

# Análisis de la Innovación en Gobernabilidad de Redes Público-Privadas en Países del Cono Sur

**Autoria:** Cristian Eugenio Orellana Pino

## RESUMEN

Algunos países Latinoamericanos en vías de desarrollo; coinciden en varios puntos para resolver los problemas a través de un proceso innovador como respuesta a los reclamos permanentes de la sociedad. Con frecuencia es fácil encontrar algunos rasgos comunes, por ejemplo, el cumplimiento de las metas, el uso de instrumentos de gestión, la eficiencia como herramienta de desempeño, en otros, el uso de formas innovadoras de administración, aplicaciones nuevas en el uso de métodos sistemáticos de gestión. Este proceso de complementar acciones se incumbe de grandes riesgos, las iniciativas que hoy hacen parte del relacionamiento entre el sector público y los agentes del que minan el sector privado intentan responder por medio de formatos de redes atender a estas demandas. Sin embargo, surgen cuestiones que han sido difíciles de responder directamente, sin antes, desviarse por estudios que no responden objetivamente a las demandas que socialmente son sugeridas.

## INTRODUCCION

Las articulaciones de redes, entre sectores publico-privados, no han sido muy exploradas actualmente en Latinoamérica; la aridez de estudios impide analizar en profundidad relacionamientos de estructura, función y operación para la constitución de redes en estos ámbitos. Estos vínculos se interpretan como alianzas, *joint ventures*, parcerias estratégicas, participación publico-privado, fusiones, etc, confundiendo con el uso de las actividades de redes. Este trabajo intenta dar ideas por medio de una relación inter-organizacional de análisis agencias/estructura que es posible desarrollar sistemas abiertos de innovación, con el uso del conocimiento acumulado por ambos sectores. Aprendizajes y prácticas extraídas de diversos países, con algunos resultados promisorios, conclusiones mensuradas, aspectos conclusivos en otros. Pruebas concretas. Demostrando que algunos caminos son viables, para resolver ciertos impases que muchas veces, sectores aislados no pueden solucionar. Encadenándolo a un proceso de practicas de innovaciones.

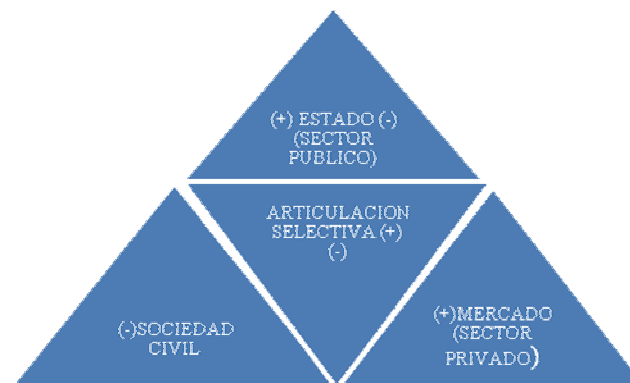
El siguiente trabajo es un ensayo, demostrando a través del método heurístico, las relaciones inter-organizacionales que la teoría de la complejidad adopta como principio sistémico y organizador. Uniendo las partes (los actores) a un todo (sus vínculos institucionales), sus agencias (secretarías, ministerios, departamentos, intendencias) el sector privado en sus formatos externos (firmas, consorcios, industrias tecnológicas, centro de investigación, consultorías, cooperativas, etc.) y las Asociaciones del Tercer Sector (ONG, mancomunales, asociaciones comunitarias, agencias sociales). Cuando posibilitan la asociación de establecer un proceso de aprendizaje permanente y la formación de redes.

Principalmente implementar soluciones de cuño novedoso, innovador y que sean creativas, empeñadas a resolver problemas de gestión – servicios - satisfacer las necesidades de los contribuyentes. Estas soluciones deben visar a las respuestas buscadas, a resolver con impacto significativos - cualitativos - argumentos productivos, satisfacción, con capacidad organizativa (CIMGP 1999). Para Edgar Morin en la complejidad de relaciones, ellas no actúan aisladamente, sino que se incorporan continuamente nuevos elementos, transformando el ambiente. Inventando estrategias, para nuevos problemas en situaciones complejas.

Proponer soluciones que norlean al sistema inter-organizacional en Latinoamérica donde las reformas institucionales polarizan las acciones que el sector público debiera responder a la sociedad y al sector privado. Pues se ha visto que, aspectos decisivos cuanto a las acciones que le rodean son en su mayor parte, elementos financieros, que ponen en jaque tales actitudes como obstáculo. Acciones unidireccionales que polarizan de forma acentuada los relacionamientos entre los sectores publico-privados que, constituyen un simple y complejo sistema de procesos transformadores (Figura 1). Se torna, por tanto, una situación de carácter confusa, configurando ambientes competitivos, distanciándose de las relaciones benéficas entre los participantes (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1995). Al final son relaciones de cooperación que se intentan lograr efectivizar a través del desarrollo y soporte colectivo (BARNARD 1956; MAYO 1997).

Este trabajo intenta responder a cuestiones que se han levantado desde finales y comienzo de siglo, sobre todo, atender a las cuestiones que aquejan a institucionalidad de los sectores que desean constituir redes estrechas. Adoptando vías alternativas para poder resolver los problemas y atender las demandas de los miembros que constituyen las rede. Este trabajo adopta el enfoque organizacional como matriz de discusión, y trae visiones sobre ideas (innovadoras en sí) que arrojan algunas de las teorías económicas del conocimiento y aprendizajes regionales, abordando los sistemas nacionales y regionales de innovación, como medios innovadores para alcanzar una realización de las redes de trabajo.

**Figura 1. Pirámide Inter-organizacional de acciones polarizadas**



## RELACIONAMIENTOS PUBLICOS-PRIVADOS DESDE UNA VISION DINAMICA

Es un principio básico que para lograr un buen desempeño cuanto a resultados promisorios, es necesario administrar con idoneidad y cohesión los recursos. Tener un amplio y basto conocimiento, no es lo suficiente, por el contrario si este es bien definido y cuantificado cuanto a los valores (sociales, éticos, reputacionales) particularmente, traerá buenos resultados (LINDER; BROOKS, 2004). Tales valores están alojados en la capacidad de llevar a cabo las funciones que exigen por demanda un alto grado de desempeño y que se direccionen por ventura a resultados estratégicos. En ocasiones para dar auxilio a este tipo de tareas, suelen se manifestar de forma natural o mediante ofertas publicas, servicio por medio de relacionamientos con otros actores (sector privado) que suelen ser firmas, empresas, consorcios, cooperativas, sindicatos, universidades, centro de investigaciones, etc. Entidades que visan según sus principios atender exigencias que el sector publico y sus agencias gubernamentales no conseguirían responder por la estructura institucional en cual están inseridas. Compartir objetivos, disciplina, deseos por los cambios y sobre todo compartir con los ciudadanos. Manifestando el compromiso por valores y principios que los sectores público-

privados debieran entregar, es este el deseo más cercano de las redes. Construyendo una sociedad que crie vínculos de relacionamientos permanentes y no una sociedad que sienta desconfianza y este desarticulada, hacia las instituciones, ensombreciendo sus formatos sociales productivos (CASTELLS, 1996).

