 4 (4).

FitzGerald, V. (2002) Social institutions and economic development. A tribute to Kurt Martin. Sacaus, NJ. EE.UU.: Kluwer Academic Publishers.

Florida, R. (1995) Toward the learning region. Futures, 27 (59): 527-536

Florida, R. (2002a) The economic geography of talent. Annals of the Association of American Geographers, 94 (2): 743-755.

Florida, R. (2002b) Bohemia and economic geography. Journal of economic geography, 2: 55-71.

Florida, R. (2005). Cities and the creative class. New York, EE.UU.: Routledge.

Font, A. (2003). Las tensiones en el desarrollo de la sociedad de la información. Cuadernos / Sociedad de la Información nº 2. Madrid: Fundación AUNA.

Foote, N. W., Matson, E. y Rudd, N. (2001). Managing the knowledge manager. The McKinsey Quarterly, 3: 120-129.

Foss, N. J. (2002) Edith Penrose, Economics and Strategic Management. En Pitelis, C. (ed.) The Growth of the firm. (pp. 147-164). Oxford: Oxford University Press.

Frey, B. S. (2008) Happiness: a revolution in economics. Cambridge, MA. EE.UU.: The MIT Press.

Frumkin, P. (2002) On being nonprofit, A conceptual and policy primer. Cambridge MA EE.UU y London: Harvard University Press.

Fuà, G. (1988) Las diversas vías del desarrollo en Europa. En Etxezarreta, M., El desarrollo rural integrado (pp. 179-205). Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Furió, E. (1996) Evolución y cambio en la economía regional. Barcelona: Editorial Ariel.

Furman, J. L., Porter, M. E. y Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. Research Policy, 31: 899-933.

Galbraith, J. K. (1991) Historia de la economía. Barcelona: Editorial Ariel.

García Echevarría, S. (1975). Introducción a la economía de la empresa. Libros de Lectura. Madrid: CECA.

García Lupiola, A. (2007) Economía y rock. Bilbao, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Garonzik, E. (1999) Community foundations and civil society. En Bertelsmann Foundation (ed.) Community foundations in civil society. Gütersloh, Alemania: Bertelsmann Foundation Publishers.

Garreau, J. (1992) Edge city: life on the new frontier. New York, EE.UU.: Anchor Books.

Garrido Melero, M. y Fugardo Estivill, J. M., (coords.) (2007) El Patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. (Tomo I). Barcelona: Bosch.

Garrido Yserte, R. (2005) Desarrollo regional: nuevos enfoques y tendencias. Ponencia presentada en el Seminario «Creación de empresas, desarrollo territorial y el papel de la universidad». Elche, 18 de Abril: Instituto de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.

Gates, B. (2002) La década prodigiosa de Bill Gates. El País Semanal, suplemento del diario «El País», 13 de Enero de 2002.

Gell-Mann, M. (1994). El quark y el jaguar. Aventuras en lo simple y lo complejo. Barcelona: Metatemas.

Gemelli, G. (2006). Bürgerstiftungen zwischen Vergangenheit und Zukunft. En Hoelscher, P. y Casadei, B. (eds.), Le fondazione comunitarie in Italia e Germania. Bürgerstiftungen in Italien und Deutschland. Berlin: Maecenata Verlag.

Gendron, C. (2003) Business, economy, and the environment: toward a new development paradigm. Business & Society, 43 (4): 485-495.

Georgescu-Roegen, N. (1971) The entropy law and the economic process. Cambridge, MA, EE.UU: Harvard University Press.

Gerschenkron, A. (1962) Economic backwardness in historical perspective: a book of essays. Cambridge, MA, EE.UU.: Belknap Press of Harvard University Press.

Gilly, J. P. y Pecqueur, B. (1998) Regolazione dei terrotori e dinamiche istituzionali di prossimità. L'Industria, 3: 501-525.

Ginige, A., Murugesan, S. y Kazanis, P. (2001). A road map to successfully transforming SMEs into e-business. Cutter IT Journal, 14 (5): 39-51.

Godin, B (2006). The linear model of innovation. The historical construction of an analytical framework. Science, Technology and Human Values, 31 (6): 639-667.

Goertzel, V. and Goertzel M. G. (1962) Cradles of eminence. Boston, MA, EE.UU.: Little, Brown & Co.

Gomá Lanzón, J. (2005) ¿Qué es una fundación? Propuesta de una aproximación realista a su estudio. En Garrido Melero, M. y Fugardo Estivill, J.M., (coords.) El Patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos. (Tomo I). Barcelona: Bosch.

González Sánchez, M. y Rúa Alonso de Corrales, E. (2007) Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. Revista CIRIEC-España, 57: 117-149.

Goodwin, N. R. (1997) Interdisciplinary perspectives on well-being. En Ackermann, F. et al. (eds.), Human well-being and economic goals. Washington, DC, EE.UU.: Island Press.

Gorman, I. E. (1985) Conditions for Economies of Scope in the Presence of Fixed Costs. The RAND Journal of Economics, 16 (3): 431-436.

Graddy, E. y Morgan, D. L. (2006) Community foundations, organizational strategy, and public policy. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 35 (4): 605-630.

Graddy, E. y Wang, L. (2009) Community Foundation development and social capital. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 38 (3): 392-412.

Graham, C. (2011) The Pursuit of Happiness: an Economy of Well-Being. Washington, D.C.: The Brookings Institution Press.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91: 481-510.

Greif, A. (1994). Cultural beliefs and the organization of society: a historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. Journal of political economy. 102 (5): 912-950.

Greif, A. (1997) On the social foundations and historical development of institutions that facilitate impersonal exchange: from the Community

Responsibility System to individual legal responsibility in pre-modern Europe. Paper en Econpapers.

Greif, A. (1998). Historical and comparative institutional analysis. The American Economic Review, 88 (2, Mayo): 80-84.

Greif, A. (2001). The influence of past institutions on its rate of change: institutional perpetuation and endogenous institutional change. Paper en la Conferencia annual de la International Society for New Institutional economics.

