



Càtedra UNESCO de Sostenibilitat



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

**Programa de Doctorado en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo
Cátedra UNESCO de Sostenibilidad**

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CATALUNYA

TESIS DOCTORAL

AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES:
*FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y PROPUESTA METODOLOGICA
PARA LA CREACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL*

Autora: Asthriesslav Rocuts

Director: Xavier Álvarez del Castillo

2009

Impreso en papel reciclado de alta calidad
Blanqueado 100% libre de cloro
Producción ecológica

Portada: Elaboración propia a partir de
imágenes de www.nasa.gov y
www.getimages.com

AGRADECIMIENTOS

Han sido múltiples los caminos que me condujeron a realizar esta investigación. Por todos los momentos vividos, por la experiencia adquirida, por la oportunidad de conocer otras realidades y ampliar mis horizontes, estoy agradecida con la vida y con todas las personas que, de una u otra forma, han hecho posible que esté hoy culminando este proceso. No alcanzo a nombrar a todas las personas que han sido una parte importante en mi camino, pero a todos/as ellos/as, doy las GRACIAS.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi familia, en particular a mi hermano Einstein, con quien compartimos una visión del mundo que ha sido mi principal impulso, él desde siempre ha comprendido mis ideas y las interrelaciones de múltiples dimensiones que hacía (*cosa que no era fácil para todo el mundo*) y me ha impulsado con todo su entusiasmo, conocimientos y cariño. También agradezco a mi padre por las bases que asentó en mi vida, donde los valores y el sentido de humanidad se unían a una solidez científica que me permitieron encontrar todo lo que necesité a lo largo de la investigación. A mi hermano Schweitzer por creer en mí, y ser un pilar emocional e intelectual siempre presente. A todo el resto de mi familia, Gracias porque su cariño ha sido fundamental en este camino.

Quiero agradecer muy especialmente a David, mi esposo, porque él ha sido la persona que ha estado a mi lado en todo momento, apoyándome y brindándome todo su impulso. Gracias, en gran parte, a su comprensión, entusiasmo, cariño, además de sus múltiples aportes, pude completar todo el trabajo de investigación y de escritura, que fue arduo en muchas etapas. Gracias a él por creer en mí, por ser una persona tan integral que me complementa perfectamente y por ser mi alma gemela.

Agradezco a todos mis amigos y amigas, algunas del doctorado, otras de fuera, que compartieron esta época conmigo. A Marcela, le agradezco su impulso, su apoyo, no dejarme decaer en un momento de agotamiento cuando estuve a punto de hacerlo, y por sus aportes metodológicos que siempre fueron valiosos. A Ivonne, gracias por ser un apoyo moral en tantos momentos, y por sus contribuciones y pensamientos siempre orientados a construir un mundo mejor. A Céline, Nelson, María, Flori, Ana, Marisela, Tere, Carmen, Karen, Javier, Jose, gracias porque su amistad y apoyo fueron siempre fundamentales.

Especial agradecimiento merecen Enric Carrera, Jaume Cendra, Beatriz Escribano y Juan Martínez, porque fue a partir de su impulso que pude emprender, como una nueva fase, la investigación que desarrollaba y darle una dimensión mucho mayor. A Juan, también le agradezco el confiar en mí, el ser una persona muy coherente que cree firmemente en la participación y en unos valores con los cuales guía el trabajo de todo el grupo que dirige. Al grupo también todo mi agradecimiento porque es un placer poder combinar el fortalecimiento de un equipo con la consolidación personal.

A José Juan de Felipe y Bárbara Sureda, les agradezco ante todo, sus criterios y el trabajo en grupo con ellos realizado, en el que, el uso de herramientas y análisis para la toma de decisiones han sido un estímulo. Agradezco igualmente a Alex Riba todos sus aportes bibliográficos y sus oportunos comentarios, y a Juan Carlos Aguado sus valiosas reflexiones.

Agradezco a mi director, Xavier Álvarez porque su estilo me permitió conciliar la innovación y creatividad, unida a la estructura que toda investigación debe tener. Gracias por ser una pieza fundamental en el desarrollo de mi investigación y por ser ante todo un facilitador para que la productividad intelectual surja y se cristalice.

No podía olvidar a Martí Olivella, una persona con quien estoy plenamente agradecida, porque gracias a su institución fue posible desarrollar el caso de estudio presentado aquí. Le agradezco muy especialmente su respaldo durante ese tiempo, el cual fue determinante en el proceso de investigación. Gracias por todas sus sugerencias, recomendaciones y por todos sus valiosos aportes, los cuales, seguramente, no están del todo reflejados en el documento final, pero que agradezco infinitamente.

Gracias a todos y a todas!!!

TABLA DE CONTENIDO

1. SOBRE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Motivaciones de la presente investigación	1
1.2. Introducción	2
1.3. Hipótesis de la investigación	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Generales	5
1.4.2. Específicos.....	5

Parte I: El reto

2. RETOS MUNDIALES: LOS ASUNTOS GLOBALES	11
2.1 Asuntos Globales.....	14
2.2 Fuerzas Motrices e interdependencias.....	22
2.3 Asuntos Globales: Una visualización y cartografía de sus “fuerzas motrices”	23
2.3.1 Población Mundial	24
2.3.2 Desigualdad	26
2.3.3 Flujos económicos y Comercio Internacional	30
2.3.4 Deterioro del medio ambiente.....	32
2.3.5 Innovación y Tecnología	37
2.3.6 Modelos institucionales, político-sociales, sistemas de valores y Cultura	38
2.3.7 El reto, en Síntesis.....	41

Parte II: Elementos clave para afrontar el reto

3. PERSPECTIVAS QUE ENMARCAN LOS ASUNTOS GLOBALES	49
3.1 Globalización	49
3.2 Gobernanza	59
3.3 Sostenibilidad.....	63
3.3.1 Introducción: Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad.....	63
3.3.2 ¿Crecimiento Sostenido?, ¿Desarrollo Sostenible?.....	71
3.3.3 Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad y Sostenibilidad Integral.....	74
3.3.4 Carácter operativo y estratégico de la Sostenibilidad	76
3.3.4.1 Criterios operativos de sostenibilidad integral	77
3.3.4.2 Enfoque estratégico de la Sostenibilidad	78
3.3.5 Carácter multidimensional de la Sostenibilidad.....	80
3.3.6 Propuestas integradoras para abordar la Sostenibilidad	81
3.3.6.1 Indicadores	82
3.3.6.2 Representaciones visuales de las principales propuestas conceptuales	83
3.3.6.2.1 Propuestas y representaciones de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad....	87

4. ACTORES PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES 101

4.1 La sociedad civil como objeto de estudio	104
4.2 Alcance conceptual de la sociedad civil	106
4.3 Reconceptualización de la Sociedad Civil	109
4.4 De la ‘Sociedad Civil’ al ‘Tercer Sector’ y las ‘Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)’	112
4.5 La sociedad civil y la gobernanza mundial	115
4.6 La sociedad civil y la Organización de Naciones Unidas	120
4.6.1 Construcción de las relaciones de las OSC con los diversos Programas y Agencias de las Naciones Unidas.	124

5. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO FÓRMULA PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES 139

5.1 Articulación de la Sociedad Civil para fortalecer su capacidad	140
5.1.1 Caracterización estructural: Naturaleza de las OSC	145
5.1.2 Caracterización estructural: Ciclo de vida organizacional	148
5.1.3 Tipologías y Modelos de colaboración	149
5.2 Capacidades básicas de las OSC para encarar el reto de la colaboración	152
5.3 La administración, como fundamento para construcción de la capacidad en las OSC .	154
<i>Principales aportes históricos a la Administración</i>	156
5.3.1 La importancia de la administración y las OSC	157
5.3.2 Enfoques administrativos: del Enfoque Clásico al Enfoque de Sistemas	161
5.3.2.1 Enfoque Clásico	162
5.3.2.2 Enfoque Humanístico de la administración	163
5.3.2.3 Enfoque Neoclásico de la administración	164
5.3.2.4 Enfoque Estructuralista de la administración	170
5.3.2.5 Enfoque del Comportamiento en la administración	173
5.3.2.6 Enfoque Sistémico de la administración	178
5.3.2.7 Síntesis de los Enfoques Administrativos, hacia un Enfoque sistémico y estratégico para la construcción de alianzas entre OSC	191
5.3.2.8 Aportes de los enfoques administrativos al fortalecimiento de las capacidades en las OSC.	195
5.4 Pensamiento Estratégico y Pensamiento Sistémico, claves fundamentales para el logro de alianzas estratégicas.	199
5.4.1 Pensamiento Estratégico	199
5.4.2 Pensamiento Sistémico	204
5.5 Alianzas Estratégicas	213

Parte III Metodología para afrontar el reto

6. PROPUESTA METODOLÓGICA	227
6.1 Fundamentación metodológica de la Propuesta	227
6.2 Desarrollo de la Propuesta Metodológica.....	232
6.2.1 Proceso político: Diálogos multistakeholder para la gobernanza	235
6.2.1.1 Capacidad administrativa. Elementos político-institucionales	236
6.2.1.1.1 Participación y representatividad.....	236
6.2.1.2 Capacidad Técnica	237
6.2.2 Proceso analítico: investigación, evaluación y análisis multidimensional	238
6.2.2.1 Proceso de investigación permanente en Asuntos Globales	238
6.2.2.2 Proceso de Análisis Estratégico	238
<i>Objetivos del Proceso de Análisis Estratégico</i>	240
6.2.2.2.1 Proceso de Investigación e Interacción con las OSC	240
6.2.2.2.1.1 Perfiles y Criterios de Selección	241
6.2.2.2.1.2 E-participación	244
6.2.2.2.1.2.1 Participación efectiva.....	247
6.2.2.2.2 Proceso de Análisis Multidimensional e intersectorial.....	248
6.2.2.2.2.1 Análisis y Articulación temática	249
<i>Vinculación y relación de ideas</i>	250
<i>Matriz de Sostenibilidad Integral</i>	253
6.2.2.2.2.2 Análisis institucional, hacia lo interinstitucional	254
6.2.3 Proceso de Intervención: Planificación Estratégica Integrada y creación de modelos para Toma de decisiones	256
6.2.3.1 Planificación Estratégica Integrada y creación modelos para Toma de decisiones	256
6.2.3.2 Toma de decisiones: Plan de Acción Global	261
7. CASO DE APLICACIÓN	265
7.1 Proceso de Análisis Estratégico	265
7.1.1 Proceso de Investigación e Interacción con las OSC	265
7.1.1.1 Perfiles y Criterios de Selección	266
7.1.1.2 E-participación: Cuestionario de consulta enviado.....	269
7.1.1.2.1 Participación efectiva	272
7.1.2 Proceso de Análisis Multidimensional e intersectorial.....	277
7.1.2.1 Análisis y Articulación temática	277
7.1.2.1.1 Vinculación y relación de ideas: Plan Estratégico Integrado.....	277
7.1.2.1.2 Matriz de Sostenibilidad Integral.....	304
7.1.2.2 Análisis Institucional, hacia lo interinstitucional	306