Esta visión democrática de constituir relacionamientos compartidos, o sea, formar redes, prosigue a fortalecer con efectividad, un alto desempeño, que sea inmune a nefastos cambios que traen consigo procesos con reformas de fondo. Redes flexibles, pues las acciones se entienden como complementación de unidades estructurales de trabajos. Estimular la colaboración de todos los envueltos, enfatizado en su trasfondo el proceso de aprendizaje que cargan las redes de trabajo (LUNDVALL, 1992). Pues el formato organizacional en cual se constituyen las entidades públicas y privadas, desde ya crean un modelo innovador de gobernanza, al entender los sectores miembros, las agencias envueltas trabajan para fines concretos, con objetivos comunes, que es la satisfacción del ciudadano en la entrega de servicios efectivos. En este contexto, los gobiernos se hacen cada vez más dependientes de la cooperación y de los recursos de los actores privados fuera de su control jerárquico, y por tanto, en la política moderna, las organizaciones privadas han adquirido un papel relevante en la búsqueda de soluciones a los problemas públicos (KENIS Y SCHNEIDER, 1991).

En esta división de tareas, cuando nos referimos a compartir y posteriormente delegar esfuerzo para cumplir objetivos. Optamos por orientarnos hacia una división de trabajos en red, como mejor opción, pues la complementariedad cuanto a capacidades de controlar ambientes adversos, el espacio de operabilidad y la diversidad de estrategias crean escenario previsible, facilitando entender el nuevo sistema interorganizacional en cual se desarrolla los trabajos de redes. Además de disminuir las incertidumbres e identificar los riesgos naturales del proceso de transformación de las redes. Una vez que las organizaciones cruzan ciertos obstáculos, pasan a tener acceso a nuevas fuentes de información como a recursos inalcanzables (GERLACH, 1987). Cualquiera que sea la situación dominante, el contexto institucional, sistema legal y cultural, afectara de diversas formas para más o menos la viabilidad de las redes. El trabajo en si en red es desencadenar por si solo, un proceso innovador, pues son las iniciativas las precursoras de métodos de trabajos; sea cuanto al uso de nuevos instrumentos de gobernanza que se necesitan para administrar los recursos que serán compartidos. Estos tipos de recursos mas bien directrices y políticas de acción de gobernanza (inversión de I&D, producen valores intangibles (SALLES-FILHO *et al*, 2000). Si bien que cuando nos referimos a la división de trabajos en redes, los valores atribuidos se tornan reales cuando estos relacionamientos traen resultados concretos y tangibles para la ciudadanía.

### **ACCIONES Y OBSTACULO EN LOS RELACIONMIENTOS PÚBLICO-PRIVADOS DE REDES EN LATINOAMERICA**

Para algunos países de occidente, el valor que generan estos relacionamientos está mucho mas condicionados en cuestiones de estilos y modelos de gobernanza de neo-institucionalidades entre sectores públicos-privados. Que a la confianza y transparencia que desean transmitir en las redes. Relacionamientos que produzcan efectos cuanto a resultados, por medio de acciones concretas y reales. Orientaciones que se encaminen hacia a un proceso de tecnológico evolutivo. Convergencias institucionales cuanto a limite de participación en un mercado restricto.

Cuando analizamos las barreras que impiden el crecimiento, por ejemplo, en la productividad en sectores claves en Brasil es necesario enfrentar obstáculos que son determinados por medios no-estructurales, visto que son estos los que ocasionan los distanciamientos cuando se

requieren hacer uso de nuevos actores para desarrollar tareas complementarias, trabajos de redes. Por ejemplo, reducida mano de obra calificada. La enorme economía informal con inadecuadas leyes que hacen costoso el ingreso de firmas a la economía informal. La inestabilidad macroeconómica. Servicios públicos deficientes. Inadecuada infraestructura. Según un estudio de McKinsey Global Institute (MGI) sobre productividad realizado en 17 países demuestra que estas barreras del tipo no-estructurales, pueden eliminarse gradualmente si se aplican sólidas políticas de acción social y económica.

El formato que se intenta incorporar en estas acciones de relacionamientos cooperativos, es mas bien, un arreglo despolarizado entre los sectores publico-privados, bidireccionales y no una coexistencias parcial entre ambas. Es una tendencia generalizada en países Latinoamericanos conducir los relacionamientos para regulaciones monopólicas entre empresas, creando sectores poco heterogéneos. Anulando posibilidades pues inhibe la oportunidad de extender la participación de firmas que compartan por medio de redes los beneficios del mercado.

Por ejemplo, el caso Uruguayo tiene una particularidad cuanto a la estrategia de apertura gradual económica-social del sector en las Telecomunicaciones (ANTEL), la centralidad como modelo de gestión que regulariza el mercado, incorporó en un pasado en su estructura un confuso sistema organizacional burocrático, debido al anacronismo de las políticas sectoriales, lo que resulto en una reducción en el tamaño de las agencias gubernamentales. El optimizado diseño estructural de sus instituciones en el campo de acciones políticas publico-privados, fueron orientados a la captación de recursos (eficiencia en la capacidad de acumular conocimiento), transparencias y democratización, coordinación y control sistemático de las acciones políticas. Pues existe un incentivo a fortalecer acciones al financiamiento privado como a la innovación tecnológica a través de I&D en sus relacionamientos.

### **1.- El problema de la institucionalidad de redes publico-privados**

Para ELSTRADT, LABOISSIÉRE Y PIETROCCI (2006), tales tipos de medidas deben ser garantizados por la continuidad institucional de los sectores cuales constituyen los vínculos, además de las reformas, pues en este caso los sectores publico y privados se tornan inmunes a estas acciones, pues las presiones deben ser ignoradas cuando se ejecutan trabajos que enfatizan la participación libre y espontanea. A fin de que acepten independientemente de las banderas políticas, un plan de coordinación que sustente los compromisos de cumplir los contratos, normas, regulaciones que se hayan tomado como acuerdos, con el fin de mantener tales iniciativas mas allá de los cambios que se produzcan en un tiempo determinado.

Los sistemas de redes, ciertas veces pueden generar desconfianza y confusión. Del primero pues es visto que presentan altos riesgos potenciales a estos tipo de formaciones institucionales. Y del segundo, confusión, por el formato de relacionamientos con sectores privados, que generan incertidumbre, pues en Argentina y Bolivia desencadenaron acciones legales contra empresa sanitarias reguladoras que ejercían fuertes poderes monopolizando los servicios básicos en ciudades periféricas. Comportamientos oportunistas y desinversión, generan relacionamientos que generan desconfianza en la sociedad (BLEAKE & ERNEST, 1995).