Greif, A. (2006) Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade. New York, EE.UU.: Cambridge University Press.

Griliches, Z. (1979). Issues in assessing the contribution in R&D to productivity growth. Bell Journal of Economics, 10: 92-116.

Grossman, G. M., y Helpmann, E: (1990) Trade, innovation and growth. The American Economic Review, 80 (2): 86-91.

Grunow, D. (1995) *The research design* in organization studies: problems and prospects. Organization Science, 6 (1): 93-103.

Guía, J. (1999) Capital social, redes relacionales y creación de conocimientos en las organizaciones económicas. Revista de Economía y Empresa, 37 (13): 55-81.

Guo, Ch. y Brown, W. A. (2006) Community foundation performance: bridging community resources and needs. Non profit and voluntary sector quarterly, 35: 267-287.

Hales, D. (2000) Cooperation without Space or Memory: Tags, Groups and the Prisoner's Dilemma. En Moss, S., Davidsson, P. (Eds.) Multi-Agent-Based Simulation. Lecture Notes in Artificial Intelligence, 1979: 157-166. Berlin: Springer-Verlag.

Hall, P. D. (1992). Inventing the nonprofit sector and other essays on philanthropy, voluntarism, and nonprofit organizations. Baltimore, MD, EE.UU.: The John Hopkins University Press.

Hamilton, R., Parzen, J., y Brown, P. (2004) Community change makers: the leadership roles of community foundations. Chapin Hall discussion paper, Philanthropy and Community Change Series, Mayo de 2004. , EE.UU.: Universidad de Chicago.

Hammack, D. C. (1989) Community foundations: the delicate question of purpose. En Magat, R, (ed.) An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Washington, D.C. EE.UU.: The Foundation Center.

Hanifan, J. (1920). The community center. Boston, EE.UU.: Silver, Burdette and Co.

Hausman, D. M. (ed.) (2008). The philosophy of economics. An anthology. (3ª Ed.) Cambridge, R.U.: Cambridge University Press.

Hawley, A. (1950) Human ecology. New York, EE.UU.: Ronald Press.

Hayek, F. A. (1937) Economics and knowledge. Economica, 4: 33-56

Hayek, F. A. (1945) The use of knowledge in society. American Economic Review, 35 (4): 519-530

Hayek, F. A. (1967) Studies in philosophy, politics, and economics. London: routledge and Kegan Paul.

Hayek, F. A. (1978) Conferencia en homenaje a Alfred Nobel, pronunciada el 11 de Diciembre de 1974. Los Premios Nobel de Economía 1969-1977. Lecturas 25. (pp.245-258). México, Fondo de Cultura Económica.

Hedberg, B. (2000) The new organizations: managing multiple arenas for knowledge creation. En Despres, Ch. Y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 269 - 286). Woburn, MA, EE.UU.: Butterworth-Heinemann.

Hernández Mogollón, R. , Díaz Casero, J. C. (2004 y 2005). Global Entrepreneurship Monitor. Informes Ejecutivos Extremadura 2003 y 2004. Trujillo – Cáceres: Ediciones La Coria.

Hernández Mogollón, R. , Díaz Casero, J. C. (2009) Estudio de casos y el avance del conocimiento científico. International Journal on Case Research and Application, 21 (4): 381-389.

Hernández Mogollón, R. (2000). Empresas gacela en Extremadura. Trujillo: Ediciones La Coria.

Hernández Mogollón, R. (ed.) (2002) Gestión del Conocimiento: una aproximación académica desde España y Portugal. Trujillo – Cáceres: Ediciones La Coria.

Hernández Mogollón, R. (ed.) (2003) Dirección del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Trujillo – Cáceres: Ediciones La Coria.

Hernández Renner, A. (2010) Pro bono, cuando los clientes son los dueños. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, 19 (Marzo): 30-31.

Heugens, P. P., Van den Bosch, F. A. J., y Van Riel, C. B. M. (2002). Stakeholder integration. Business & Society, 41 (1): 36-60.

Hirst, P. y Thompson, G. (1996) Globalization in question. Cambridge, Reino Unido: Polity Press.

Hodgson, G. M. (Ed.) (2007). The evolution of economic institutions – A critical reader. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Ltd.

Hodgson, G. M. (2008). What is the essence of institutional economics?. En Hausman D. M. (ed.) The philosophy of economics – An anthology. New York, EE.UU.: Cambridge University Press: 399-412.

Hoelscher, P. (2005). The european adaptation of the US Community Foundation model. Paper en First European Conference of the EMES and ISTR. París, Abril 2005.

Huerta de Soto, J. (1997). La escuela austríaca moderna frenta la neoclásica. Revista de economía aplicada, 5 (15): 113-133.

Humphreys, G. (2004). The development of community foundations in the United Kingdom. Paper en la web del Transatlantic Community Foundation Network (TCFN).

Ikeda, S. (2004) Urban interventionism and local Knowledge. Review of Austrian economics, 17 (2 / 3): 247-264.

Jackman, R. W. y Miller, R. A. (1998). Social capital and politics. Annual Review of Political Science, 1: 47-73.

Jacobs, J. (1961) The life and death of great american cities. Nueva York: Random House

Jacobs, J. (1985) Cities and the wealth of nations – Principles of economic life. New York, EE.UU.: Vintage Books.

Jacobs, J. (2000) The Nature of economies. New York, EE.UU.: First Vintage Books.

James Irvine Foundation (2003). Community catalyst: how community foundations are acting as agents for local change. Informe producido en el seno de la Community Foundations Initiative.

Johnson, S. (2003) Sistemas emergentes. México, D.F. y Madrid: Fondo de Cultura Económica y Turner.

Joseph, J. A. (1989) Leadership in community foundations. En Magat, R. (ed.). An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Washington, D.C., E.UU.: The Foundation Center.

Joseph, J. A. (2006) Redifining accountability. Foundation News and Commentary, vol. 47 (4).