Parte IV. Conclusiones, Bibliografía y Anexos

8. CONCLUSIONES	317
8.1. Conclusiones acerca de la fundamentación teórica	317
8.1.1. Conclusiones generales	317
8.1.2. Conclusiones específicas	319
8.2. Conclusiones metodológicas	322
8.2.1. Conclusiones generales	322
8.2.2. Conclusiones específicas	323
9. BIBLIOGRAFÍA	329
9.1 Bibliografía citada.....	329
9.2 Bibliografía consultada.....	344
ANEXO	363

LISTA DE FIGURAS

Fig. 2.1. Gráfico del Informe Los Límites del Crecimiento.....	11
Fig. 2.2. Global Issues en la Agenda de Naciones Unidas.....	15
Fig. 2.3. Global Issues según Facing the Future.	16
Fig. 2.4. Global Issues según J. F. Rischard	17
Fig. 2.5. Ejemplo de valoración Multidimensionalidad de la producción de alimentos como un Asunto Global.....	21
Fig. 2.6. Ejemplo de interacción algunos de los principales Global Issues entre Subsistemas .	22
Fig. 2.7. Población Mundial.....	24
Fig. 2.8. Crecimiento de los centros urbanos: Megaciudades	25
Fig. 2.9. Índice de Desarrollo Humano	28
Fig. 2.10. Consumo calórico	29
Fig. 2.11. Flujo del Comercio Internacional	32
Fig. 2.12. Degradación medioambiental.	34
Fig. 2.13. Crecimiento de cantidad de usuarios de Internet (1997-2007).....	38
Fig. 3.1. La Sostenibilidad como escala (tiempo y espacio) conceptos dependientes.....	80
Fig. 3.2. Integración e interacción de los subsistemas económico, medioambiental y social....	84
Fig. 3.3. Representación como diagramas de Venn y círculos concéntricos y no-concéntricos de autores varios.....	85
Fig 3.4. Interacciones entre dos momentos diferentes de la sostenibilidad en equilibrio, teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales.....	86
Fig. 3.5. Representación como diagramas de Venn de Dalal-Clayton y Lozano-Ros.....	86
Fig. 3.6. Representación como diagramas de Venn incluyendo una visión intergeneracional ..	86
Fig. 3.7. Triángulo 3D de la sostenibilidad de Dyllick & Hockers.....	87
Fig. 3.8. Gobernanza orientada a la Sostenibilidad: las 'Cuatro Esferas' de O'Connor	88
Fig. 3.9. Prisma de a la Sostenibilidad de Spangenberg, SERI	89
Fig. 3.10. Modelo socio-ecológico de Gallopin	90
Fig. 3.11. Modelo vectorial de la Sostenibilidad Integral de Jiménez Herrero.....	91
Fig. 3.12. "Compas de la Sostenibilidad" de la UNESCO.....	92
Fig. 3.13. Dimensiones de la Sostenibilidad con sus respectivos Valores y Principios de la UNESCO.....	93
Fig. 3.14. Propuesta vectorial de la Sostenibilidad (de la autora)	94
Fig. 3.15. Propuesta vectorial de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad en el marco de Ketola (2007).....	95
Fig. 3.16. Propuesta vectorial de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad en el marco desarrollado por Ketola (2007), con envolvente ética (Jiménez Herrero) y cultural.....	96
Fig. 4.1: Evolución de las relaciones entre las OSC y la ONU.	121
Fig. 4.2. OSC participantes en el Sistema de Naciones Unidas.....	125
Fig. 4.3. Crecimiento de las OSC con estatus consultivo en el ECOSOC.	129
Fig. 5.1. Esquema de la convergencia en la diversidad.	142
Fig. 5.2. Habilidades necesarias en los diferentes niveles de la organización.....	155
Fig. 5.3. Proporcionalidad de la función administrativa en relación a otras funciones.	163
Fig. 5.4. El proceso administrativo.	165
Fig. 5.5. Ciclo administrativo	165
Fig. 5.6. Interacción entre las funciones administrativas.	165
Fig. 5.7. Control como medio para alcanzar los objetivos	166
Fig. 5.8. Los objetivos y su relación temporal.....	167
Fig. 5.9. Fuerzas positivas y negativas del cambio.	178
Fig. 5.10. El proceso de DO y las fases de cambio planeado.	178
Fig. 5.11. Ejemplo de sistema.....	181
Fig. 5.12. Ejemplo de sistema de información gerencial.	183
Fig. 5.13. Continuum certeza-incertidumbre.....	185

Fig. 5.14. La organización como sistema abierto.	187
Fig. 5.15. Representación simbólica del Pensamiento estratégico.	202
Fig. 5.16. Evaluación de opciones en el Foresight para la toma de decisiones.	203
Fig. 5.17. Evaluación de opciones: Representación del cambio de paradigma, desde el enfoque mecánico-analítico al enfoque sistémico.	207
Fig. 5.18. El modelo de sistemas abiertos.	209
Fig. 5.19. Evolución del sistema organizacional.	210
Fig. 5.20. Efecto de la Macroestructura en la Microestructura	211
Fig. 5.20. Condiciones que fomentan las estrategias de vinculación interorganizativas.....	215
Fig. 5.21. Relaciones interorganizacionales, ejemplo relación comercial	215
Fig. 5.22. Ciclo de vida de las Alianzas Estratégicas.	217
Fig. 5.23. Vinculación de los actores hacia objetivos.	221
Fig. 6.1. El ecosistema del conocimiento.....	228
Fig. 6.2. Procesos fundamentales que tienen lugar en la Propuesta Metodológica.....	233
Fig. 6.3. Propuesta Metodológica orientada a Afrontar los Asuntos Globales.	234
Fig. 6.4. Visión de conjunto de las etapas del Análisis Estratégico.....	239
Fig. 6.5. Planteamiento a escala.....	242
Fig. 6.6. Interactividad y alcance en los medios tradicionales.....	244
Fig. 6.7. Proceso de Análisis Multidimensional e Intersectorial.....	248
Fig. 6.8. Estructuración y vinculación lógica de conceptos, por escalas temáticas en una dimensión en particular.	250
Fig. 6.9. Estructuración de los Asuntos Globales conforme a las dimensiones de la Sostenibilidad Integral.....	251
Fig. 6.10. Estructuración conceptual de las Ideas, Propuestas y Campañas, a través de un Plan Estratégico Integrado preliminar.	252
Fig. 6.11. Matriz de Sostenibilidad Integral.....	253
Fig. 6.12. Etapas del Proceso de Intervención.....	256
Fig. 6.13. Estructura del Sistema de Información propuesto.....	258
Fig. 6.14. Aplicación del Sistema de Información sobre los Asuntos Globales.....	259
Fig. 6.15. Modelo de Plan de Acción para Afrontar los Asuntos Globales.	262
Fig. 7.1. Modelo de Cuestionario de Consulta enviado a las OSC.....	271
Fig. 7.2. OSC invitadas a participar conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural.	273
Fig. 7.3. OSC que participaron en el proceso de consulta.	273
Fig. 7.4. Cátedras UNESCO invitadas a participar.....	274
Fig. 7.5. Cátedras UNESCO que participaron en el proceso de consulta.....	274
Participación efectiva, una mirada cualitativa.....	274
Fig. 7.6. Base de Datos de Ideas, Propuestas y Campañas.....	278
Fig. 7.7. Tipos de Propuestas, conforme a cada una de las dimensiones de la Sostenibilidad Integral.	301
Fig. 7.8. Propuestas realizadas desde la Dimensión Económica de la Sostenibilidad Integral.	302
Fig. 7.9. Propuestas realizadas desde la Dimensión Social de la Sostenibilidad Integral.	302
Fig. 7.10. Propuestas realizadas desde la Dimensión Medioambiental de la Sostenibilidad Integral.	303
Fig. 7.11. Propuestas realizadas desde la Dimensión Político-Institucional de la Sostenibilidad Integral.	303
Fig. 7.12. Procedencia temática –principal- de las OSC participantes en el proceso.	306
Fig. 7.13. Procedencia temática –principal- de las Cátedras UNESCO participantes en el proceso.....	307
Fig. 7.14. Áreas de trabajo de las OSC y Cátedras UNESCO participantes en el proceso.	307
Fig. 7.15. Base de Datos de Organizacional.....	308
Fig. 7.16. Tipo de Comunicación lograda en el proceso.	309
Fig. 7.17. Perfiles Institucionales de OSC y Cátedras UNESCO participantes en el proceso.	309
Fig. 7.18. Regiones en las cuales tienen presencia las diversas organizaciones.....	310
Fig. 7.19. Capacidad hipotética de Movilización conforme a los escenarios.....	311

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Clasificación de los Asuntos Globales por área temática.....	18
Tabla 2.2. Asuntos Globales en la Agenda Mundial.....	20
Tabla 2.3. Ejemplo de propuesta para valorar Multidimensionalidad de los Asuntos Globales.	21
Tabla 3.1. Perspectivas y criterios a la hora de abordar la globalización asumidas por los científicos sociales.....	50
Tabla 3.2. Dimensiones de la globalización.....	54
Tabla 3.3. La globalización como proceso.....	56
Tabla 3.4. Puntos de vista teóricos del Desarrollo Sostenible.....	76
Tabla 3.5. Equivalencias para determinar configuración de la Sostenibilidad.....	93
Tabla 4.2. Las cinco acepciones de la sociedad civil.....	108
Tabla 4.3. Concepciones de la Sociedad Civil.....	112
Tabla 4.4. Evolución de la Participación de las ONGs(OSC) en las principales Conferencias de la ONU.....	123
Tabla 4.5. Los tres Niveles en el ECOSOC de Status Consultivo para las ONGs.....	127
Tabla 4.6. ONGs con estatus consultivo antes y después de cada Revisión.....	128
Tabla 4.7. Privilegios y obligaciones de cada tipo de acreditación con el ECOSOC.....	129
Tabla 4.8. Más vínculos de las OSC con el Sistema de NNUU.....	133
Tabla 5.1. Dimensiones características de las organizaciones.....	146
Tabla 5.2. Etapas del ciclo de vida organizacional.....	149
Tabla 5.3. Comparación entre estrategia y táctica.....	169
Tabla 5.4. Cobertura del Proceso Administrativo.....	169
Tabla 5.5. El modelo racional y el modelo natural de la organización.....	172
Tabla 5.6. Teorías X e Y como concepciones diferentes de la naturaleza humana.....	174
Tabla 5.7. Los cuatros sistemas administrativos, según Likert.....	175
Tabla 5.8. Diferencias entre sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos.....	177
Tabla 5.9. Tipos de decisión y técnicas para la toma de decisiones.....	184
Tabla 5.10. Resumen de las principales diferencias entre sistemas vivos y organizados según Eric Rhenman.....	187
Tabla 5.11. Síntesis de los principales enfoques administrativos.....	194
Tabla 5.12. Aportes de los enfoques administrativos al fortalecimiento de las capacidades (internas y externas).....	198
Tabla 5.13. Ventajas y riesgos de las Alianzas Estratégicas.....	219
Tabla 6.1. Opciones metodológicas propuestas.....	227
Tabla 6.2. Tipos de Diálogo de Ciencia comparados.....	229
Tabla 6.3. Atributos, clasificación y Tipología de los Stakeholders.....	230
Tabla 6.4. Zonas geoculturales propuestas por la Asamblea de Ciudadanos de Lille.....	243
Tabla 6.5. Relación cuantitativa de la participación efectiva en el proceso de consulta.....	248
Tabla 6.6. Matriz Temática de Ideas, Propuestas y Acciones de las OSC.....	249
Tabla 6.7. Matriz de compatibilidad de perfiles.....	254
Tabla 6.8. Matriz de Capacidades institucionales, incluyendo el factor de facilidad para el trabajo conjunto.....	255
Tabla 7.1. Cantidades 'Ideales' sugeridas de participantes, por zonas geoculturales.....	267
Tabla 7.2. Número ideal de organizaciones conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural	272
Tabla 7.3. Relación de OSC que participaron en el proceso de consulta.....	275
Tabla 7.4. Relación de Cátedras UNESCO que participaron en el proceso de consulta.....	276
Tabla 7.5. Matriz de Sostenibilidad Integral.....	305
Tabla 7.6. Capacidad potencial hipotética de movilización con los escenarios.....	311