Existen fuertes razones para formación de redes, principalmente para el sector público, compartir riesgos como gerenciar las incertidumbres de las estrategias, ya que el interés mayor de las agencias de gobierno en el contexto institucional es aprender con los actores las formas de administrar los recursos y la capacidad de controlarlos. Disminuir riesgos inoportunos o compartirlos, además de contribuir para reducir el costo de capital. En Chile y

en el Sur de Brasil, en la ciudad de Porto Alegre, el uso de los mismo servicios han tenido suceso cuanto la formación de buenos relacionamientos con participación del sector privado. La importancia del desarrollo económico en la innovación en regiones ha sido intensificada en espacios donde las acciones de políticas publicas-privadas han sido transparentes, integras y coordinadas con las necesidades de la sociedad.

Para que los actores institucionales publico-privados puedan profundizar acuerdos que conduzcan a la formación de redes; no será necesario que las medidas sean cumplidas sino que ante todo, demostrar el impacto que puedan tener tales medidas en otros sectores inter-organizacionales como ONG, Mancomunales, Organizaciones del Tercer Sector. Iniciativas que afectan directa o indirectamente a varios sectores al transformar programas de participación voluntaria; pues los cambios exigen reformas en la estructura organizacional de los nuevos relacionamientos con el sector privado. Visto que el proceso innovador es una consecuencia de estas participaciones, las iniciativas luego se orientan a que se produzcan los cambios oportunos y cabidos de proyección. Cambios profundos, como mucho, para que los objetivos se alineen con las metas que se intentan alcanzar.

Para NASSER (2005) en grande parte de los países en vías de desarrollo, gran numero de empresas que componen los distintos sectores publico-privados obstaculizan tal proceso evolutivo de integración de innovación, situaciones irregulares cuanto a) evasión de impuestos; b) incumplimiento de obligaciones sociales, c) otras ignoran las formas de calidad y seguridad así como incumplen los derechos de autor e ignoran el uso de patente.

Para estos tipos de economías se sugiere que es necesario adoptar un enfoque que reduzcan tales factores informales a) reducir el costo de la formalidad mediante reformas en el sistema tributario, b) mejorar el cumplimiento y garantías de las regulaciones y aplicación de las leyes, c) principalmente crear una cultura de formalidad por medio de la tomada de consciencia en los efectos perjudiciales que traen para las instituciones, y las que produce el mercado informal. Insistiendo en que es la capacidad de gerenciar el conocimiento como el proceso de innovación se irá mantener en la institucionalidad de los sectores publico-privados.

Los modelos de análisis y reformas sobre el poder de acción publico-privado, visan desarrollar en ciertos niveles sectoriales, actividades individuales en cumplimiento de acuerdos multisectoriales, por ejemplo, el caso de una reforma en el sector de los trabajadores domésticos en Chile (80 % de los ciudadanos accede a los municipios en búsqueda de solución a sus problemas), muestra un caso de suceso alentador, del cual se puede lograr y evidenciar en hechos concretos, lo objetivos alcanzados en el plano de acciones de las políticas publicas-privadas con participación activa de la sociedad. Se puede ver que los trabajadores domésticos, han logrado que se apliquen un conjunto integral de iniciativas, reduciendo los costos asociados con la formalidad, simplificando contratos laborales. El uso de iniciativas que transformen un sistema homogéneo a un heterogéneo hace posible incluir acciones integradas diversificadas, haciendo uso de elementos innovadores en uso de altas tecnologías. Los trabajadores domésticos consiguieron por medio de uso de un portal de internet (elementos tecnológicos), pagar sus cuentas, lo que les permite cancelar todas las obligaciones laborales, del seguro social, pensiones, asistencia médica y registros de seguro de desempleo (elementos sociales). Estos sistemas integrados de iniciativas innovadoras, prueban que en países en desarrollo, que adquieren sensibilidad frente a las necesidades de la sociedad, los sectores públicos y privados, demuestran un gran interés por las demandas reales de sus contribuyentes.

Ciertamente, la sociedad conjuntamente con la participación institucional publico-privado da resultado cuando existe confianza y transparencia en los acuerdos negociados entre ambos. En



este punto el autor sugiere que este es un requisito imperativo para que las redes tengan éxito en sus emprendimientos. Experiencias como estas demuestran que las redes cuando envuelven iniciativas innovadoras son verdaderas actividades emprendedoras de suceso, pues son realizables a largo plazo y con el compromiso de las reformas y la participación activa de la sociedad. Sin reducir el destaque al apoyo efectivo de las instituciones académicas como extensoras de fronteras de conocimiento y ciencia aplicada. Pues incrementan a configurar el panorama de sistema nacional de innovación.

## **2.- Identificando la viabilidad a la innovación en el espacio institucional a través de la búsqueda de la gestión de desempeño**

Cuanto a los países en desarrollo, aspectos como estos se han valorizado y cada vez más adoptan como régimen de apoyo la búsqueda por instrumentos (escasos), para el desempeño de redes cuando orientadas a la integración de procesos innovadores. En Chile desde 1994 el sector público ha celebrado 36 asociaciones de participaciones con el sector privado por un monto total de 550 millones de dólares, a modo de dato, el gobierno intenta como prioridades descentralizar y modernizar sus agencias públicas e incentivar la participación con el sector privado en telecomunicaciones, biotecnología, *comodities*, educación, transporte.

El sector público debe encontrar formas viables de asociarse con el sector privado para desarrollar grandes proyectos (infraestructura), pues se ha visto que estas acciones requieren de grandes investimentos y un complejo sistema de gestión operacional. Para YAN (2005) viabilizar estos vínculos se requiere contar con una regulación sólida, estable y bien elaborada en sus objetivos, ya que determinara el impulso a la competencia leal de ambos sectores público-privados. A fin de superar las barreras de productividad relacionadas con la infraestructura. Los esfuerzos de integración de infraestructura son esenciales para una integración y especialización más profunda, esfuerzos que promoverán la competitividad de las instituciones, permitiendo distribuir los beneficios de los ingresos económicos entre los ciudadanos.