Jost, J. (2005) Formal aspects of the emergence of institutions. Working paper at Santa Fe Complexity Science Institute.

Kay, J. (2004) Culture and prosperity. New York: Harper-Collins.

Kaldor, N. (1970) The case for regional policies. Scottish Journal for Political Economy, n.1 56: 337-247.

Keating, M. (2001) Rethinking the region: culture, institutions and economic development in Calalonia and Galicia. European Urban and Regional Studies, 8 (3): 217-234.

Kelly, S. y Allison, M. A. (1998) The complexity advantage. New York: McGraw-Hill.

Kerschner, C. (2008) Economía en estado estacionario vs. Decrecimiento

económico: ¿opuestos o complementarios? Ecología Política, 35 (junio): 13-16.

Kitson, M., Martín, R., y Tyler, P. (2004) Regional competitiveness: an elusive yet key concept?. Regional Studies, 38 (9): 991-999.

Koestler, A. (1978) Janus: a summing up. London: Pan Books Ltd.

Kretzmann, J. P. y McKnight, J. L. (1993) Building communities from the inside out: a path toward finding and mobilizing a community's assets. Evanston, IL, EE.UU.: Institute for Policy Research, y Skokie, IL, EE.UU. ACTA Publications.

Krugman, P. (1994) Competitiveness: a dangerous obsession. Foreign Affairs, 73 (2): 28-44.

Krugman, P. (1995). Development, geography, and economic theory. Cambridge, MA, USA: Massachusetts Institute of Technology.

Krugman, P. (1996) The self-organizing economy. Malden: Blackwell Publishers.

Kunická, J., (2004) What are community foundations?. publicado por el European Foundation Centre (EFC), dentro del programa Community Philanthropy Initiative (CPI).

Kuhn, T.S. (1962) The structure of scientific revolutions. Chicago: The University of Chicago Press.

Lakatos, I. (2002). La metodología de los programas de investigación científica. Escritos filosóficos, I. Madrid: Alianza Editorial.

Land, K. (1996). Social indicators for assessing the impact of the independent, non-for-profit sector on society. Paper presented at a *Meeting of Independent Sector*, Washington, DC., EE.UU.

Lawrence, T. B. , Hardi, C. y Phillips, N. (2002) Institutional effects of interorganizational collaboration: the emergence of proto-institutions. Academy of Management Journal, 45 (1): 281-290.

Layard, R. (2005) Happiness – Lessons from a new science. Londres, Penguin Books.

Leana, C. R., Van Buren III, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. Academy of Management Journal, 24 (3): 538-555.

Lee, S. Y., Florida, R. y Acs, Z. (2004) Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new form formation. Regional Studies, 38 (8): 879-891.

Leonard, J. (1989). Creating community capital: birth and growth of Community Foundations. En Magat, R. (ed). An Agile Servant. Washington, D.C. (EE.UU.): The Council of Foundations

Lepak, D. P, y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Journal, 24 (1): 31-48.

Leviton, L. C. y Bickel, W. E. (2004). Integrating evaluation into foundation activity cycles. En Braverman, M. T., Constantine, N.A. y Slater, J. K. (Eds.), pp. 119-142, Foundations and evaluation. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc.).

Loasby, B. J. (1999). Knowledge, institutions and evolution in economics. Londres, UK: Routledge.

Loasby, B. J. (2001) The evolution of Knowledge. Paper at the DRUID Summer 2001 Conference. Alborg, Dinamarca.

Loasby, B. J. (2001b) Time, knowledge and evolutionary dynamics: why connections matter. Journal of evolutionary economics, 11. 393-412.

Lowe, J. S., (2004) Community foundations: what do they offer community development? Journal of urban affairs. 26 (2): 221-240.

Lozano, J. (1999) Economía institucional y ciencia económica. Revista de Economía Institucional, N° 1. Noviembre.

Lucas, R. E., Jr. (1988) On the mechanics of development planning. Journal of Monetary Economics, 22 (1): 3-42.

Machete, R. Ch. de y Antunes, H.S. (2008) As Fundações na Europa – Aspectos Jurídicos/ Foundations in Europe – Legal Aspects. Lisboa: Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.

Machlup, F. (1980). Knowledge and knowledge production. Princetown, EE.UU.: Princetown University Press.

Magat, R. (1989). Agility, Leadership, Myth and Reality. En An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Magat, R. (ed.). Washington, D.C.: The Foundation Center.

Magat, R. (ed.). (1989) An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Washington, D.C., E.UU.: The Foundation Center.

Mahoney, C. W. y Estes, C. L. (1987). The changing role of private foundations: business as usual or creative innovation?. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 16: 22-32.

Maillat, D. (1991) La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu. En Maillat, D. y Perrin, J.-C. (eds.) Entreprises innovatrices et développement territorial. Neuchâtel, Suiza: Editions de la division économique et sociale – Université de Neuchâtel.

Maillat, D. Quévit, M. y Senn, L. (1993) Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. En Maillat, D. Quévit, M. y Senn, L (eds.) Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional. Neuchâtel, Suiza: Editions de la division économique et sociale – Université de Neuchâtel.

Malecki, E. J. (2000) Creating and sustaining competitiveness: local knowledge and economic geography. En Bryson, J.R. (ed.) Knowledge, space, economy. Florence, KY, EE.UU.: Routledge.

Malombe, J. (2000) Community development Foundations – Emerging Partnerships. Washington, EEUU. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Maré, D. C. (2003) Ideas for growth?. Motu Working Paper 03-19. Wellington, Nueva Zelanda: Motu Economic and Public Policy Research.

Marshall, A. (1920). Principles of Economics. Londres: MacMillan. (Edición de 1997: Amherst, New York: Prometheus Books).

Martin, R., y Sunley, P. (1996). Paul Krugman´s geographical economics

and its implications for regional development theory: a critical assessment. Economic geography, 72 (3): 259-292.

Martins Braga, A. M. (2001). El Papel de la información y del conocimiento en la competitividad. Revista del Centro Universitario de Plasencia. Plasencia: Universidad de Extremadura.