Capítulo 1
SOBRE LA INVESTIGACIÓN

**AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES:
FUNDAMENTACION TEÓRICA Y PROPUESTA METODOLOGICA
PARA LA CREACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS
ENTRE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

1. SOBRE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Motivaciones de la presente investigación

Los grandes retos globales son ampliamente divulgados por los medios de comunicación y las instituciones mundiales. Sin embargo, a nivel académico, no existe un espacio multidisciplinar integrado donde se estudien estos fenómenos. Cada Asunto Global está siendo abordado desde la hiperespecialización. La visión de conjunto es, prácticamente, inexistente.

De igual forma, apenas hay documentación para promover las Alianzas Estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil (y de éstas con otros stakeholders), probablemente el mejor medio para afrontar, desde la amplia participación, los Asuntos Globales. La información está dispersa y proviene, fundamentalmente, del mundo empresarial. El propio funcionamiento interno de las Organizaciones adolece, en muchas ocasiones, de la falta de una metodología o fundamento teórico que soporte sus procesos.

La presente investigación pretende llenar estos vacíos. Siempre he buscado un marco común que permitiera realizar un análisis integral de los diferentes retos a los que se enfrenta el mundo, al tiempo que facilitara encontrar posibles vías de solución transversales y proyectadas a largo plazo, donde el Ser Humano y las instituciones sean conscientes de su rol e impacto. Se trata, en definitiva, de contribuir a mejorar la gestión de los Asuntos Globales, aportando análisis y herramientas que aumenten la eficacia y confianza al afrontar tales retos.

Mi formación es multidisciplinar y comprende ámbitos de las ciencias exactas y las ciencias sociales, pues he buscado siempre el contar con una visión de conjunto de las problemáticas mundiales. Así, tengo formación en Licenciatura en Física, Diplomatura en Medio Ambiente y Desarrollo, Master en Sostenibilidad y el presente Doctorado en Tecnología, Desarrollo y Humanismo, además de estudios en Ciencias Políticas.

He desarrollado parte de mi carrera profesional en las áreas de la Investigación y la Consultoría, desarrolladas, principalmente, para distintas Organizaciones de la Sociedad Civil; abarcando diferentes temáticas complementarias entre sí: Derechos Humanos, Medio Ambiente, divulgación de la Ciencia, sector Universitario, entre otras.

He vivido en diferentes países (Colombia, Argentina, Paraguay, Chile, Inglaterra, España) lo que me ha permitido conocer otras realidades y obtener una perspectiva multicultural que ha sentado unas bases para mi propia existencia y ha generado una serie de inquietudes intelectuales que hoy concreto en la investigación realizada.

1.2. Introducción

Vivimos en una época donde el aumento de la complejidad, la incertidumbre y la aceleración de la historia se hacen patentes en la velocidad con la que se desencadenan acontecimientos que impactan sobre múltiples actores y territorios.

Los Asuntos Globales, por su propia naturaleza, afectan a toda la Humanidad. Fenómenos que antes podían ser resueltos dentro de los límites territoriales de cada país, requieren, hoy más que nunca, pensar más allá de las fronteras nacionales. No se puede hacer frente, de manera aislada, a temas como, por ejemplo, el cambio climático, la pobreza, el agotamiento de los recursos, las 'enfermedades sin fronteras', la inestabilidad financiera, la proliferación de armas, el terrorismo o las personas refugiadas, entre muchos otros.

Desde el ámbito académico es necesario aumentar la comprensión de los Asuntos Globales, y, desde una perspectiva integral, precisar su dimensión y generar propuestas que permitan abordarlos.

A la hora de afrontar los retos globales, las coaliciones de actores de la sociedad civil han demostrado ser una de las mejores vías para concretar los objetivos y conseguir resultados. La eficacia de dichos actores puede ser aun mayor si se logra tener mecanismos sólidos para que cada organización, manteniendo su propia autonomía e identidad, pueda aliarse con otras organizaciones a fin de lograr objetivos comunes de mayor alcance.

En esta línea se ha planteado la siguiente investigación que está estructurada en tres grandes partes.

La primera parte de esta investigación está centrada en fundamentar teóricamente los Asuntos Globales. Se analizan sus características y se resalta que es imprescindible hacerles frente cuanto antes. Hay que tener en cuenta que examinar uno a uno los diversos Asuntos Globales es totalmente inabarcable en un espacio como el de la presente investigación, por ello se aporta una visión de conjunto, desde un análisis integral, donde se resaltan las principales fuerzas motrices de los distintos fenómenos mundiales relacionados con los Asuntos Globales.

La segunda parte de esta investigación examina diversas vías para afrontar el reto, empezando por las diferentes perspectivas que enmarcan el análisis de los Asuntos Globales: la Globalización, la Gobernanza y la Sostenibilidad, haciendo especial énfasis en la Sostenibilidad Integral. A continuación se investigan los actores para hacer frente a los diversos desafíos globales, entre ellos, las Organizaciones de la Sociedad Civil, pues, gracias a sus capacidades y a la canalización de su activismo, conforman uno de los ejes principales del mecanismo para solucionar o paliar estos grandes retos colectivos. Asimismo, se expone el papel de Naciones Unidas como agente global y cohesionador en el impulso de la acción colectiva de los diversos sectores desde el multilateralismo.

El último capítulo de esta parte de la Investigación estudia las alianzas estratégicas como vía para afrontar los Asuntos Globales. Se inicia la disertación con el análisis de las condiciones que fortalecen o debilitan posibles articulaciones en la Sociedad Civil, pasando por diversas tipologías, modelos y caracterizaciones. Una vez se ha llegado a este punto, se identifica la necesidad de ahondar en las capacidades institucionales para encarar el reto de la colaboración con otras organizaciones. En esta línea, ya que

la coordinación del trabajo humano es un elemento fundamentalmente administrativo, se estudian los aportes realizados desde las diversas escuelas de la Teoría de la Administración, a fin de valorar su vigencia e identificar elementos clave que pueden ayudar a fortalecer las organizaciones, tanto a nivel interno como en su relación con el entorno, facilitando así la creación de Alianzas Estratégicas, planteadas, en esta investigación, desde el Pensamiento Sistémico y Estratégico.

La tercera parte de esta investigación se focaliza en el planteamiento de una propuesta metodológica que, orientada a hacer frente a los Asuntos Globales, facilite la creación de alianzas estratégicas entre, principalmente, diversas Organizaciones de la Sociedad Civil, teniendo en cuenta que, en la actualidad, prácticamente son inexistentes los instrumentos enfocados hacia tal fin.

La metodología propuesta consta de tres procesos principales para su desarrollo: el Proceso Político, el Proceso Analítico y el Proceso de Intervención. El primero está relacionado con los diálogos 'multistakeholder' para la gobernanza. El segundo, con los procesos de investigación, evaluación y análisis multidimensional e intersectorial. Y, el tercero, con la Planificación Estratégica Integrada, la 'Creación de modelos' y la toma de decisiones, del cual se obtiene un Plan de Acción Global.

La metodología es puesta a prueba en el caso de aplicación, constituyendo una prueba piloto en la que se desarrolla, principalmente, el segundo proceso, el analítico. De esta forma, se realiza un *Análisis Estratégico Preliminar de Ideas y Propuestas de la Sociedad Civil*. Dicho proceso ha sido posible gracias a la participación de una serie de instituciones (OSC y Cátedras UNESCO) que participaron en el Proceso de Consulta Global impulsado por la Investigadora. Las entidades participantes provenían de diversos continentes, y su selección fue proporcional al criterio de equilibrio geocultural (poblacional), propuesto en la metodología. A partir de la información obtenida a nivel global, ha sido posible lograr un mecanismo de interconexión y articulación de los temas. A continuación, siguiendo la metodología propuesta en esta investigación, se ha dado forma a un Plan Estratégico Integrado y a una Matriz de Sostenibilidad Integral, que confirman que la integración por objetivos es posible. Paralelamente, se ha avanzado en el análisis de las capacidades institucionales, para detectar de qué forma se puede amplificar la acción colectiva frente a los Asuntos Globales, mediante la creación de Alianzas Estratégicas.

Esta investigación ha supuesto un trabajo multidisciplinar a gran escala, y ha permitido consolidar en un solo documento los fundamentos teóricos que soportan esta construcción teórico-metodológica. También ha conseguido validar la propuesta metodológica, gracias a la participación de actores provenientes de diversas zonas del planeta, cuyos intereses, escalas de trabajo y reconocimiento son diversos, pues ha habido desde organizaciones poco conocidas hasta organizaciones que cuentan con un reconocido prestigio y una amplia base de miembros, en muchas regiones del planeta. Todas las ideas y propuestas aportadas han sido incluidas en el análisis y han sido igualmente apreciadas.

1.3. Hipótesis de la investigación

Esta investigación parte de las siguientes suposiciones:

1. Existe un marco amplio que engloba las diversas problemáticas mundiales que afectan al conjunto de la Humanidad y que permite investigarlos como conjunto.
2. Es posible la integración multidisciplinar de algunos de los principales contenidos sobre los que se fundan las diversas disciplinas y escuelas de pensamiento, para buscar vías de solución a los retos globales.
3. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un actor relevante que puede aportar múltiples capacidades orientadas a afrontar los principales retos mundiales.
4. Es viable encontrar vías de estructuración y articulación, tanto temática como de actores, haciendo posible el trabajo orientado a objetivos comunes.
5. Las Alianzas Estratégicas son una vía posible para articular las Organizaciones de la Sociedad Civil, a fin de que trabajen conjuntamente.
6. Existen enfoques y herramientas, aplicados principalmente por el sector privado, que pueden ser aprovechados, entre otros por las OSC, para facilitar la toma de decisiones orientada al trabajo colectivo con otras organizaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Generales

Contribuir a la gestión integral de los Asuntos Globales mediante un cuerpo teórico multidisciplinar y una propuesta metodológica, orientados a la creación de Alianzas Estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil y otras instituciones.