Es también, una condición necesaria atraer fondos de inversionista privados, cuyos retornos serán determinados, en parte, por los ingresos operativos de sus proyectos. Además porque la suma del montante de proyectos cuanto a la infraestructura supera muchas veces los gastos públicos. Ante estas realidades es útil citar que cuanto a desafíos claros y aliados al compromiso, se puede vislumbrar que la implementación de redes de trabajo con sectores privados se encontrara siempre obstáculos. El origen se debe en ocasiones a baja cohesión social hacia las instituciones públicas, pues, estas mismas ya generan desconfianza hacia las instituciones privadas obteniendo como resultado regulares relacionamientos. Se debe notar que los objetivos de las políticas cuanto a la inversión en acciones que incrementen el proceso innovador, por ejemplo, el grupo de países de la OCDE, entre 1991 a 1998 la tasa media de su crecimiento tuvo un aumento en todos aquellos países, a medida comparativa, con los países occidentales en desarrollo. Vale informar que en los primeros ha sido creciente la construcción y transformación de una sociedad basada en el conocimiento, donde el Estado posee una función motora como impulsor de tales medidas (Instituciones académica). Traduciéndolo de otra forma como articulador de las políticas de innovación a las políticas industriales (sector privado), buscando ofrecer una infinidad de programas gubernamentales, utilizando como siempre, las bases del Sistema Nacional de Innovación. (SIN). Sin olvidar que estas articulaciones tiene un trasfondo de base competitiva

Según MARSHALL (2006) los obstáculos se encuentran en las instituciones, la gobernabilidad, la convivencia y cohesión social, el sistema político e institucional que impiden el progreso y desarrollo de las iniciativas. Todavía Marshall enfatiza que los sectores

que obstaculizan las iniciativas se acentúan con la velocidad del cambio y las incertidumbres (tecnología, cultura, globalización, incertidumbres, etc.). Ya que los desafíos en la innovación institucional es que permitan una cohesión social tales como: a) colaboración y confianza mutua, b) gestión innovadora del Estado y políticas de calidad para un nuevo contrato social: i) orientación a resultados, ii) mecanismos de control, iii) estructura institucional, iv) rendición de cuentas, v) contra pesos y miradas estratégicas; y c) fortalecer el espacio de la política; recuperando la capacidad de construir horizontes comunes (Figura.2).

**Fig.2. Obstáculos que inhiben el progreso de la innovación**



Fuente: Expansiva, Diagrama de Marshall, Jorge (2006)

Frente a esta perspectiva innovadora en ambientes complejos, orientar a los actores de redes a integrar políticas sociales en sus cuadros de gerenciamiento (capacidad de aprendizaje), que conduzcan a resultados participativos. Sectores públicos y privados, en la cooperación de sus habilidades y capacidad de generar vínculos estratégicos, han mostrado que el uso de redes a largo plazo entrega resultados significativos.

### ELABORACION DE INPUT Y OUTPUT EN REDES PUBLICAS-PRIVADAS

El producto o proceso que sea nuevo en el mercado o siquiera para la empresa ya se manifiesta como indicador de innovación. En tanto es necesario que sea algo tecnológicamente nuevo o substancialmente optimizado. (SOUSA, 2007). El manual de Oslo (2007) define bastante bien este proceso, tanto como, orienta las bases para su medición cuantitativa, ...”*tomando en cuenta lo que la empresa declara sobre haber producido e no como un proceso específico orientado a algo que sea innovador*”. Algunas preguntas aparentemente simples acerca de la gestión del sector público y empresas privadas, nos dan algunas ideas sobre: ¿Cuál entre ambos deberá ser más eficiente? ¿Desde cual visión se deben formular las redes? ¿Qué actor es el mayor beneficiario de las redes, el sector publico, privado o la sociedad? ¿Este proceso innovador es más un sinergismo de acumulo de conocimiento tácito? ¿Estos relacionamientos están más para un intercambio de una operabilidad y funcionalismo estratégico?. El hábito de escoger al socio al cual se decidirá la buena elección, se basa en una ¿ cuestión de desempeño o en principios idealistas?.

Si bien que al final es el contribuyente quien juzgará si las acciones están teniendo un buen desempeño (BELCHIOR, 2007). Según el estudio del Comité de Articulación Federativa (CAF), órgano institucional del sector público en Brasil, demostró una pequeña mejoría en procesos de gestión que envuelven relacionamientos publico-privados. Tal que la entrega de productos y servicio han sido perceptibles en un aumento significativo en las economías de los cofres públicos, por ventura, una ampliación de la calidad y cantidad de estos tipos de

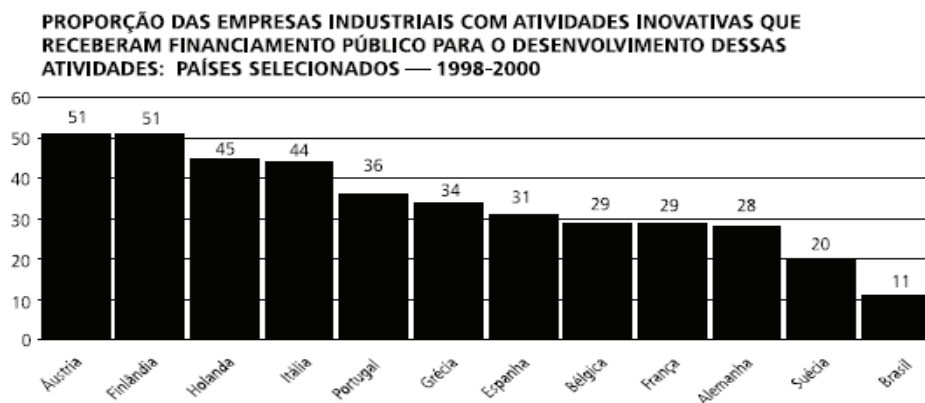
eventos. Es interesante notar que una deficiente aplicación financiera trae resultados nefastos, por ejemplo, un mal uso de recursos se traducen en servicios de dudosa calidad.

Un ejemplo claro es cuando una empresa o industria recoge los insumos y los transforma en servicios o productos, pues es mucho más eficiente cuanto más barato consigue producirlos. En el caso del sector público, no es la venta de promoción de productos que interesa, sino que, la oferta y la calidad del servicio ofrecido al contribuyente (MOREIRA *et all*, 2000). El estudio anterior, revelo que los modelos de productividad de la industria no están sujetos a influencias y decisiones políticas, sin embargo, en una administración municipal la eficiencia es revelada viendo los resultados de los servicios (salud y saneamiento básico). Quien los fiscaliza o regula es el propio contribuyente. Todavía apunta a que los factores tecnológicos, políticos e institucionales, afectan de manera objetiva la eficiencia del gasto público y sus efectos sobre la mejoría de la calidad de los municipios. Es evidente ver que en Brasil los sectores públicos, en este caso municipales, con menos participación en las transferencias de financiamiento, han mostrado robusta capacidad en gestión administrativa eficaz. Luego se concluye que una menor dependencia de recursos proveniente de sectores públicos incentiva el gasto más eficiente; visto que el gestor tendrá en vista que trabajará directamente con recursos de sus contribuyentes (sin entrar la discusión teórica de la agencia). Ya para MIRANDA & GASPARINI (2007) con una mayor participación de los fondos de participación municipal, generalmente la gestión se torna menos eficiente. Esto no alerta para una dependencia excesiva de recursos y ponen en duda cuestiones como la relación entre tercerización de mano de obra especializada (sector privado) y la mejoría de los servicios ofrecidos como resultado de estos relacionamientos de cooperación.