Maxwell, J. A. (1998) Designing a qualitative study. En Bickman, L. y Rog D. J. (eds.) Handbook of applied social research methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

McInnes, B. (2009) Normas para el compromiso: generar activos y asociarse con los donantes. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global. Barcelona: Fundación Bertelsmann

McNelis, R. H. y Bickel, W. E. (1996) Building formal knowledge bases: understanding evaluation use in the foundation community. Evaluation Practice, 17 (1): 19-41.

Meadows D., Randers, J. y Meadows, D. (2006) Los límites del crecimiento 30 años después. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Means, G. y Schneider, D. (2000) Metacapitalism: the e-business revolution and the design of 21st Century companies and markets. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Melton, S. M., Slater, J. K. y Constantine, W. L. (2004) Strategies for smaller foundations. En Braverman, M. T., Constantine, N. A. y Slater, J. K. (Eds.), Foundations and evaluation. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc.).

Méndez Ibisate, F. (2004) La «Revolución Marginalista». Los Precursores. En Perdices de Blas (Ed.) Historia del pensamiento económico, Madrid, Síntesis, 291-327.

Méndez Ibisate, F. (2004b) La Escuela de Cambridge: A Marshall y sus discípulos. En Perdices de Blas (Ed.) Historia del pensamiento económico, Madrid, Síntesis, 367-396.

Menger, C. (1963 (1883). Problems of economics and sociology. Urbana, EE.UU.: University of Illinois Press.

Mesa Iturbide, R. y Sanz Moguel, M de L. (2002). Diagnóstico de las Fundaciones Comunitarias en México. México: Centro Mexicano para la Filantropía (Inédito).

Mesik, J. (2007) Community Foundation in 10 minutes. Presentación en la Web del Banco Mundial: <http://web.worldbank.org/WEBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/ORGANIZATION/CFPEXT/FOUNDATIONSEXT>

Metcalf, J. S. (2007) Instituted economic processes, increasing returns and endogenous growth. En Hodgson, G. M. (ed.) The evolution of economic institutions: a critical reader. Northampton, MA, EE.UU.: Edward Elgar Publishing.

Milner, A. (2008). Watering down the brand?. Alliance, 13 (4): 31-35.

Milner, A. y Hartnell, C. (2006) Community foundations – Silver bullet or just part of the answer?. Alliance, 11(1): 24-30.

Molina Morales, X. y López Navarro, M. A. (2001) Creación de capital humano no transferible en las aglomeraciones territoriales de empresas. Ongallo Chanclón, C. (Ed.), Actas de las XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica «Empresa y Nueva Economía», Volumen VI: Gestión del Conocimiento, 255 – 266. Trujillo (Cáceres): Ediciones La Coria.

Moncayo Jiménez, É. (2003). Nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional: ¿hacia un nuevo paradigma? Revista de Economía Institucional, 5 (8): 32-65.

Monroe, H. (2001) Community foundation asset development. En Walkenhost, P. (ed.) (2001) Building philanthropic and social capital: the work of community foundations. Gütersloh, ALEM: Bertelsmann Foundation Publishers.

Mook, L. Richmond, B. J. y Quarter, J. (2003). Integrated social accounting for nonprofits: a case from Canada. Voluntas, International journal of voluntary nonprofit organizations, 14 (3): 283-297.

Moran, P. y Ghoshal, S. (1999) Markets, Firms and the process of economic development. Academy of Management Review, 24 (3): 390-412.

Moreno Domínguez, M. J. y Vargas Sánchez, A. (2004) La visión de la organización basada en el conocimiento: análisis de un caso de la administración pública española. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Anual, y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ourense, 2-4 Junio 2004. Best Papers Proceedings 2004, 835-847.

Morillo, F. (2005) Aproximaciones al régimen jurídico de las fundaciones. En Morillo et al.: Organización y funcionamiento de las fundaciones. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.

Mott Foundation (2001). Sewing the seed of local philanthropy – Two decades in the field of community foundations. Flint, MI, EE.UU.: Charles Stewart Mott Foundation.

Mowery D. C., Oxley J. E., y Silverman B. S. (1998) Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the resource-based view of the firm. Research policy, 27: 507-523.

Myrdal, G. (1959) Teoría económica y regiones subdesarrolladas. México: Fondo de Cultura Económica.

Nadal Martínez, A. (2003a) Las fundaciones comunitarias en el tercer sector. Documento de discusión sobre el tercer sector, n° 27. México: El Colegio Mexiquense.

Nadal Martínez, A. (2003b) Conceptualización y discusiones en torno de las fundaciones comunitarias. Documento de discusión sobre el tercer sector, n° 28. México: El Colegio Mexiquense.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23 (2): 242-266.

Narrillos Roux, H. (2010) El SROI (Social Return On Investment), un método para medir el impacto social de las inversiones. Análisis Financiero, 113: 34-43.

NEF (New Economics Foundation) (2009) The new economics. Londres: Earthscan.

Negroponte, N. (1999). El mundo digital. Barcelona: Alianza.

Nelson, R. R. (ed.) (1993) National innovation systems: a comparative analysis. New York: Oxford University Press.

Nelson, R. R. (2002) Bridging institutions into evolutionary growth theory. En Social institutions and economic development. A tribute to Kurt Martin. Sacausus, N.J., EE.UU.: Kluwer Academic Publishers: 9-21.

Nelson, R. R. (2005) Technology, institutions, and economic growth. Cambridge, MA, EE.UU.: Harvard University Press.

Nelson, R. R. y Sampat, B. N. (2001) Las instituciones como factor que regula el desempeño económico. Revista de Economía Institucional, N° 5. Noviembre. y en inglés en Journal of Economic Behaviour and Organization 44 (1): 31-54.

Newman, B. L. (1989) Pioneers of the community foundation movement. En An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Magat, R. (ed.). Washington, D.C.: The Foundation Center

Nola, R. y Sankey, H. (2007). Theories of scientific method. Montréal, CAN: Mc Gill-Queen's University Press.