1.4.2. Específicos

A nivel teórico

- Dimensionar la importancia de los Asuntos Globales como realidad global/local
- Analizar los Asuntos Globales, enmarcándolos en los procesos de Globalización, Gobernanza y Sostenibilidad.
- Identificar los diversos actores para hacer frente a los Asuntos Globales, haciendo especial énfasis en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).
- Identificar los principales elementos que condicionan las capacidades para el trabajo conjunto entre OSC
- Analizar las Alianzas Estratégicas como vía para afrontar los Asuntos Globales

A nivel metodológico

- Formular un modelo metodológico orientado a la gestión de los Asuntos Globales.
- Proponer, diseñar y poner a prueba un proceso metodológico de consulta que sea inclusivo, equitativo, sistémico, global y que use el potencial de las TICs.
- Presentar un modelo de *articulación temática*, a partir del análisis de las ideas y propuestas planteadas por las OSC sobre los principales temas de preocupación mundial.
- Proponer un modelo de *análisis interinstitucional*, a fin de identificar capacidades orientadas a la acción colectiva.

PARTE I

El Reto

Capítulo 2

RETOS MUNDIALES: LOS ASUNTOS GLOBALES

2. RETOS MUNDIALES: LOS ASUNTOS GLOBALES

“...Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos donde quiera que estén...” (Morin¹, 1999)

La Humanidad lleva habitando miles de años el planeta, pero sólo hasta hace pocas décadas (60's), con el inicio de las misiones espaciales humanas tripuladas pudo constatar por primera vez la magnitud de la importancia de la Tierra, como sistema finito. Al ver por primera vez el planeta desde fuera, pudo contemplar que es sólo *una mota de polvo en la inmensidad* (Sagan², 1980) y que, aunque se investigara sobre la búsqueda de nuevos lugares habitables en el Universo, se explorara la posibilidad de encontrar otros lugares con vida³ y se enviaran mensajes para que alguna civilización pudiera saber que existimos⁴, este es, por ahora, el único lugar habitable y con la existencia de vida demostrada. Por tanto, es nuestro único hogar, nuestro planeta.

A escala estelar, aun quedan 5.000 millones de años de vida para la Tierra, momento en el cual nuestra estrella cambiará a su fase de *gigante roja*. Este tiempo puede parecer incluso inimaginable a escala de la vida humana, prácticamente “infinito”, pero los impactos de la actividad humana sobre el planeta están acelerando este tiempo y sobrepasando los límites existentes. Así lo advertía el Informe encargado por el Club de Roma ‘*Los límites del crecimiento*’ en 1972, que se convertía en el primer documento oficial que alertaba sobre la existencia de límites biofísicos del planeta, al crecimiento indefinido de los sistemas socioeconómicos.

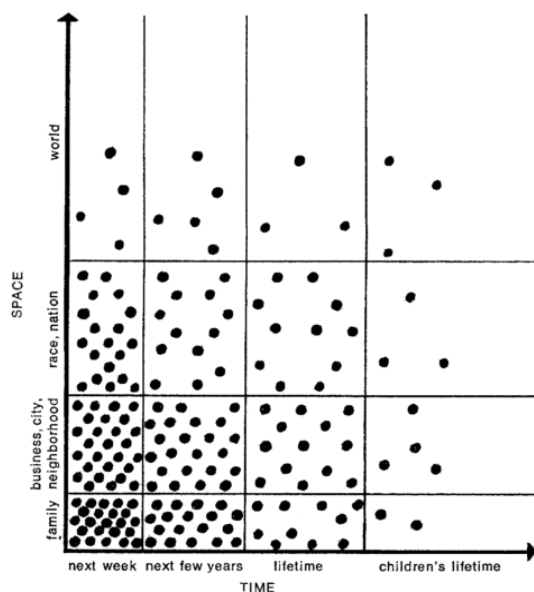


Fig. 2.1. Gráfico del Informe *Los Límites del Crecimiento*. Representa las perspectivas de las personas, que varían en el espacio y el tiempo. Así, la mayoría se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo, es decir, donde sus preocupaciones están relacionadas con su familia y amigos, en un periodo de tiempo corto. Menos personas tienen en sus preocupaciones áreas más grandes o periodos de tiempo mayores, y muy pocas tienen la perspectiva de largo plazo en una escala mundial.

¹ MORIN, Edgar. *Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Paris, 1999.

² SAGAN, Carl. *Cosmos*. Ed. Planeta, Barcelona, 2004.

³ El radioastrónomo Frank Drake, del Instituto SETI, formuló en 1961 la ecuación de Drake con el ánimo de estimar la cantidad de civilizaciones que hay en la galaxia y con ello, aproximarse a conocer la probabilidad de comunicación con éstas.

⁴ En 1974 se envió “el mensaje Drake” una señal de radio desde Arecibo. En 1972, se envió un disco en la sonda Pioneer 10 y fue el primer objeto creado por el Ser Humano que ha salido del sistema solar. En 1977 se lanzaron las sondas Voyager, las cuales recogían información de sonidos e imágenes de la Tierra, en el “disco de oro” enviado. Incluye además el saludo “hola” en 55 idiomas.

El cambio es consustancial al planeta y éste los ha vivido de forma permanente a lo largo de la historia, pero hoy se enfrenta a un *cambio global* sin precedentes debido a la acción humana y la velocidad de los acontecimientos, lo que confiere una nueva dimensión al proceso de transformación. (Jiménez Herrero 1999, Duarte et al.⁵ 2006).

Como precisa Jiménez Herrero⁶ (1994, 1999) “El proceso de cambio global se deriva de la compleja interacción entre los sistemas humanos (especialmente de tipo económico, social, político, cultural y tecnológico) y los sistemas ambientales, que incluyen básicamente la biosfera y la geosfera (litosfera, hidrosfera y atmósfera)⁷”. Y agrega, “el cambio biofísico se está produciendo por una gran presión humana a través de un fenómeno de *cambio social global*⁸ que no tiene precedentes históricos⁹”. Dicho *cambio* que “está sufriendo el conjunto de los sistemas humanos, por una parte y en un sentido activo, induce al cambio ambiental, mientras que, por otro lado y en sentido reactivo-adaptativo, está propiciando un nuevo modelo de sociedad y de desarrollo humano.”¹⁰ (Jiménez Herrero 1999).

La dinámica del sistema socioeconómico está alentada por un proceso expansivo de aumento de población, conjuntamente con una globalización económica y tecnológica. (Jiménez Herrero 1999). Así pues, la Tierra aparte de estar siendo afectada como nunca antes, por el impacto de la actividad humana, está viviendo en ella, un cambio social global sin precedentes, lo cual conjuga el traspasar los umbrales tanto naturales como éticos y obliga, por tanto, a buscar de manera urgente, soluciones integrales e interdisciplinarias concretas que permitan hacer frente al reto en todas las escalas (global, regional y local).

Bienes Públicos Mundiales

Producto de la preocupación mundial relacionada con la supervivencia en el planeta, existen diversos esfuerzos internacionales que pretenden ser un avance en esta línea. Uno de ellos, es el trabajo relacionado con los ‘Bienes Públicos Mundiales’, que intenta superar el concepto clásico de los ‘bienes públicos’¹¹ y los ‘bienes privados’.

Como recuerda al respecto, Oscar Arias, Premio Nóbel de la Paz:

“... es un pertinente recordatorio de que la especie humana tiene, a diferencia de las demás especies vivientes, una responsabilidad especial con respecto a

⁵ DUARTE, C. et al., *Cambio Global: Impacto de la actividad humana sobre el Sistema Tierra*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 2006. P.24.

⁶ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M.; *Economía-Ecología, Medio Ambiente-Desarrollo: Integración y Síntesis en el Paradigma del Desarrollo Sostenible y el Cambio Global*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid, caps 1,2 y 3, enero de 1994.

⁷ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M.; *Cambio Global, Desarrollo Sostenible y Coevolución*. En Revista Núm.1 de la Cátedra UNESCO a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) en Tecnología, Desenvolupament Sostenible, Desequilibris y Canvi Global. SOSTENIBLE?, Editorial Icaria. Terrassa, 1999. P. 41

⁸ Que está sufriendo el conjunto de los sistemas humanos, por una parte y en un sentido activo, induce al cambio ambiental, mientras que, por otro lado y en sentido reactivo-adaptativo, está propiciando un nuevo modelo de sociedad y de desarrollo humano.

⁹ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M. 1999. Óp. Cit. P.37

¹⁰ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M. 1999. Óp. Cit. P.43

¹¹ El término "bien público" es un término económico estándar utilizado para denotar bienes que, una vez producidos, benefician a todos; por ejemplo, un marco jurídico o un conjunto de sistemas, normas y estándares de la justicia; un medio ambiente no contaminado y saludable; o la educación para todos. Definición en *Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI*. PNUD. Nueva York, Oxford University Press, 1999.

su propia supervivencia. Esta responsabilidad pasa necesariamente por la aceptación de que, por encima de los innegables elementos de diversidad que enriquecen nuestras culturas, estamos atados a un destino común dictado, en gran parte, por la realidad material de nuestro hábitat: existen unas necesidades globales que sólo podrán ser satisfechas en el ámbito internacional mediante la cooperación, la toma compartida de decisiones y, sobre todo, la puesta en práctica de una ética de la corresponsabilidad, tanto entre individuos como entre sociedades.”¹² (Arias 1999)

Al respecto, el PNUD, a través de su Director J.G. Speth (1999), hace énfasis en la necesidad de una teoría de los bienes públicos mundiales *para alcanzar metas de importancia crucial, como la estabilidad financiera, la seguridad humana o la reducción de la contaminación del medio ambiente* y agrega que, “en verdad, muchas de las actuales crisis internacionales tienen sus raíces en una grave escasez de bienes públicos mundiales.”¹³

Por tanto, los Bienes Públicos Mundiales son un tema en vigencia de la política pública internacional, que abarca desde los derechos humanos y la salud hasta el mercado de trabajo y el medio ambiente. Como agrega Speth (1999) “...deberíamos estar igualmente dispuestos a sufragar los *bienes mundiales que están al servicio de nuestro interés común*, sean éstos los sistemas conjuntos de control del medio ambiente, la destrucción de armas nucleares, la lucha contra las enfermedades transmisibles, como el paludismo y el VIH/SIDA, la prevención de los conflictos étnicos o la reducción de los desplazamientos de refugiados.”¹⁴

Como afirma Speth (1999):

“No es posible poner fin a la pobreza si no hay paz, o estabilidad financiera, o seguridad medioambiental. No es posible lograr el desarrollo humano sostenible si no prevenimos los conflictos, administramos sabiamente los mercados o contrarrestamos la tendencia al agotamiento de los suelos, la energía, el agua potable y el aire puro. La equidad dentro de una misma generación y entre distintas generaciones no es viable en ausencia de un sistema internacional para detectar y distribuir los costes medioambientales, para hacer frente a los efectos desestabilizadores de las estructuras financieras endebles o para ayudar a las personas, estén donde estuvieren, a que se beneficien del acervo de conocimientos mundiales acumulados. ***La responsabilidad de esos retos, los orígenes y efectos de éstos, trascienden las fronteras nacionales.*** En consecuencia, además de la AOD, necesitamos una nueva forma de cooperación internacional que abarque el comercio, la deuda, las inversiones, las corrientes financieras y la tecnología y que incluya pagos e incentivos para que los países aseguren un suministro suficiente de bienes públicos mundiales.”¹⁵

Los Bienes Públicos Mundiales son una de las aproximaciones de mayor actualidad para abordar aquellos temas de los cuales depende la supervivencia en el planeta. En esta línea, Speth (1999), incluye además el conocimiento, pues efectivamente se están introduciendo en la discusión otros aspectos no sólo medioambientales, tales

¹² ARIAS, Oscar. PNUD. *Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI*. Nueva York, Oxford University Press, 1999. P.10.