Este hecho nos dice acerca de cuando la gestión es deficiente en el sector público o privado, visto que se pierden en principio, estratégicamente, algunas oportunidades tales como la reducción de costos y una mejoría en la gestión de los servicios. Por otro lado, sobre la perspectiva del incentivo tributario como forma de estimular la inversión en acciones innovadoras a través de la Ley de Innovación, en Brasil se busca diversificar las modalidades de financiamiento por medio de instituciones publicas financiadoras (BNDES, Finep), entendiéndose que de esta forma habría un distribución mejor de recursos a favor de las firmas (CORDER, 2006) emulando a los del grupo OCDE. A modo de dato, el gobierno invirtió en el Programa de Innovación para Competitividad entre 2002 y 2004, R \$ 357.300 millones.

A modo comparativo (Figura 3.) para los países miembros de OCDE en media 35% de las firmas europeas que desarrollaron actividades innovadoras en el periodo de 1998 a 2000, recibieron algún tipo de ayuda del sector pública, sin embargo en Brasil, solo 11 %.

**Figura 3. Porcentaje de empresas europeas innovadoras.**





Fuente: Eurostat (2004), IBGE (2004)

Al observar por un contrapunto el proceso de colaboración entre sectores publico-privados, y de la manera como se fortalece la institucionalidad de redes, vemos por ejemplo, (caso no fronterizo) en New Zeland, la política de reformas se ha caracterizado ser muy positiva por su contenido con relación a la consistencia y coherencia (lo que genera confianza). Según SKILLING (2007), si bien que las políticas de legislación de base y sus instituciones permitan el desarrollo de algunos cambios, en tanto que las cuestiones en áreas de infraestructura y sistemas tributarios deberían sufrir cambios que permitan el flujo de parcerias. Entre las medidas de adopción de base innovadora, ha sido convertir las operaciones comerciales de gobierno en compañías de responsabilidad limitada, con fines lucrativos; la introducción de un impuesto amplio al consumo, la transparencia fiscal e informática y la transformación de la gestión del sector publico – malas políticas pueden causar daño sustancial a un economía – pero, buenas políticas también no son garantías de un mejoramiento significativo de la misma.

Entonces, ¿Cuáles son las áreas prioritarias para una buena selección de objetivos, cuando se requiere de un sintonizado relacionamiento con los socios para constituir redes?. Russel (2001) identifica y define los relacionamientos en estratos que, existen para realizar significativas opciones cuando se refiere a la formación de gobernanza en redes. Por medio de varios niveles de tomada de decisión que incluyen: a) mesas de liderazgos por medio de comités y la operacionalidad de estos mismo en ciertos áreas de funcionalidad, b) establecer un consejo legal que debería ser consultado como algo necesario, cada entidad desempeña explícitamente reglas bien definidas en las tomas de decisiones. Las mejores redes de trabajo irán envolver un set de decisiones rutineras que ayudaran a varios niveles de gobernanza a trabajar juntos efectivamente. Al considerar estas opciones, los trabajos en redes, visan mejorías por medio de acciones florecientes por envolver ventajas a través de alianzas estratégicas; así las cuales, pueden ser bastante efectivas si bien constituidas, considerando, que los trabajos en red corporativos entre agencias del sector publico-privado, debieran actuar de forma sistemática, estructurada y con disciplina. Sin embargo, con relación a la proximidad de los actores en las redes de trabajo, el suceso entre los subsectores se obtiene cuando se ha intuido un plano sistemático que, considera una dada combinación de elementos que visan al desempeño por resultados, considerando el enfoque en la eficiencia y la responsabilidad.

### **1.- La innovación en un marco tecnológico, social y económico**

Aquellos países que pretenden aumentar la tasas de crecimiento de su producto “*per capita*” a largo plazo, o sea, de manera sostenible, deberán invertir en políticas de incentivo a la producción de tecnologías e diseminación de conocimiento (FONSECA, 2001). La importancia de la innovación o del progreso tecnológico que es inherente a ella misma, como forma real de acción; ha sido enfocada de forma empírica. Según SHUMPETER (1982) la importancia del proceso de innovación para el crecimiento del producto, es de tamaño realidad, pues esta línea de pensamiento auxilia al análisis posterior de la formulación de redes, como proceso de sucesión, pues hay que considerar que es un *player* de acciones que se unen para constituirse objetivos claros y definidos. Alcanzar los mejores resultados por medio de un proceso transformador. Es de saber, que el mismo proceso de innovación, y aquí se ha hace un división de caminos, cuanto a la transformación de la iniciativas, aquella triade de la innovación suele estar dentro de sectores estratégicos en áreas a) tecnológicas (ciencia básica y aplicada, b) sociales, c) económicas. Por lo tanto, innovación debe estar contemplada en esa triade.

Continuando este pensamiento, es función en parte del sector público como miembro de las redes proponer iniciativas concernientes a la innovación, reforzando el *player* tecnológico, por medio de propuestas de I&D + i. Otorgar incentivos coherentes con el desarrollo local y regional y la difusión de redes hacia el sector privado (como acciones indirectas). Acciones no inductoras del sector público. Por ejemplo, cuando nos referimos a las agencias del estatales en Brasil, el gasto público de investimento para estimular iniciativas innovadoras por medio de proyectos tecnológicos de I&D + i; este no alcanza al 1 % del PIB, siendo que en USA este corresponde a 1/3 de recursos de proyectos ejecutados por empresas con financiamiento por las propias firmas.

No obstante, en algunos casos, existe un elevado beneficio social que algunas innovaciones pueden traer. El sector público está obligado a actuar directamente en la producción y difusión de iniciativas, a través de, necesarios cambios de hábitos de los agentes económicos, culturales, institucionales. Si bien que el incentivo a la innovación tecnológica se depara con demandas por camadas sectoriales, el sector público realiza un papel de interventor que envuelve algunas responsabilidades a causa de las opciones en las mejores estrategias a ser asimiladas (responsabilidad social). En tanto el sector privado, es un claro promotor de estrategias que establecen espacios de exclusivo monopolio, debido a que, algunos sectores se encontrarían demasiado concentrados (tecnológicos), dejando en desventaja sectores que estarían oprimidos por falta de dirección de recursos para satisfacer las acciones conjuntas (sociales). Esto se traduce en una reducción de incentivo al deseo de innovar, al final, quien sale ganando son las empresas y no las acciones conjuntas ni menos los grupos sociales (SHAPP & PAVITT, 1993). Al final lo que debería motivar impulsar acciones son los elementos inherentes al proceso de innovación, las transformaciones intrínsecas en ese intercambio de saberes y aprendizajes, de los actores envueltos en los trabajos en redes, obteniendo como ganancias en la acumulación de capacidad y eficiencia en el uso de iniciativas.