Noland, M. C. (1989) Grants: giving life to the public trust. En Magat, R. (ed.). An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Washington, D.C., E.UU.: The Foundation Center.

Nonaka, I. (1998) The concept of «Ba»: building a foundation for Knowledge creation. California Management Review, 40 (3): 25-28

Nonaka, I. y Reinmoeller, P. (2000) Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization. En Despres, CH. Y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 89-112). Woburn, MA, EE.UU.: Butterworth-Heinemann.

North, D. C. (1984). Estructura y cambio en la historia económica. Madrid: Alianza.

North, D. C. (1993). Desempeño económico en el transcurso de los años. Conferencia al recibir el premio Nobel de Ciencias Económicas. En www.eumed.net.

North, D. C. (1993b / 1990) Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica. Versión inglesa: Institutions, institutional change and economic performance. New York, EE.UU.: Cambridge University Press.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. American economic review, 84 (3): 359-368.

North, D. C. (1996) Institutions, organizations and market competition. Economics working paper at WUSTL. Economic history 9612005.

North, D. C. (2005). Understanding the process of economic change. Princetown, NJ, EE.UU.: Princetown University Press.

North, D. C. y Thomas, R. P. (1975) Comment. Journal of Economic History, 35: 18-19.

Nussbaum, M. (1988). Nature, function, and capability: Aristotle on political distribution. Oxford Studies in ancient philosophy, Suppl. Vol.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (1996). La economía basada en el conocimiento. París: OCDE/GD(96)102.

Odlyzko, A. (2004) The evolution of price discrimination in transportation and its implications for the Internet. Review of network economics, 3 (3): 323-346.

OECD (2004) Entrepreneurship and local economic development. París, OECD.

OECD (2004b) Global knowledge flows and economic development. París, OECD.

OECD (2011) Divided we stand: why inequality keeps rising. París. OECD.

Ongallo Chancón, C. (Ed.), (2001) Actas de las XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica «Empresa y Nueva Economía», Volumen VI: Gestión del Conocimiento. Trujillo (Cáceres): Ediciones La Coria.

O.N.U. (Organización de Naciones Unidas (1987) Our common

future. Informe elaborado por la Comisión Mundial de Medio ambiente y Desarrollo, presidida por la Dra. Gro Harlem Brundtland.

Ostrower, F. (2006) Foundation approaches to effectiveness: a typology. Non profit and voluntary sector quarterly, 35 (3):510-516.

Ostrower, F. (2007) The relativity of foundation effectiveness: the case of community foundations. Non profit and voluntary sector quarterly, 36 (3): 521-527.

Paramés, C. (2008) Fundaciones y rendición de cuentas. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones. Junio: 8-9.

Patten, M. (2009) Redefinir los activos de una fundación cívica: dinero, conocimiento y relaciones. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage Publications.

Pauli, G. (2011) La economía azul. Barcelona: Tusquets Editores.

Pauly, E. (2005) The role of evaluation in the 21st Century foundation. En Eilinghoff, D. (ed.), pp. 95-110, Rethinking philanthropic effectiveness. Gütersloh, Alemania: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Peck, J. (2005) Struggling with the creative class. International Journal of Urban and Regional Research, 29: 740-770.

Penrose, E. T. (1959) The theory of the growth of the firm. New York, EE.UU.: Wiley.

Perdices de Blas, L. (Ed.) (2004) Historia del pensamiento económico. Madrid, Síntesis.

Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a Ressource-based view. Strategic Management Journal, 14: 179-191.

Philipp, A. A. (1999) Community foundations: linking donors to communities. New directions for philanthropic fundrising, 23: 43-50.

Pigou, A. C. (1946). La Economía del bienestar. Madrid: M. Aguilar Editor.

Pitelis, C. (ed.) The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford: Oxford University Press.

Polanyi, K. (1947). Economie primitive, arcaiche e moderne. Turín: Giulio Einaudi Editore.

Polanyi, K. (1967). The tacit dimension. Londres: Routledge and Kegan.

Popper, K. (1959 (2007) The logic of scientific discovery. Londres: Routledge Classics.

Porter, M. E. (1980) Competitive strategy. Nueva York, EE.UU.: Free Press.

Porter, M. E. (1990) The competitive advantage of nations. London y New York: The Free Press - Mcmillan (Ed. Española, 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Esplugues de Llobregat – Barcelona: Plaza y Janés).

Porter, M.E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, Nov/Dec: 77-91.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011) Creating shared value. Harvard Business Review, Jan: 2-19

Prigogine, I. y Stengers, I. (1986) La nueva alianza – Metamorfosis de la ciencia. Madrid: Alianza Editorial

Putnam, R. (1993) Making democracy work. Princeton, NJ, EE.UU.: Princeton University Press.

Putnam, R. (1993b) The prosperous community: social capital and public life. The american prospect, 13: 35-42.

Putnam, R. (1995) Bowling alone: America's declining social capital. Journal of democracy, 6 (1): 65-78.

Putnam, R. (2000) Bowling alone: the collapse and revival of american community. New York y Londres: Simon and Schuster.

Putnam, R., Leonardi, R. y Nanetti, R.Y. (1993) Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, EE.UU.: Princeton University Press.

Quah, D. (1999). The weightless economy in economic development. Paper at the Centre for Economic Performance. London: London School of Economics and Political Science.

Quah, D. (2001). Technology dissemination and economic growth: some lessons for the new economy. Paper at the Centre for Economic Performance. London: London School of Economics and Political Science.

Quah, D. (2002) Spatial agglomeration dynamics. AEA papers and proceedings, Mayo 2002: 247-252.

Quéré, M. y Ravix, J.- L. (2002) The austrian theory of institution applied to science-industry relationships: the relevance of inovative institutions. The Review of Austrian Economics, 16:2/3, 271-284.