¹³ SPETH, James. PNUD. *Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI*. Nueva York, Oxford University Press, 1999. P.13. Cursiva de la autora

¹⁴ SPETH, James. PNUD. *Ibidem*. P. 14. Cursiva de la autora

¹⁵ SPETH, James. PNUD. *Ibidem*. Negrita y Cursiva de la autora.

como la justicia mundial, el patrimonio cultural, la salud, el conocimiento, las comunicaciones y la paz, entre otros¹⁶.

Algunos documentos, como el '*Global Public Goods and Development, A guide for Policy Makers*', indican la existencia de variaciones del término 'Bienes Públicos', dando lugar a otras líneas conceptuales afines, dentro de las cuales se encuentran los *Global Issues* -Asuntos Globales- (Agerskov¹⁷ 2005).

2.1 Asuntos Globales

Como se ha señalado previamente, existen varias formas de aproximarse a aquellos asuntos / problemas / retos que son de alcance global, pues la preocupación por su resolución es evidente.

Aunque el planteamiento de los Bienes Públicos Mundiales (GPG) se asemeja al de los Asuntos Globales, guardan algunas diferencias. Los GPG corresponden a la política pública internacional, por tanto, se centran básicamente en lograr acuerdos sobre esta importante temática, principalmente, a nivel de Estados e incluye en sus estrategias la cooperación con el sector privado (pero no otros actores). Los GPG cuentan con dos características: 1. los beneficios que producen puede ser disfrutados por todas las personas (es decir, no hay exclusividad) y 2. El consumo del bien por una persona no disminuye las posibilidades de consumo de otro (no rivaliza), por ejemplo, el aire que se respira.

Sin embargo, estas características no son aplicables para todos los casos de Asuntos Globales, pues independientemente de éstas, para que sea considerado Asunto Global, ha alcanzado un nivel de preocupación mundial y alerta entre otras posibilidades, que el recurso se pueda agotar. (Barghava¹⁸ 2006)

Existen varias definiciones sobre los '*Asuntos Globales*' (*Global Issues*), las cuales comparten entre sí, relativamente los mismos elementos de referencia, y cambian según la cantidad de Asuntos incluidos y su posible categorización. Respecto al carácter 'Global' se expondrán brevemente algunas de las principales características para que los *Asuntos* puedan ser considerados como tales.

Naciones Unidas es la principal institución de referencia para esta investigación. Bhargava¹⁹ reflexiona sobre la aproximación que esta institución plantea sobre los *Asuntos Globales* (*Global Issues*), y resalta que, aunque los relaciona con los temas en los que focaliza su atención como parte de su Agenda Global, enunciándolos ampliamente en aquellos temas o *Asuntos Globales*, no hace ninguna definición explícita de los mismos, en cuanto a los criterios o elementos que caracterizan esta clasificación²⁰. Aun así, sin contar con estos elementos conceptuales explícitos, son un

¹⁶ KAUL, Inge, GRUNBERG, Isabelle, STERN, Marc (eds). *Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI*. Nueva York, Oxford University Press, 1999

¹⁷ AGERSKOV, Anders Hjorth, Seminar number 6, "*Global Public Goods and Development, A guide for Policy Makers*", Global Development Challenges Facing Humanity, World Bank Seminar Series at Kobe and Hiroshima Universities. May 12, 2005.

¹⁸ BARGHAVA, Vinay (ed.). Cap. I. *Introduction to Global Issues* En *Global Issues for Global Citizens: An introduction to key development challenges*. World Bank Publications. September 2006.

¹⁹ World Bank, BARGAVA, Vinay, *An introduction to Global Issues*, Paper prepared for presentation as part of the WB Global Issues Seminar Series, October 2005

²⁰ LOMBORG, Bjorn, ed. Introduction. *Global Crises, Global Solutions* (Cambridge: Cambridge University Press, 2004 en World Bank, BARGAVA, Vinay. 2005. *Ibidem*.

referente clave por su relación con la Agenda Global, que reconoce necesariamente que la ONU no puede ser ajena a todas estas preocupaciones globales. Las diversas Agencias, Programas y Fondos de la ONU trabajan *in situ* sobre los distintos temas de la Agenda Global, y es el Banco Mundial²¹ uno de los que ha conceptualizado y difundido²² la importancia de los *Asuntos Globales (Global Issues)*.



Fig. 2.2. Global Issues en la Agenda de Naciones Unidas. Fuente www.un.org

Por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil, se toma como referente la organización *Facing the Future*²³, por ser una institución que ahonda en el tema. Dicha organización define los *Asuntos Globales (Global Issues)*²⁴ como aquellos que involucran a la mayoría o todo el conjunto del planeta Tierra. Por tanto, un *Asunto Global (Global Issue)*, es:

- Persistente a largo plazo.
- Transnacional o transfronterizo.
- Afecta a un gran número de personas.
- Esta interconectado con otros Asuntos Globales (bajo estos mismos criterios).

²¹ Ídem

²² El Banco Mundial realiza una serie de Seminarios sobre *Global Issues*, que parten de una visión global introductoria y luego de una serie de sesiones temáticas específicas. (Ver www.worldbank.org/globalseries última revisión 6 de julio de 2008)

²³ <http://www.facingthefuture.org/default.aspx> última revisión 6 de julio de 2008

²⁴ WHEELER, Benjamin, WHEELER Gilda, CHURCH, Wendy. *It's all connected. A comprehensive guide to Global Issues and Sustainable Solutions*. Facing the Future: People and the Planet, Seattle, 2005.



Fig. 2.3. Global Issues según Facing the Future. Fuente Facing the Future.

J. F. Rischard (2002), es otro de los autores que ha trabajado el tema. En su libro *High Noon: 20 Global Problems, 20 years to solve them*, plantea que los temas inherentemente globales “Son irresolubles fuera de una red de acción colectiva que involucre todas las naciones del mundo”²⁵; y menciona seguidamente las características de dichos Asuntos Globales:

- “Son los asuntos que tienen que ver con la forma como compartimos nuestro planeta.
- Son los asuntos sociales y económicos de preocupación global, cuya solución requiere que se formen coaliciones globales.
- Son aquellos que implican asuntos legales y regulatorios que se deben manejar globalmente a causa de la dimensión que pueden tomar sus resultados, como por ejemplo las reglas del comercio y la inversión”.

Insiste, J. F. Rischard²⁶ (2001), en que se requieren nuevos enfoques para la resolución de los ‘Global Issues’ y afirma que el verdadero problema reside en la *gestión de los Asuntos Globales*. Identifica así, dos fuerzas exponenciales –la explosión demográfica y la nueva economía– que crea un peligroso ‘vacío de gobernanza’ entre los Global Issues y la capacidad institucional para resolverlos. Propone así, un listado de 20 de los más importantes Asuntos Globales y menciona que existe un tiempo para resolverlos de ‘20 años’. Para una mejor y más rápida resolución de estos problemas globales, resalta el papel crucial con el que cuentan las redes de interacción como una posibilidad real a potenciar.

²⁵ RISCHARD, Jean Francois. (2002). *High Noon: Twenty Global Problems, Twenty Years to Solve Them*. New York: Basic Books, 2002, pp. 3-15, citado en World Bank, BARGAVA, Vinay, 2005. *Ibidem*. P. 1.

²⁶ RISCHARD, Jean Francois. (2001). *High Noon: We Need New Approaches to Global Problem-Solving, Fast*. Journal of International Economic Law, Oxford University Press. 2001

20 Global Issues

Sharing our Planet: Issues involving the global commons

1. Global Warming
2. Biodiversity and ecosystems losses
3. Fisheries depletion
4. Deforestation
5. Water deficits
6. Maritime safety and pollution

Sharing our humanity: Issues requiring a global commitment

7. Massive step-up in the fight against poverty
8. Peacekeeping, conflict prevention, combating terrorism
9. Education for all
10. Global infectious diseases
11. Digital Divide
12. Natural disaster prevention and mitigation

Sharing our rulebook: Issues needing a global regulatory approach

13. Reinventing taxation for the 21st century
14. Biotechnology rules
15. Global financial architecture
16. Illegal drugs
17. Trade, investment, and competition rules
18. Intellectual property rights
19. E-commerce rules
20. International labor and migration rules

*Fig. 2.4. Global Issues según J. F. Rischard.
Fuentes Journal of International Economic Law y EARCOS²⁷*

Retomando todos estos elementos característicos, el Banco Mundial²⁸, plantea que, para que un tema se convierta en *Asunto Global (Global Issue)* en la opinión pública mundial, debería cumplir al menos una de las siguientes características:

- Tener un impacto significativo en un gran número de personas traspasando las fronteras nacionales.
- Estar fuera de la capacidad de resolución por una sola nación.
- Estar interconectado con otros Asuntos Globales.
- Resolver el Asunto requiriendo una aproximación regulatoria global.
- Ser un Asunto Social o Económico de preocupación global (como la pobreza mundial). Una declaración o conferencia de Naciones Unidas es un indicador de su preocupación global.

Los Asuntos Globales se pueden clasificar de diversas formas en función del marco de referencia que se use. La tabla 2.1 señala la clasificación de Asuntos Globales que ha desarrollado el Banco Mundial según su propia experiencia.

²⁷ EARCOS, Global Issues Network Conference. April 4-6 at Western Academy of Beijing. (<http://www.earcos.org/gin2008/gin3.html>) última revisión 6 de Julio de 2008.

²⁸ World Bank, BARGAVA, Vinay, 2005. Op. Cit. P.1.

Área Temática	Asunto Global
Medio Ambiente y Recursos Naturales	Cambio climático, deforestación, agotamiento de los recursos naturales (agua), pérdida de biodiversidad, degradación de la tierra, agotamiento de la capa de ozono, carencia de acceso a la energía, disminución del recurso pesquero, erosión del suelo.
Asuntos de Desarrollo Humano	Pobreza mundial, falta de acceso a la educación, HIV/SIDA, enfermedades sin fronteras, desastres naturales, emergencias humanitarias, migración, desnutrición y hambrunas, agua insalubre y falta de sanidad.
Economía Global	Subsidios y otras barreras comerciales, lavado de dinero, inestabilidad financiera, insuficiencia de derechos de propiedad intelectual, flujos de inversión, corrupción.
Paz y Seguridad	Proliferación de armas, conflictos armados, terrorismo, minas, drogas y crimen, personas refugiadas.
Gobernanza Global	Leyes internacionales, tratados y convenciones, conferencias mundiales, arquitectura financiera global, instituciones multilaterales globales, alianzas globales.