Para (NELSON,1993; FREEMAN,1995) proponen a través del Sistema Nacional de Innovación, acciones transformadoras que incorporan elementos exclusivos de I&D, considerando el marco de iniciativas innovadoras en un sistema universal que, resuelvan de alguna medida los impases. Resaltar el papel del sector público que busca acoplar una dirección social y no envolver intereses de grupos falangistas que promueven solo el aumento de la competitividad (DAGNINO, 2001), que en situación se torna nociva para las redes. La percepción es de una idea que está dentro de un flujo que oscila y está constantemente cambiando de frentes, si al observar este flujo en el interior de un proceso dinámico, confrontador, los grupos que hacen de estos relacionamientos, redes de trabajo, pueden no encontrar el sentido del aprendizaje que se busca para estimular la iniciativas innovadoras (CALLON, 1992). Un destaque mayor a un sistema de innovación heterogéneo de contribuciones cuanto a la institucionalidad de interacciones dinámicas entre los sectores público-privados (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Siendo este un papel estratégico de un nuevo padrón cuanto a las dimensiones de los nuevos formatos en cuales se constituyen los relacionamientos en redes ( LASTRES *et all*, 2005).

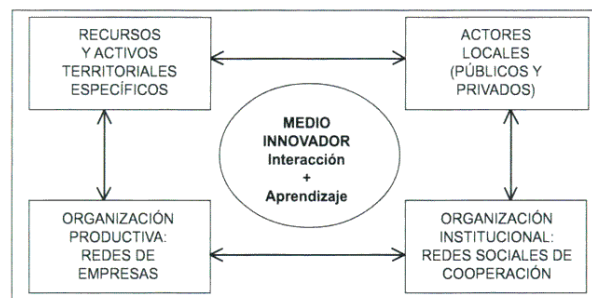
## **2.- La transferencias de conocimiento como fuerza de transmisión innovadora**

Surge un llamado de precaución con la idea de implementar acciones complementares en ambientes complejos. Sobre todo cuando se incurre al sinergismo de redes, entre los sectores público-privados y como estos tipos de relacionamiento se orientan. Especialmente analizar las principales fuerzas motoras que ayudan a que el carácter innovador requiera una atención mayor, amplificando los aspectos tecnológicos de un venir tácito y coherente con la realidad

al cual se ajustan (Figura 4.). Es recomendable abordar el terreno de los sistemas organizacionales de redes para entender su mecanismo central. Particularmente los relacionamientos entre los actores y comprender sobre consenso el sector publico-privado la problemática que surge de la agencia/estructura (JENSEN, 2000; JENSEN; MECKLING, 1976). Bien como las influencias que las acciones que el mercado ejerce sobre los sectores productivos en firmas. Sin embargo, es necesario dejar claro que en una relación de gobernanza, ninguna organización puede mandar fácilmente, aunque una puede dominar un proceso de intercambio concreto. Un gobierno de nivel nacional u otra institución pueden tratar de imponer un control, al producirse una tensión entre el deseo de intervenir autoritariamente y la dependencia de la aceptación y la acción de otros. Gobernar es siempre, desde esta perspectiva, un proceso interactivo porque ningún agente, ya sea público o privado, tiene bastantes conocimientos ni capacidad de emplear recursos para resolver unilateralmente los problemas (STOKER, 1998).

Del punto de vista que orienta los intereses entre sectores público-privados, particularmente las características y la formación de emprendimientos en el marco tecnológico en cual la mayoría de las veces están envueltas. Todo indica que, son las condiciones que el mercado impone o acepta, dentro de muchas otras opciones interesantes de aplicaciones significativas, junto a incrementos que impulsan el proceso innovador en si (FREEMAN, 1995). Que ciertamente son necesarios para crear nuevos formatos productivos locales. El proceso innovador en si, es evolutivo, transformador y dinámico. Particularmente las redes coinciden en que las actividades complementares (externas) conducidas en paralelo, en búsqueda continua de mejoras en aquellas tareas particulares (desvinculadas) asumen un compromiso (*ex-ante*) a la constitución de las redes de trabajo. Así los interés deben poseer un sentido de gobernanza, en cual no sólo se presenta como una herramienta analítica que permite estudiar cómo se estructuran las relaciones entre actores públicos y privados, sino también como una herramienta que permite diseñar y aplicar acciones eficientes.

**Figura 4. Condiciones para formación y desarrollo de un medio o entorno innovador.**



Fuente: Mendez 2002, Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes.

Las perspectivas que diferencian ventajas que aumentan de forma a incrementar el suceso tecnológico y liderar mercados, según DOSI (1982) “esta corriente influencia y estimula el proceso de innovación mucha mas que el “*ex-ante*” mercado estructural como tal”. La misma corriente de innovación, es obviamente, un salto que afecta la estructura industrial y transformar su aspecto. SHMOOCKER (1996), WALSH *ET ALL* (1979) coinciden ya en esta relación de formular la hipótesis de una dependencia de actividades innovadoras de *mercados desarrollados*, pues contrariamente a una economía de mercado *en desarrollo* y transformación que envuelve constantes movimientos y distribución de recursos. Así cuanto a

una búsqueda de esfuerzo, que hace todo lo posible, para ganar valores y confianza entre diferentes subsectores y sectores públicos-privados donde la redes de trabajos se desarrollan.

El compromiso de recuperar el crecimiento entre los miembros que establecen la concurrencia ayudan, en si mismo, a transformar la economía en un proceso dinámico de adaptación a los ambiente en cuales se insieren, desdoblando los recursos en procesos de creación y descubrimientos. El uso de redes, envuelve en cierta forma quiebres de paradigmas, pues hay una constante mudanza de ideas que se basan en una selección de micro-diversidades (selección de ideas), como tal, nos lleva a una esfera competitiva (METCALFE, 2002). Resta a las empresas establecer el desempeño innovador, como visible señal de cambio transformador. Parece ser que estos posicionamientos obedecen a un sentido de intercambios, necesario, para mantener un equilibrio de cooperación, productivo, tecnológico e innovador. Estos elementos que hacen parte de un proceso integral, dinámico, sugieren que debe haber una madurez “*ex-ante*” en los saberes, visto que ocurrirá un lapso de intercambios por medio de un largo proceso de coordinación, que son fases que transforman el entender y el saber, pues es una dinámica evolutiva, no estática en proceso de configuraciones, pues si, de relacionamientos. Sin embargo, ANTONELLI (1999, 2001, 2003) sobre este saber, nos dice que ayuda a comprender a las instituciones que comparten los conocimientos como parte de un proceso de aprendizaje mutuo de gobernanza entre los miembros de las redes.