Quine, W. y Ullian, J. (1978). The web of belief. New York, EE.UU.: Random

Quine, W. V. O. (1953) Two Dogmas of Empiricism. En From a logical point of view. Harvard University Press.

Ramsey, F. (1928). A mathematical theory of saving. Economic Journal, 38: 543-559.

Ranghelli, L. (2006) How community foundations achieve and assess community impact: implications for the field. Paper en Measuring Community Foundations' Impact, Nonprofit Sector Research Fund Working Paper Series. Washington, DC. EE.UU.: The Aspen Intitute.

Raposo, M., Leitão, J. y Paco, A. (2006) E-governance of universities: a proposal of benchmarking methodology. MPRA Paper N° 484.

Rayport, J. F. y Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. Harvard Business Review, Nov/Dec: 79-85.

Real Academia Española (R. A. E.), (1992). Diccionario de la lengua española. Vigésimo primera Edición. Madrid: Espasa Calpe, S.A.

Reese, L. A. y Fassenfest, D. (1996). More of the Same: A Research Note on Local Economic Development Policies over Time. Economic Development Quarterly, 10 (3): 280-289.

Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E. y otros (2004). GEM 2003 Global Report. Babson College y London Business School: GEM Consortium.

Rhodes, R. A. W. (2007) Understanding governance: ten years on. Organization Studies, 28 (08): 1243-1264.

Richmond, B. J. (1998) Counting on nonprofits. Final report of the social accounting framework project. United Way of London and Middlesex, London.

Richmond, B. J. y Mook, L. (2001) Social audit for Waterloo Cooperative Residence Incorporated (WCRI). Report to WCRI, Toronto.

Rifkin, J. (1980) Entropy. New York: Viking Press.

Robertson, R. (1995) Glocalization: time-space and homogeneity-heterogeneity. En Featherstone, M., Lash, S. y Robertson, R, (Eds.) Global modernities, 25-44. Londres: Sage.

Rodríguez Castellanos, A. y Araujo de la Mata, A. (2001). La gestión del conocimiento científico-técnico en la Universidad: un caso y un proyecto. Ongallo Chancón, C. (Ed.), Actas de las XI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica «Empresa y Nueva Economía», Volumen VI: Gestión del Conocimiento, 337-349. Trujillo (Cáceres): Ediciones La Coria.

Rodríguez Castellanos, A.; García Merino, J. D.; Peña Cerezo, M. A. (2005). La metodología científica en economía de la empresa en la actualidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 11 (2): 143-162.

Rodríguez Fernández, J. M. (2004) El modelo financiero de empresa: un comentario crítico. Boletín de estudios económicos, 59 (182): 247-278.

Rogers, T., Howard-Pitney, B. y Lee, H. (1995). An operational definition of local community capacity for tobacco prevention and education. Palo Alto, CA, EE.UU.: Stanford Center for Research in Disease Prevention.

Romer, P. M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. Journal of Political Economy, 94 (5): 1002-1037.

Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. Journal of Political Economy, 98 (S5): S71-S102.

Romer, P. M. (1992). Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas. En Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, 63-77. Washington, D.C. (EE.UU.): World Bank.

Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. The Journal of Economic Perspectives, 8 (1): 3-22.

Ruiz Navarro, J. (2009) Cambio estratégico y capacidades dinámicas: estudio de cuatro casos. Trujillo: Ediciones La Coria.

Sacks, E. W. (2000). The growth of community foundations around the world. Washington, D.C. (EE.UU): COF (Concil of Foundations) y WINGS

Sacks, E. W. (2005). International connections: resources that support the growth and development of community foundations globally. Bruselas: WINGS.

Sampedro, J. L. (2006) El mercado y la globalización. Barcelona: Ediciones Destino, S.A.

Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (1993). Economía. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill/Interamericana de España.

Sands, G. y Reese L. A., (2008) Cultivating the crative class: and what about Nanaimo? Economic Development Quarterly, 22 (1): 8-23.

Santandreu, E. (2002) Diccionario de términos financieros – Dictionary of finantial terms. Barcelona: Ed. Granica.

Sanz Moguel, M. de L. (2007) Fundaciones Comunitarias, actores fundamentales en la Filantropía Comunitaria. Artículo publicado en la web del Centro Mejicano para la Filantropía (CEMEFI).

Schneider, G., Plümper, T. y Baumann, S. (2000) Bringing Putnam to the european regions: on the relevance of social capital for economic growth. European urban and regional studies, 7: 307-317.

Schor, J. B. (2010). Plenitude: the new economics of true wealth. Nueva York, EE.UU.: The Penguin Press.

Schumacher, E. F. (1973) Small is beautiful: economics as if people mattered. London: *Blond and Briggs*.

Schumpeter, J. A. (1944). Teoría del desenvolvimiento económico. México, D.F.: Fondo de cultura económica.

Schweigert, F. J. (2006). The meaning of effectiveness in assessing community initiatives. American journal of evaluation, 27 (4): 416-436.

Scriven, M. (1994). Evaluation & the do-ggoder fallacy. En Horan, C. (Ed.) American Evaluation Association Newsletter, 1 (1): 6-7.

Sen, A. K. (1997). Human capital and human capacity. World development, 25: 12-15.

Sen, A. K. (1984). Resources, values and development. Oxford, R.U.: Blackwell y Cambridge, MA, EE.UU.: Harvard University Press.

Sen, A. K. (1985). Well-being, agency and freedom: the Dewey Lectures 1984. Journal of Philosophy, 82 (4): 169-221.

Sen, A. K. (1987) The Standard of living (1985 Tenner Lectures at Cambridge) Cambridge, R.U.: Cambridge University Press.

Sen, A. K. (1995). Nueva economía del bienestar. Escritos seleccionados. Valencia: Universitat de Valencia.

Sen, A. K. (1999). Development as freedom. New York, EE.UU. Anchor Books (Random House).

Sen, A. K. (2008) Capacity and well-being. En Hausman, D.M. (ed.): The philosophy of Economics. An Anthology.