Tabla 2.1. Clasificación de los Asuntos Globales por área temática.
Fuente. Bhargava - Banco Mundial, 2005, 2006

Por definición, del adecuado o inadecuado manejo de los Asuntos Globales se desprenden una serie de consecuencias mundiales, es decir, los resultados de la acción o la omisión (inacción) generan graves repercusiones. Por tanto, es importante darles la prioridad que les corresponde para afrontarlos antes de que se desborden en algo completamente irresoluble. Como menciona el BM, las consecuencias de la inacción pueden agruparse en efectos sociales, económicos, de seguridad, de salud y medioambientales.

Teniendo presentes los descriptores que contempla cada una de los autores previamente citados al referirse a los Asuntos Globales, la autora propone la siguiente definición:

“Asunto Global es aquella temática / problemática / reto que ha alcanzado (o puede alcanzar) proporciones globales en el sistema medio ambiental, social y/o económico mundiales, aumentando las interdependencias entre estos sistemas. Para su resolución requiere una toma de decisiones colectiva que implica el compromiso de múltiples *stakeholders*²⁹, que incluyen al sector público, al sector privado y la Sociedad Civil (Organizada y no organizada).

Para ser un Asunto Global, debería contar con una o varias de las siguientes características:

- Ser persistente a Largo Plazo
- Implicar los Bienes Comunes de la Humanidad
- Identificarse como tema Transnacional/Transfronterizo (que sobrepase la capacidad de resolución de una sola nación)
- Impactar sobre un gran número de personas y/o ecosistemas
- Ha requerido o requiere compromisos y/o aproximaciones regulatorias globales para su resolución
- Que se hayan realizado Conferencias Internacionales / Declaraciones Mundiales (ONU) sobre el Asunto de preocupación mundial , y
- Esté interconectado con otros Asuntos Globales”

En la tabla 2.2 se relacionan, a partir de Naciones Unidas, principalmente, los principales Asuntos Globales que conforman la Agenda Mundial en la actualidad.

²⁹ Múltiples actores interesados

Nótese que cada uno de estos grandes temas cumple al menos una (en general varias) de las características requeridas para ser considerado Asunto Global.

ASUNTOS GLOBALES EN LA AGENDA MUNDIAL
Alimentación y Agricultura <ul style="list-style-type: none">• Seguridad alimentaria• Bioseguridad y Biotecnología
Ayuda Humanitaria <ul style="list-style-type: none">• Económica• Desastres• Asistencia• Prevención
Comunicación e Información <ul style="list-style-type: none">• Comunicación y Medios• Tecnología de la Información y la Comunicación• Brecha digital
Derechos Humanos <ul style="list-style-type: none">• DUDH [Todos los Derechos consagrados en la DUDH]• Refugiados y personas desplazadas• Género• Minorías• Pueblos Indígenas
Economía, Comercio Internacional, Finanzas <ul style="list-style-type: none">• Pobreza• Políticas de Desarrollo• Cooperación Económica Internacional• BM, FMI, OMC• Deuda Externa• Subsidios comercio• Modelo de consumo (sobreconsumo y subconsumo)• Paraísos fiscales
Educación-Desarrollo de Capacidades <ul style="list-style-type: none">• Humanos• Sociales• Culturales• Científicos• Tecnológicos, etc
Familia [Aproximación sectorial] <ul style="list-style-type: none">• Personas con Discapacidades• Envejecimiento• Niñez• Juventud
Gobernanza <ul style="list-style-type: none">• Transparencia• Toma de decisiones y Rendición de Cuentas• Democracia• Bienes Públicos Mundiales
Medio Ambiente <ul style="list-style-type: none">• Recursos Naturales• Biodiversidad• Capa de ozono• Cambio Climático• Deforestación / Erosión / desertificación• Agua• Energía• Contaminación del agua, suelo, aire.• Contaminación sin fronteras por productos tóxicos• Huella ecológica
Paz y Seguridad Internacional <ul style="list-style-type: none">• Resolución de Conflictos• Conflictos Civiles• Desarme• Minas antipersona• Armas de destrucción masiva• Armas ligeras

<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento, Consolidación y Mantenimiento de la Paz • Relaciones internacionales ilícitas (tráfico de drogas, tráfico de armas, tráfico de seres humanos...) <p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asentamientos humanos • Éxodo rural y concentración en grandes y medianas ciudades <p>Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades sin fronteras <p>Sistema Legal y Sistema Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Internacional Humanitario • Acuerdos Bi-Multilaterales • Justicia Internacional: Corte Penal Internacional <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social • Medioambiental • Económica • Político-Institucional <p>Otros</p>

Tabla 2.2. Asuntos Globales en la Agenda Mundial. Elaboración propia a partir de Naciones Unidas.

Los listados de temas se realizan sólo a nivel indicativo. Es evidente que los Asuntos Globales no son estáticos, ni aislados, pues como se ha mencionado previamente, suele existir gran interrelación entre ellos. Se requiere pensar en soluciones integradas, valoradas desde múltiples perspectivas y dimensiones, superando el análisis sectorial o temático que considera compartimentados los fenómenos y temas. El mundo es interdependiente y las soluciones también tienen que serlo.

Aunque haya algunas variaciones entre autores (BM³⁰ 2006, Facing the Future, entre otros), en general, para organizar los diversos Asuntos Globales se suelen tener en cuenta cuatro grandes dimensiones globales en los diversos subsistemas: el desarrollo humano (subsistema social), el medioambiente y recursos naturales (subsistema natural), la economía (subsistema económico) y la gobernanza mundial (político-institucional).

Así, aunque en términos de organización la propuesta del Banco Mundial de Asuntos Globales resulta práctica, es importante tener cuidado de no encasillar un Asunto Global en una sola dimensión, pues su resolución es, generalmente, multidimensional. Por ello, la autora propone que dichos listados por dimensiones se realicen o adapten ad-hoc en cada oportunidad, conforme al Asunto Global concreto que se quiera analizar para identificar mejor sus posibles interrelaciones. La autora propone que se realice este proceso en tres pasos básicos:

1. Se enuncie el “posible” Asunto Global,
2. Se valoren los principales aspectos de cada dimensión (subsistema) y
3. Se tomen decisiones que intenten ser lo más integrales posible, teniendo en cuenta los diversos aspectos y las diversas dimensiones del sistema global.

Por ejemplo, el ‘acceso al agua’ como Asunto Global, requiere que se tenga en cuenta no sólo la dimensión básica a la cual pertenece, en este caso, la *social* (analizando su tejido social, el porcentaje de población vulnerable, las enfermedades transmisibles evitables, entre otras) sino que requiere valorar el tema en las otras dimensiones: la *medioambiental* (para determinar la disponibilidad del recurso hídrico y la calidad del agua, entre otros), la *económica* (para valorar el agua como bien, como recurso y

³⁰ BARGHAVA, Vinay (ed.). 2006. OP. Cit. P.3.

conectado con la dimensión social, el poder adquisitivo de las personas, entre otros. También es necesario determinar si hay liberalización de servicios –lo cual crea una complejidad adicional- o si es el Estado quien hace la inversión en infraestructuras y redes de acueducto y alcantarillado para la población) y la *político-institucional* (para determinar aquellas normas, reglas, instituciones, etc, que condicionan o impulsan aspectos particulares de este tema de amplia dimensión). De esta forma, teniendo visión de conjunto, es posible realizar una toma de decisiones más integral, que contemple las diversas dimensiones de un tema en cuestión.

POSIBLE ASUNTO GLOBAL (1)	VALORACIÓN POR DIMENSIONES (2)			DECISIÓN TOMADA (3)
	Dimensión social	Dimensión Medioambiental	Dimensión Económica	Dimensión Político – Institucional <i>Integral</i> : (Toma de decisiones teniendo en cuenta el conjunto de todas las dimensiones)
ACCESO AL AGUA	Tejido social, % de población que accede a agua potable. Calidad del agua (salubridad)	+ Disponibilidad de fuentes hídricas; calidad del agua Hábitats, contaminación, etc.	+ Pobreza, comercio de servicios. Recursos económicos (Inversiones, infraestructuras redes)	= Marco Integral Leyes, Tratados, Acuerdos, Cumbres, Procesos, Consensos, <u>que incluyen las diversas dimensiones.</u>
	⇕	⇕	⇕	
	Marcos legales, normativos: Leyes, Tratados, Acuerdos, Cumbres, Procesos, Consensos... <u>específicos de cada dimensión</u> (si lo hubiere)... (Por subsistema (“temática”))			
Dimensión Político- Institucional (vinculada con cada dimensión)				

Tabla 2.3. Ejemplo de propuesta para valorar Multidimensionalidad de los Asuntos Globales.

Gráficamente se podría representar como el ejemplo de la figura siguiente:

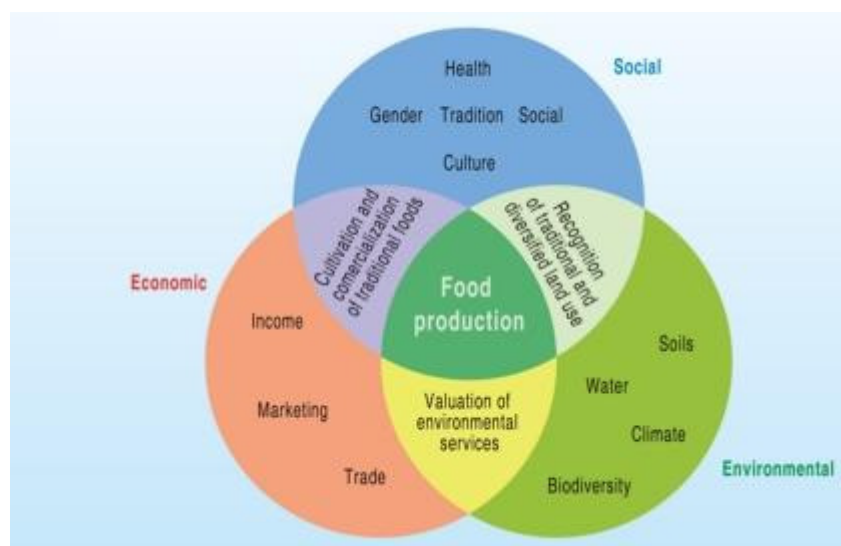


Fig. 2.5. Ejemplo de valoración Multidimensionalidad de la producción de alimentos como un Asunto Global. Fuente: <http://maps.grida.no/go/graphic/a-multifunctional-perspective-of-agriculture>³¹

³¹ IAASTD/Ketill Berger, UNEP/GRID-Arendal. *A multifunctional perspective of agriculture*. Publisher: IAASTD - International assessment of agricultural science and technology for development, 2008.