### 3.- La dinámica comportamental de acciones incentivadoras

METCALFE (2002) el proceso evolutivo en que están las instituciones, se encuentran en transformación como unidades auto-organizacionales que entienden el proceso de sistema de innovación. Las disposiciones para poder adaptar políticas innovadoras en un proceso transformador de una economía de mercado que primeramente, respete los valores sociales, se sustenta en cuatro elementos a decir:

- a) Oportunidad para innovar; como definido por el acceso al conocimiento e información (científica, tecnológica y de mercado)
- b) Disponibilidad de recursos para desarrollar y explorar la iniciativas innovadoras
- c) Incentivos para desarrollar la innovación
- d) Capacidad para gestionar todos los elementos diversos envueltos en el proceso de innovación

A pesar de la carencia cuanto a competitividad innovadora en Latinoamérica, se deben en parte a medidas y acciones que protegen los conocimientos y tecnologías generados internamente evitando la fuga al exterior. Con relación a aquellos incentivos para estimular la innovación, se pretende distinguir aquí de aquellos incentivos que las empresas tienen en vista como innovadoras-creadoras, de aquellas que se limitan a difundir como innovaciones creadas en otros contextos. Debiéndose destacar el carácter complementar de las investigaciones de innovación en relación a estudios sectoriales, que pueden dar una intensidad mayor y sentido de calidad a las innovaciones, siendo este un componente fundamental de competitividad.

Por acumulación de capacidad, especialmente cuando se refiere a elementos dispersos que potencializan el proceso innovador, TEIXERA (2004a) coincide que el aprendizaje individual como colectivo entre sectores publico-privados, es de tamaño importancia como elementos transformador en el proceso de intercambio. Vale hacer una reflexión cuando se desempeñan componentes tecnológicos, capacidad humana, encadenamientos externos (firmas, consorcios, asociaciones industriales, centros tecnológicos, universidades, centros de investigaciones etc.,).

Los elementos operacionales se tornan altamente dinámicos, a pesar que en ciertos casos las correlaciones entre desempeño, economía, técnica, innovación, desempeño de encadenamientos se muestran positivamente en sus acciones mínimas, pero de forma significativa (TEIXERA, 2004b. p179). Tales elementos transformadores se ajustan a la realidad de cada formato institucional. JUNIOR *et all* (2004) coinciden que las actividades innovadoras son explicadas por características de las propias firmas en sí, estructura de mercado, variación estructural, condiciones apropiabilidad y demanda; absorción y adaptación (QUADROS *et all* 2001). Tanto (FREEMAN 1995, LUNDVAL 1992, NELSON (ed) 1993) han relatado sobre el proceso desencadenador de los sistemas innovadores de difusiones a través del desarrollo de cada institución, al cual son asociados directamente a ganancias productivas, así como, a una amplia variedad de otras influencias incrementales de forma a engrandecer la influencia de I&D. Siendo esta última una contribución decisiva para conseguir y probar una transformación radical, sin dejar de lado otros grandes aportes significativos, que influyen dentro los procesos de transformación técnicas en diferentes sectores (LUNDVAL, 1985,1988,1992).

## ASPECTOS CONCLUSIVOS

El principio adoptado en este trabajo ha sido el de preservar los valores concernientes a las acciones destemidas con foco en la capacidad y su transformación en habilidades. Crear mejores servicios, pero también, generarlos con bajos costos (JUPP; JOUNGER, 2004). Focalizando resultados que puedan ser mensurables en las capacidades de responder a demandas vitales y cuestiones centrales, adoptando la tercerización de ciertos servicios, los cuales, contribuyen con estrategias para improvisar eficiencia en actividades no vitales.

Es notoria la precariedad en las articulaciones que comprometen componentes de I&D en algunos países en desarrollo hacia los sectores público y privados. Neutralizar los impases que causan espacios de discontinuidad en los programas de innovación en consecuencia a mejoramientos de calidad de los servicios prestados, en el momento de transiciones de modelos de gobernanzas.

Desde una perspectiva ciudadana del contribuyente, sobre el espacio y el rol que corresponde a las agencias de gobierno es de responder con los más importantes beneficios de las actividades entre las acciones de redes. Focalizando el buen y esforzado desempeño inter-organizacional, no tan solo en hacer las cosas bien sino que sean bien encaminadas; desde que atiendan a los principios que reflejen un alto desempeño de una organización del tipo redes de gobernanza corporativa. Los objetivos, disciplina y deseo por realizar los cambios. Su interacción con los ciudadanos, socios, y clientes, son los tipos de comportamientos que deben estar inseridos en la estrategia establecida (LINDER; BROOKS, 2004).

Por último, promover el reconocimiento, difusión y replicabilidad de soluciones creativas e innovadoras, hacia las instituciones del sector público-privado. Entender que el formato de redes es una interacción dinámica entre actores sociales que interaccionan en busca de algo en común. No existen actores principales ni secundarios en redes, sino que actores que mantienen espontáneamente vínculos con visiones comunes y compartidas, con un único fin, responde con flexibilidad al manejo de los limitados recursos que el ambiente dispone.

## REFERENCIAS



- ANTONELLI, Cristiano. Economics of knowledge and governance of commons knowledge. *Revista Brasileira Inovação*. Vol.1 no.1, jan/jun 2002, pp29-48.
- \_\_\_\_\_. *The Microdynamics of technology change routledge*. London, 1999.
- \_\_\_\_\_. *The Microeconomics of technological systems*. Oxford. Oxford University Press, 2001.
- \_\_\_\_\_. *The economics of innovation new Technologies and estrutural change routledge*. London (Forthcoming), 2003.
- BAMFORD, Jim. ERNST, David. *Governing joint venture*. The Mckinsey Quartely Journal, march 2005.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Measuring alliance performance. Inc. Perspective on Corporate Finance and Strategy, *Mckinsey on Finance*, No.5, autumn 2002, pp6-10.
- BARNARD, Ch, I. *Organization and Management: selected papers*. Cambridge, Harvard University Press. 1956.
- BELCHIOR, Fatima. *Gestao: O teste de eficiencia dos municipios*. Desafios do Desenvolvimento, IPEA, Vol.4, No.36, outubro 2007.
- BRANDENBURGER, A, M. & NALEBUFF, B, J. The Right Game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*. July/Aug, 1995.
- CALLON, M. The dynamics of techno-economic network. Inc. COOMBS, R. SAVIOTTI, P. WALSH, V. (Eds) *Technological change and company strategics*. London Academic Press, 1992, pp72-102.
- CASTEL, R. *Les Métamorphoses de la Question Sociale*, Gallimard, Paris, 1995.
- CASTELL, M. *The rise of the Network Society*. In. The information age: economy, society and culture. Vol.1. Blackwell Publisher, Great Britain, 1996.
- COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA (CIMGP). *Experiencias Innovadoras en la Gestión Pública*. Chile – 1999.
- CORDER, Solange. *Políticas de Inovação Tecnológica no Brasil: Experiência recente e perspectivas*. IPEA, Brasília, dezembro, 2006.
- DAGNINO, R. Innovacion y desarrollo social: um desafio Latinoamericano. *READ*. Vol.7, No.6, dezembro 2001, pp41-63.
- DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trayectories. *Research policy, North Holland* (11), 1982, pp147-162.
- ELSTRODT, Heinz-Peter. PIETRACCI, Bruno. LABOISSIERE, Marta. Creando una nueva Agenda para America Latina. Inc. Cinco prioridades para la económica de Brasil. *The Mckinsey Quarterly*, 2007, pp106-108.
- FONSECA, Renato. Inovação tecnológica e o papel do governo. *Parcerias Estrategias/ CCE/MCT*. No.13, dezembro 2001, pp.64-79.
- FREEMAN, C. The Nathional Systems Innovation in Historical perspective. *Cambridge Journal of Economic*, vol.19, 1995, pp.5-24.
- JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. Boston: Harvard Bussines School. *Working paper 0058*, abr.2000
- JENSEN, M. MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finances Economics*, No.3, 1976, pp.305-60.
- JUNIOR, S. PORTO, G. PARELLO, E. Inovação na Industria Brasileira: Analises Exploratoria a Partir de PINTEC. *Revista Brasileira Inovação*, vol.3, no.1, jan/jun 2004. pp.87-128.
- JUPP, Vivienne. YOUNGER, Mark, P. A value model for the public sector. Inc. High performance government, *Accenture Outlook Journal*, No.1, 2004.
- KENIS, P. SCHNEIDER, V. *Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox*. Inc Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations, B. Marin and R. Mayntz (eds.), Frankfurt, Campus Verlag, 1991.