Sen, A. K. y Nussbaum, M. C. (1998). La calidad de vida. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Senge, P. M. (2002). La quinta disciplina. Barcelona: Granica.

Shack, R. (2002). The evolving architecture of community foundations in relation to place, history, geopolitics, individuals and the changing role of the voluntary sector and differing expectations as society changes and community foundations mature. Paper en la web de TFCN.

Shaffer, R., Deller, S. y Marcouiller, D. (2006) Rethinking community economic development. Economic Development Quarterly, 20 (1): 59-74.

Shapiro, C. y Varian, H. R. (2000). El dominio de la información. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Sher, G. (1999). Is there a place for philosophy in Quine´s theory? The Journal of philosophy, 96 (10): 491-524.

Silva, M. J., Leitão, J. y Raposo, M. (2008) Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? International Journal of Business Excellence, 1, (1/1): 92-105.

Silver, I. (2004) Negotiating the antipoverty agenda: foundations, community organizations, and comprehensive community initiatives. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 33 (4): 606-627.

Simon, H. A. (1996). The sciences of the artificial. Boston: Mass. Institute of Technology.

Slater, J. K., Constantine, N. A. y Braverman, M. T. (2004) Putting evaluation to work for foundations. En Braverman, M. T., Constantine, N. A. y Slater, J. K. (Eds.), Foundations and evaluation. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc.).

Sloan, P. (2005) Strategy as synthesis: Andrews revisited. Tesis doctoral no publicada. Quebec, CAN: Université de Montréal.

Smith, A. (1776 (1994)). La riqueza de las naciones. Madrid: Alianza Editorial.

Smith, J. A. and Borgmann, K. (2001). Foundations in Europe: the historical context. En Schlüter, A., Then, V. y Walkenhorst, P. (Eds.)

Foundations in Europe: Society, Management and Law. Londres, Directory of Social Change.

Snowden, D. (2000). The social ecology of knowledge management. Despres, CH. y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 237-265). Woburn, MA, EE.UU.: Butterworth-Heinemann.

Soldevilla García, E. (1987). Metodología científica de la Economía de la Empresa. UNED Gestión Científica, 3: 5-44.

Soldevilla García, E. (1995) Metodología de investigación de la economía de la empresa. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 1 (1): 13-63.

Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. Quarterly Journal of Economics, 70 (1): 65-94.

Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. Review of Economics and Statistics, 39, 214-231.

St. John, S. E. (1997). Community foundations – Workshop V. En Bertelsmann Foundation (ed.) The work of operating foundations: Strategies – Instruments – Perspectives. Gütersloh, Alemania: Bertelsmann Foundation Publishers.

St. John, S. E. (2001) Donor services: new philosophy, new opportunities. En Walkenhost, P. (ed.) Building philanthropic and social capital: the work of community foundations. Gütersloh, ALEM: Bertelsmann Foundation Publishers.

Stevenson, B. W. y Hamilton, M. (2001). How does complexity inform Community, how does community inform complexity?. Emergence, 3 (2): 57-77.

Stiglitz, J. E. (2000) Formal and informal institutions. En Dasgupta, P. (ed.) Social Capital: a multifaceted perspective. Herndon, VA, EE.UU.: The World Bank.

Stiglitz, J. E. (2002) El malestar en la globalización. Madrid: Santillana.

Stolle, D. y Hooghe, M. (2003) The sources of social capital

reconsidered. En Hooghe, M. (ed.) Generating social capital: civil society and institutions in comparative perspective. Gordonsville, VA., EE.UU.: Palgrave Macmillan.

Storper, M. (2005). Sociedad, comunidad y desarrollo económico. Ekonomiaz, 58 (1): 12-43.

Swan, T. W. (1956). Economic Growth and capital accumulation. Economic Record, 32 (Noviembre), 334-361.

Swanson, D. L. (1999) Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance. Academy of management review, 24 (3): 506-521.

Swedberg, R. (2005) The economic sociology of capitalism: an introduction and agenda. En The economic sociology of capitalism, Nee, V. y Swedberg, R. (eds.) Princeton, NY, EE.UU.: Princeton University Press.

TCFN (Transatlantic Community Foundation Network). (2007) The future of community foundations. A transatlantic perspective. A Report by de TCFN Academy. Julio de 2007.

Teece, D. J. (2000). Managing knowledge assets in diverse industrial contexts. Despres, Ch. Y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 131 - 148). Woburn, MA, EE.UU.: Butterworth-Heinemann.

Teixeira, A. y Fortuna, N. (2003) Human capital, innovation capacity and economic growth. Portugal 1960-2001. FEP working paper, 131.

Telefónica, S. A. (2001) Estudio sobre la Sociedad de la Información. Madrid: Telefónica de España.

Thompson, A. (2004) Community foundations in Latin América – Can the concept be adapted? Alliance, 11 (1): 41-43.

Thurik, R. (2009) Entrepreneurship, economic growth and policy in emerging economies. Research paper n° 2009/12. United Nations University, UNU-Wider project on Entrepreneurship and Development.

Thurik, R. y Wennekers, S. (2004) Entrepreneurship, small business and economic growth. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11 (1): 140-149.

Toboso, F. (1997) ¿En qué se diferencian los enfoques de análisis de la vieja y la nueva economía institucional? Hacienda pública española, 143: 175-192.

Tocqueville, A. de (1835) Democracy in America. Chicago: Publicado en 2000 por University of Chicago Press.

Toner, P. (1999) Main currents in cumulative causation: the dynamics of growth and development. New York, USA: Palgrave Publishers.

Trigilia, C. (2001) Social capital and local development. European Journal of Social Theory, 4 (4): 427- 442.

Tully, J. (1997) Community foundation around the world: building effective support systems. Report. Washington D.C., EE.UU.: Council on Foundations

Unión Europea (2000). Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Lisboa. 23 y 24 de Marzo de 2000. N° 100/1/00. Bruselas: Unión Europea.