La siguiente figura señala a manera de ejemplo algunas de las posibles interconexiones entre los diversos Asuntos Globales. Nótese que en el subsistema social aparece mencionado, entre paréntesis, los derechos humanos en cambio de desarrollo humano, ya que el desarrollo humano supera ampliamente el subsistema social al estar fuertemente vinculado con el subsistema económico y medioambiental.

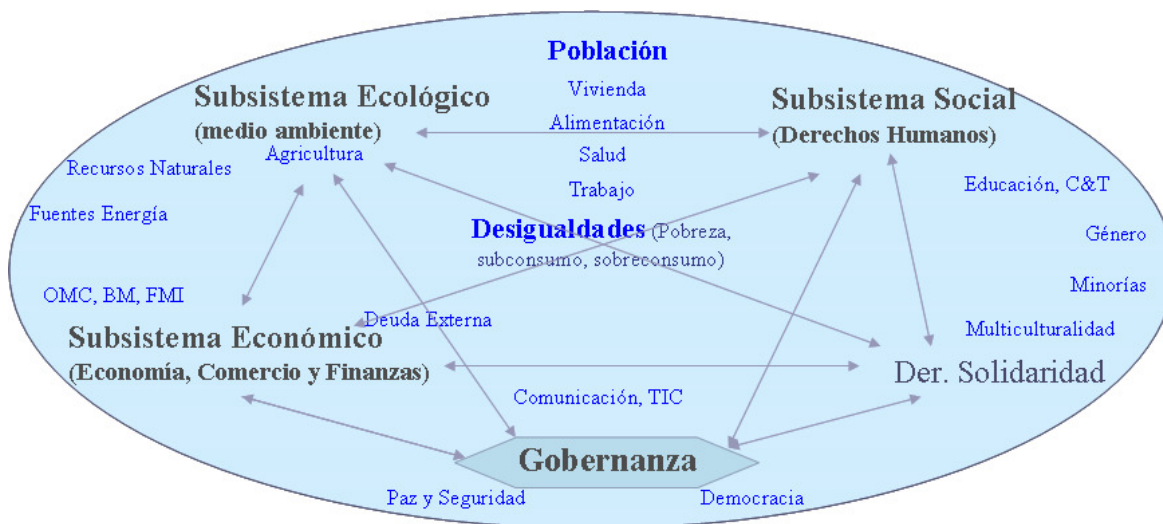


Fig. 2.6. Ejemplo de interacción de algunos de los principales Global Issues entre Subsistemas. Se señala que la gobernanza es el punto angular para la toma de decisiones integral.
Fuente: Elaboración propia

2.2 Fuerzas Motrices e interdependencias

El BM plantea una serie de fuerzas motrices principales, que conforme a su criterio, *están formando una agenda de Asuntos Globales*, que resalta son tan importantes como las interacciones entre éstas. Dichas fuerzas motrices son: 1. la transición demográfica. 2. El crecimiento de los ingresos e inequidades. 3. La tecnología y la innovación. 4. La interdependencia global y 5. Las comunicaciones y *los grupos de incidencia*³² a nivel global.

Por su parte, Jiménez Herrero³³ (1999) considera que los motores que han sido especialmente relevantes durante el último siglo son: la población, la tecnología y el crecimiento económico, además de otras reconocidas ahora por su importancia relativa como las instituciones y el sistema de valores. El PNUMA (2007) en su Informe GEO4, plantea que las fuerzas motrices clave son: “las demográficas, los patrones de consumo y de producción, la innovación científica y tecnológica, la demanda económica, los mercados y el comercio, las pautas de distribución; los modelos institucionales y político-sociales y los sistemas de valores.”³⁴

Por tanto, está presente en dichas apreciaciones el tema del incremento de la interconexión e interdependencia, que se evidencia en la complejidad de nuevas relaciones que ahora se dan entre ciudadanía y las diversas comunidades, independientemente del lugar geográfico de procedencia. Asimismo, incluyen el efecto

³² *Advocacy*

³³ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M, 1999, Op. Cit. P.45-50

³⁴ PNUMA. *Perspectivas del medio ambiente mundial GEO-4: Medio ambiente para el desarrollo*. Geoplaneta, Barcelona, 2008. P. XXII

masivo relacionado con la instantaneidad de las comunicaciones y la incidencia generada por una presión a nivel global.

Como afirma Bhargava: “No existe aún un gobierno global que establezca las políticas y las prioridades públicas globales, reúna los impuestos en una única base mundial, y asigne los recursos para dirigir los asuntos globales. Por tanto, el progreso en la mayor parte de estos Asuntos depende de un proceso deliberado—y deliberativo— que construya el consenso internacional orientado a la acción colectiva.”³⁵

Finalmente, para tratar los Asuntos Globales y avanzar en la construcción de consensos, (los cuales por supuesto son altamente deseables, pero no el único mecanismo para ser considerado Asunto Global, como se aclaró en la definición), el BM reconoce la importancia de una serie de mecanismos que se expresan en muchas formas: Las Convenciones internacionales y tratados firmados tanto por la industria como “por los países en desarrollo”, Leyes internacionales, Declaraciones firmadas por participantes en Conferencias Internacionales, Acciones del G8, G20, G77 y otras agrupaciones intergubernamentales similares, Campañas y asociaciones de la Sociedad Civil y Alianzas Globales Multisectoriales³⁶. Aunque es evidente que, aunque un Asunto Global no haya alcanzado consenso mundial, si cumple las características correspondientes debe contemplarse como tal.

2.3 Asuntos Globales: Una visualización y cartografía de sus “fuerzas motrices”

Intentar ahondar en cada uno de los Asuntos Globales sobrepasa la intención de los objetivos propuestos en esta investigación. Para ello, pueden consultarse la gran diversidad de informes temáticos existentes, que abordan uno o varios de estos Asuntos, por ejemplo, el “Informe de Desarrollo Humano” del PNUD³⁷, “El Estado del Mundo” y “Vital Signs” del Worldwatch Institute, “El Atlas” de Le Monde Diplomatic, “El estado del mundo” de la Nacional Geographic Society, “Informe GEO” del PNUMA³⁸, “World Economic and Social Survey” del ECOSOC³⁹, “Informe sobre la Situación Social del Mundo” de la ONU⁴⁰, “Informe sobre el Comercio y el Desarrollo” de la UNCTAD⁴¹, Informe Mundial sobre la Educación de la UNESCO⁴², Informe sobre la Salud en el Mundo de la OMS⁴³, El estado mundial de la agricultura y la alimentación de la FAO⁴⁴, entre muchos otros.

En este apartado se presentan concretamente, algunas “fuerzas motrices” identificadas como tal en el apartado 2.2. Como los elementos pueden cambiar de un autor a otro, aquí se señalan los planteados como comunes entre dichos autores. Nótese que *algunas de éstas pueden corresponder concretamente a un Asunto Global, pero en general, estas fuerzas combinan varios Asuntos Globales, lo que vuelve aún más compleja su interacción.*

³⁵ World Bank, BARGAVA, Vinay, Op. Cit. P.6

³⁶ Ídem

³⁷ PNUD, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

³⁸ PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

³⁹ ECOSOC, Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas

⁴⁰ ONU, Organización de Naciones Unidas

⁴¹ UNCTAD, Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

⁴² UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

⁴³ OMS, Organización Mundial de la Salud

⁴⁴ FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Con el fin de ilustrar el alcance de los diversos retos mundiales, se presentarán en este apartado, de forma visual y cartográfica, algunas de sus principales fuerzas motrices. Retomando el planteamiento de Ramonet (2006) de que “la cartografía, al igual que la geografía... aspira a tornar visibles ciertas realidades no percibidas del mundo contemporáneo, más numerosas de lo que se cree. Así, paradójicamente, a pesar del fulgurante desarrollo de la comunicación y de la multiplicidad de las fuentes de información, seguimos viviendo en un mundo en buena parte desconocido.”⁴⁵

2.3.1 Población Mundial

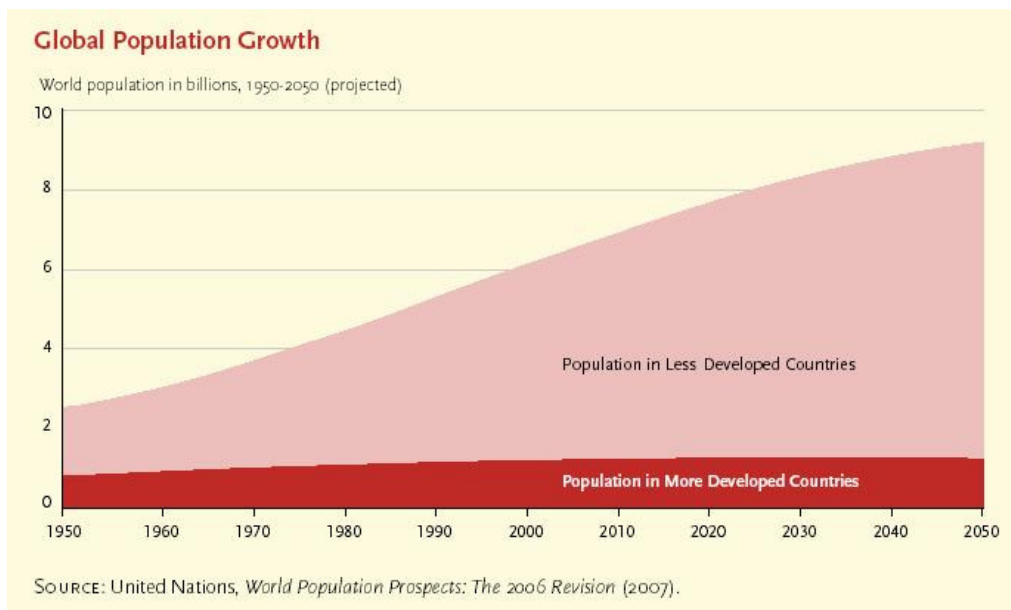


Fig. 2.7. Población Mundial. Fuente, 2007 World Population Highlights⁴⁶, Population Reference Bureau

Los seis países más poblados del mundo tienen la mitad de la población mundial. Si se toman los once países que cuentan con más de 100 millones de habitantes, juntos suman el 60% de la población mundial⁴⁷. Esto indica que pocos países concentran la mayor cantidad de población en el mundo, sin embargo, la tendencia de crecimiento poblacional depende de si se trata de un país industrializado o en desarrollo, pues en los primeros el crecimiento poblacional se ha estabilizado, mientras que en los segundos aún no.

Como señala la figura 2.7 en el año 2000 la población pasó los 6 mil millones, es decir, 2,5 mil millones más que en 1950, y se proyecta que llegue a 8 mil millones en 2025 y a 9,1 mil millones en 2050. La mayor cantidad nace y nacerá en los países en

⁴⁵ RAMONET, Ignacio. Prefacio de “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L.

⁴⁶ *World Population Highlights*. Population Bulletin, Vol. 62, No. 3, September 2007. A publication of Population Reference Bureau, Washington, 2007.