- LASTRES, Helena, M. GASIOLLATO, Jose, E. Novas perspectivas na era do conhecimento: O foco nos arranjos produtivos e inovativos locais. *Parcerias Estrategicas*, No.7, setembro 2003, pp5-30.
- LINDER, Jane, C. BROOKS, Jeffrey. *Transforming the public sector*. Based on “Achieving High Performance in Government”, Accenture, Outlook Journal, october 2004.
- LUNDEVALL, B, A. *Product innovation and user-producer interaction, industrial development research*. Alalborg University Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. *Innovation as an interactive process: from user –producer interaction to the national system of innovation*. In Gdosi et all (eds) *Tecnical change and economic theory*. London Pinter, 1998.
- \_\_\_\_\_. (Ed). *National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning*. London, Pinter, 1992 .
- \_\_\_\_\_. *User-producer relationship, national systems of innovation and internationalisation*. In D.Foray an C.Freeman (eds), 1993.
- MARSHALL, Jorge. WAISSBLUTH, Mario. Reforma del Estado en Chile. Inc.Funcionamiento del Estado: Estructura Gestion, “Institucionalidad para el desarrollo: los nuevos desafios”. *CEP-EXPANSIVA*, Santiago de Chile, enero 2007, pp25-38.
- MAYO, E. *Hawthorne and the Western Electric Company*.In: PUGH,Derek S. *Organization Theory. Selected Readings*. London, Penguin Books, 1997.
- MENDEZ, Ricardo. *Innovacion y desarrollo territorial: Algunos debates teóricos recientes*. *EURE*, Vol.28, No.84, Santiago de Chile, septiembre, 2002.
- METCALFE, J, S. Equilibrium and evolutionary foundation of competition and technology policy: New perspective on the división of labour an innovation process. In. Workshop *Frontiers and trends: Frontier of innovation research and policy*. *Revista Brasileira Inovação*, vol.2, no.1, jan/jun, 2003, pp111-145.
- \_\_\_\_\_; FONSECA, M, G. RAMLOGA, R. Innovation, competition and growth: envolving complexity or complex evolution. *Revista Brasileira Inovação*. Vol.1, no.1, jan/jun, 2002, pp85-122.
- MOREIRA, A. SERRA DA MOTTA, R. Eficiencia na gestão municipal no Brasil 1989-2000. *Desafios do Desenvolvimento*, IPEA, Vol.4, No.36, outubro 2007.
- NASSER, Alessandro. Expansion de la Economia Formal. *The Mckinsey Quarterly*, enero 2005, pp109-111.
- NELSON, R, R. (Ed). *The rate and direction of innovative activity*. Princeton, University Press, NBER, 1962.
- NELSON, E, R. (Ed). *National Innovation Systems: A corporative Analysis*. New York. Oxford University Press, 1993.
- PENROSE, E, T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford. Basil Blackwell, 1979.
- QUADROS, R. FURTADO, A. BERNARDES, R. FRANCO, E. “Technological Innovation in Brazilian Industry: Am assesment Based on the São Paulo Innovation Survey”, in *Technological Forecasting and Social Change*, 67 (2-3) 2003 – 219, junho 2001.
- SALLES-FILHO, S, L (coord.). *Políticas Publicas para Inovação tecnológica na Agricultura do Estado de São Paulo: Metodos para Avaliação de Impactos na Pesquisa*. DOCUMENTO 2: Proposta Metodologica DPCT/UNICAMP, Campinas, 2000.
- SHARP, M. PAVITT, K. *Technology policy in the 1990: Old trend and new realities*. Journal of common market studies. Vol.31, No.2, june 1993.
- SHMOOKLER, J. *Invention and economic growth*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996.
- SHUMPETER, J, A. *A teoria do desenvolvimento economica*. São Paulo:Abril, 1982.

- SKILLING, David. Preparándose para el futuro: Algunas perspectivas desde Nueva Zelandia. Inc. Seminario “Institucionalidad para el Desarrollo: Los nuevos desafíos” CEP *EXPANSIVA*, Santiago de Chile, enero 2007, pp7-25.
- STOKER, Gerry. Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, Vol.50, No.155, Oxford, 1998, pp17-28.
- TEIXEIRA, Aurora. Strategic Complementaries Betwen Innovation and Human Capital: The Negleved Role Human Capital Demand. *Revista Brasileira Inovação* , vol.3, no.1, jan/jun 2004. pp169-200.
- RUSSELL, Charles, J.*The science of alliances: Governance roles and responsibilities*. Outlook Point View, Accenture, 2001.
- WALSH, V, M. TOWNSEND, J, R. ACHILLADELIS, B, G. FREEMAN, C. *Trends in invention and innovation in the chemical industry*. Report to SRRC, SPRU. University of Sussex, mimeo, 1979.
- YANG, Iris. Como desarrollar una Infraestructura Adecuada. Inc, Cinco prioridades para la Economica de Brasil. *The Mckinsey Quarterly*, 2007, pp112-119
- ZACKIEWICZ, M. Coordenação e organização da inovação: Perspectiva do estudo do futuro e da avaliação em C&T. *Parcerias Estrategicas*, No.7, setembro 2003, pp193-214.