Van Gendt, R. (1997) Effectiveness and legitimacy of foundations. En Bertelsmann Foundation (ed.) (1997). The work of operating foundations: Strategies – Instruments – Perspectives (pp. 107-115). Gütersloh, Alemania: Bertelsmann Foundation Publishers.

Van Leeuwen, M. (2002). The digital economy: what about leadership?. Libro de Actas del Congreso CISIC 2002.

Van Stel, A. Storey, D. J. y Thurik, A. R. (2007) The effect of business regulations on nascent and young business entrepreneurship. Small Business Economics, 21: 171-186.

Vargas Forero, G. (2002) Hacia una teoría del capital social. Revista de economía institucional, 4 (6): 71-108.

Vázquez Barquero, A. (1999). Desarrollo, redes e innovación. Madrid: Ediciones Pirámide.

Vázquez Barquero, A. (2005). Las nuevas fuerzas del desarrollo. Barcelona: Antoni Bosch, editor, S.A.

Vicari, S., von Krogh, G., Roos, J. y Mahnke, V. (1996). Knowledge creation through cooperative experimentation. En G. Von Krogh y J. Roos (eds), Managing knowledge: perspectives on cooperation and competition. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.

Viedma Martí, J. M. (2003). Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual. Revista de Economía y empresa, 19 (48): 103-144.

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2007) «El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica», Mercado, C. (ed.): Empresa Global y Mercados locales. XXI Congreso Anual de AEDEM, Madrid, 2007, pp. 116.

Von Thünen, J. H. (1826, Vol I, 1850, Vol II). Isolated State, traducción al inglés de *Der Isolierte Staat*. Oxford: Pergamon Press, 1966.

Waldrop, M. M. (1992). Complexity. Londres: Penguin Books.

Walkenhost, P. (ed.) (2001) Building philanthropic and social capital: the work of community foundations. Gütersloh, ALEM: Bertelsmann Foundation Publishers.

Walkenhost, P. (2006). Bürgerstiftungen in Deutschland und Italien im Vergleich. En Hoelscher, P. y Casadei, B. (eds.), Le fondazione comunitarie in Italia e Germania. Bürgerstiftungen in Italien und Deutschland. Berlin: Maecenata Verlag.

Walkenhost, P. (2009). De instituciones locales a actores transnacionales: propagación y evolución del concepto de fundación cívica. En DeCourcy Hero, P. y Walkenhorst, P. (Eds.) Las fundaciones cívicas en el siglo XXI – Misión local, visión global, pp. 29-70. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

Wallerstein, I. (1979 (1998)). El moderno sistema mundial I. La agricultura capitalista y los orígenes de la economía-mundo europea en el siglo XVI (8. ed.). México: Siglo Veintiuno Editores.

Weaver, W. (1948). Science and Complexity. American Scientist. 36: 536-544.

Weber, M. (1905, (2003)) La ética protestante y el espíritu del capitalismo (Introducción y Ed. Crítica de Francisco Gil Villegas). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. Strategic Management Journal, 16: 171-174.

Whitehead, A. N. (1956) Proceso y Realidad. Buenos Aires: Editorial Losada.

Wiig, K. M. (2000). Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history. Despres, Ch. Y Chauvel, D. (Eds.) Knowledge horizons (pp. 3-26). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Wiber, K. (1997) An integral theory of consciousness. Journal of Consciousness Studies, 4 (1): 71-92.

Williamson, O. E. (1985) The economic institutions of capitalism. New York, EE.UU.: Free Press.

Wilkinson, R. y Pickett, K. (2009) The spirit level: why more equal societies almost always do better. London: Allen Lane/Penguin.

WINGS (2005). Community Foundation Global Status Report 2005.

WINGS (2008). Community Foundation Global Status Report 2008.

WINGS (2010). Community Foundation Global Status Report 2010.

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: towards a theoretical synthesis and policy framework. Theory and society, 27: 151-208

Yates, D., Davis, M. (2001). Hacia la excelencia de la empresa inexistente. Harvard - Deusto Business Review, N° 105, 10-15.

Yin, R. K. (2003). Case study research. Design and methods. (3ª ed.). Thousand Oaks, Ca, EE.UU: SAGE Publications.

Ylvisaker, P. N. (1989). Community and community foundations in the next century. En Magat, R. (ed.). An Agile Servant – Community leadership by community foundations, Washington, D.C., E.UU.: The Foundation Center.

Zander, I. (2004). El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters. Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa, 20: 9-34.

REFERENCIAS DE PÁGINAS EN INTERNET

www AU (2007) <http://communityfoundations.philanthropy.org.au>

www Bertelsmann (2008)

http://www.buergerstiftungen.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-93C60C88/buergerstiftungen/hs.xsl/2132_18468.htm

www COF (2006): <http://bestpractices.cof.org/community/ListStandards.cfm>

www COF (2007): <http://www.cof.org/learn/content.cfm?ItemNumber=740#c>

www COF (2008): <http://www.cof.org/learn/content.cfm?ItemNumber=578>

www EFC (2006): <http://www.efc.be/projects/philanthropy/definition.htm>

www Michigan (2008): http://www.michiganfoundations.org/s_cmf/doc.asp?CID=335&DID=17209

www Michigan (2009) http://www.michiganfoundations.org/s_cmf/doc.asp?CID=1681&DID=11648

www TCFN (2008): www.tcfn.efc.be (actualmente www.tcfn-cfc.ca)

www WINGS (2006): <http://www.wingsweb.org/information/glossary.cfm#C>

www WINGS (2008): http://www.wingsweb.org/information/glossary_es.cfm#F

www World Bank (2007): <http://siteresources.worldbank.org/FOUNDATIONINT/Resources/10minutes.ppt>

www World Bank (2007): <http://go.worldbank.org/HXYKXTHKT0>

www World Bank (2007b): <http://go.worldbank.org/BK9ZPVTW10>

www World Bank (2008): <http://go.worldbank.org/IW8PTJN6G0>

*Este libro se terminó de imprimir
en Zafra, el 29 de Mayo de 2012.*