⁴⁷ Según datos de *CIA World Factbook 2008* (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>, consultado el 16 de julio de 2008) 1. República Popular China (1.321.366.670), 2. India (1.129.291.310), 3. Estados Unidos (302.791.280), 4. Indonesia (245.452.739), 5. Brasil (188.078.227), 6. Pakistán (165.803.560), 7. Bangladesh (147.365.352), 8. Rusia (142.893.540), 9. Nigeria (133.881.703), 10. Japón (127.463.611) y 11. México (107.449.525).

desarrollo, donde la ‘transición demográfica’⁴⁸ está aun en curso, los cuales sumarán en 2050 más del 85% de la población mundial. (United Nations Population Division⁴⁹, UNFPA⁵⁰ 2001, Population Reference Bureau 2007).

El aumento de la población implica una mayor presión sobre los recursos naturales para satisfacer las necesidades básicas y el acrecentamiento de la brecha de desigualdad ya existente (Ángel Maya 1996⁵¹; UNFPA 2001). Por tanto, es innegable, como manifiesta el Fondo de Población de las Naciones Unidas (2001) que “los cambios en la magnitud, la tasa de crecimiento y la distribución de las poblaciones humanas tienen grandes efectos sobre el medio ambiente y las perspectivas de desarrollo”.

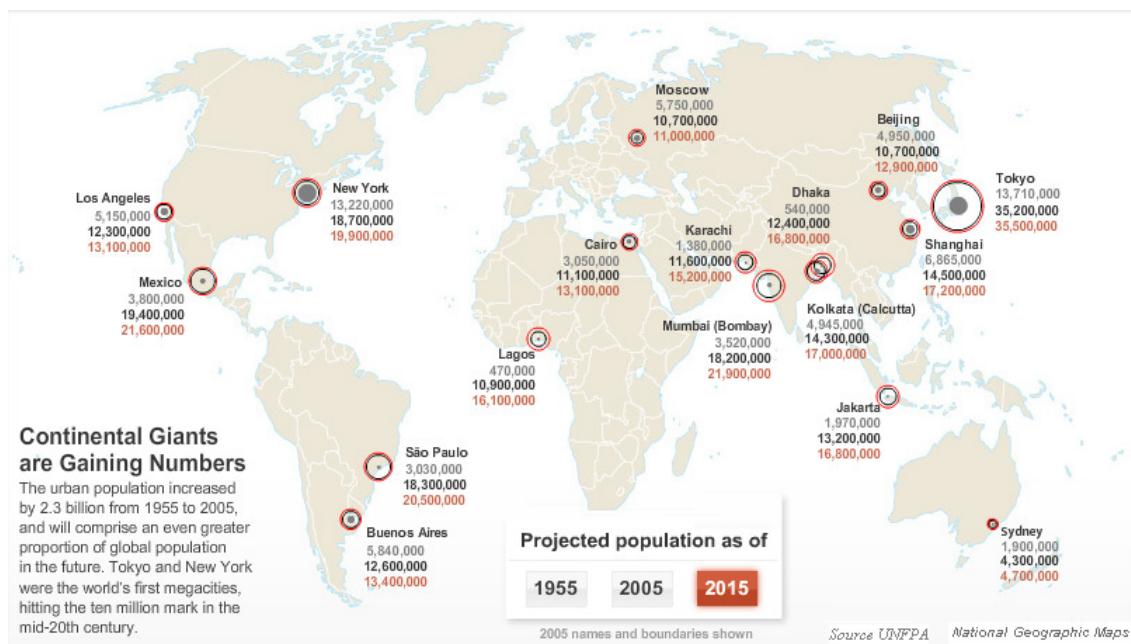


Fig. 2.8. Crecimiento de los centros urbanos: Megaciudades. Fuente 2008 *El Estado del Planeta*⁵², *National Geographic Review* y *Earth Pulse, A visual guide to global trends* <http://www.nationalgeographic.com/earthpulse/index.html> (National Geographic Society)

El informe *Estado de la Población Mundial* 1996 del UNFPA manifestaba que el crecimiento de las ciudades sería el factor más influyente en el desarrollo, durante la primera mitad del siglo XXI. Se confirma esta tendencia de acuerdo con el Informe *Estado de la población mundial* 2007, que preveía que en 2008 se alcanzaría un hito, pues por primera vez, la mitad de la población mundial (3.300 millones), vivirá en zonas urbanas. Dicha tendencia seguirá acentuándose y el aumento de población

⁴⁸ “Transición demográfica” es una teoría demográfica de Warren Thompson que describe el paso de las sociedades preindustriales, las cuales se caracterizan por tener una alta fecundidad y alta mortalidad a otra fase, presente en las sociedades modernas, que combina baja fecundidad y baja mortalidad.

⁴⁹ *World Population Prospects: The Revision 2006 Population Database*, basada en Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, *World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision*, <http://esa.un.org/unpp>, Wednesday, July 16, 2008.

⁵⁰ Fondo de Población de las Naciones Unidas. *El Estado de la población mundial* 2001. *Huellas e hitos: Población y medio ambiente*. UNFPA, 2001.

⁵¹ MAYA, Ángel Augusto. *La fragilidad ambiental de la cultura*. Editorial, Universidad Nacional de Colombia, 1996.

⁵² NATIONAL GEOGRAPHIC. 2008 *El estado del Planeta*. National Geographic, Washington, D.C., Edición en castellano RBA Edipresse.

ocurrirá en ciudades de mayor o menor tamaño, siendo las zonas costeras, principalmente por el comercio, uno de los nodos del desplazamiento urbano. (UNFPA 2007⁵³, National Geographic Society 2008)

2.3.2 Desigualdad

La desigualdad y la inequidad, la pobreza y la exclusión, son varias facetas de la misma realidad, las dos primeras hacen referencia a las relaciones desiguales que establecen los grupos apropiándose de manera diferente de los recursos y los satisfactores. La pobreza y la exclusión en cambio “hacen referencia a situaciones de carencia y a la población que queda fuera de los circuitos de desarrollo, de los circuitos de integración social y económica y del disfrute de bienes y satisfactores (..). La exclusión hace referencia a procesos de ruptura de la cohesión social y las redes de solidaridad”⁵⁴ (López Arellano 2004)

Estos elementos tienen en común que condicionan y restringen de forma desigual el acceso a las opciones y oportunidades para vivir una vida digna. Las desigualdades, como afirma el PNUD (2005) están relacionadas con la riqueza, el género, la ubicación geográfica, la raza, la etnia, entre otros, que con la interacción de otros elementos ponen en desventaja al individuo creando “ciclos de desventaja dinámicos, que se refuerzan mutuamente y transmiten de una generación a otra⁵⁵”. Así “estas desigualdades suelen estar asociadas a diferencias en las posibilidades de “actuación” de cada persona, es decir, en su capacidad para influir en el mundo que le rodea, determinada por condiciones socioeconómicas, culturales y políticas. Esas diferencias crean en las instituciones y en las normas una tendencia a favorecer a los grupos más poderosos y privilegiados⁵⁶” (Banco Mundial 2006). Por tanto, “las desigualdades en las oportunidades o las capacidades pueden constituirse en una profunda raíz generadora de pobreza, tanto al interior de las sociedades como entre las naciones⁵⁷” (Banco Mundial 2004).

Los datos constatan que la desigualdad es una realidad y que afecta de modo diferenciado a la población mundial, así, aunque también hay “gran cantidad de personas que viven en la pobreza en los países desarrollados, la mayoría de la gente que vive en la pobreza extrema reside en los países en desarrollo⁵⁸” (WSSD 2002; FFD⁵⁹ 2002), tal como lo evidencian las siguientes cifras⁶⁰:

⁵³ Fondo de Población de las Naciones Unidas. *Estado de la población mundial 2007: liberar el potencial del crecimiento urbano*. UNFPA, 2007.

⁵⁴ LÓPEZ ARELLANO, Oliva. *Desigualdad, pobreza, inequidad y exclusión. Diferencias conceptuales e implicaciones para las políticas públicas*. México. Universidad Autónoma Metropolitana, 2004. Ponencia presentada en el XI Curso-Taller OPS/OMS-CIESS, 6 - 10 de Septiembre, 2004, México, D.F., México. P.4

⁵⁵ PNUD, *Informe de Desarrollo Humano 2005. “La cooperación internacional ante una encrucijada. Ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual”*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi-Prensa, Barcelona, 2005. P.2

⁵⁶ Banco Mundial, *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2006. Equidad y Desarrollo. Panorama General*. Banco Mundial y Oxford University Press. Washington, D.C., P.6

⁵⁷ Banco Mundial, *Pre-Informe sobre el Desarrollo Mundial 2006*, Banco Mundial Julio 2004. P.2

⁵⁸ World Summit on Sustainable Development. Documento de trabajo: *Pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Disponible en <http://www.cinu.org.mx/eventos/conferencias/johannesburgo/documentos/pk/wssd3povertysp.pdf> (última consulta 18 de julio de 2008). P.6

⁵⁹ Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Monterrey – México, 2002. Overview: *Mejorar la calidad de vida de las personas – la verdadera riqueza de las naciones*. Disponible en <http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/overview.pdf> (última consulta 18 de julio de 2008)

- Existen 1.200 millones de personas que viven con menos de un dólar diario y cerca del 50 por ciento de la población mundial vive con menos de dos dólares diarios.
- Más de 850 millones son analfabetas.
- Se calcula que 815 millones de personas padecen de desnutrición en todo el mundo, de las cuales 777 millones viven en regiones en desarrollo, 27 millones en países en transición y 11 millones en países industrializados. En África, cerca de un tercio de la población padece desnutrición y dicha cantidad continúa en aumento.
- Al menos 1.200 millones de personas aún carecen de acceso a agua potable y unas 2.600 millones de personas no disponen de servicios de saneamiento adecuados.
- Casi 325 millones de niños y niñas no van a la escuela.
- 11 millones de niños/as menores de cinco años mueren cada año por causas evitables.
- Cerca de 36 millones de personas están viviendo con VIH/SIDA.
- En Asia Oriental, la tasa de pobreza ha descendido de aproximadamente 28 por ciento en 1990 a 15 por ciento en 1998 y el número de personas que viven en la pobreza ha bajado de 418 millones a 267 millones.
- En el África subsahariana, la tasa de pobreza es de aproximadamente 48 por ciento y se ha mantenido sin cambios durante la última década. Sin embargo, el número de personas que vive en la pobreza ha aumentado de 220 millones en 1990 a 300 millones en 1998.

Estos son apenas unos cuantos datos que demuestran que las desigualdades se padecen con mayor dureza en países en desarrollo. Una herramienta que ayuda a visualizar las disparidades a nivel global es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que busca superar el enfoque economicista de medir todo exclusivamente con el PIB (Producto Interno Bruto). Dicho IDH contempla la longevidad (esperanza de vida), el logro educativo (nivel de educación) y los ingresos. Aunque ha tenido críticas por considerarse aún incompleto, es hasta ahora un instrumento útil para visualizar las disparidades en el mundo en dichos aspectos básicos y para la toma de decisiones sobre algunas cuestiones clave de desarrollo. (Cruz⁶¹ 2008)

⁶⁰ Cifras tomadas de WSSD 2002 Op. Cit; FFD 2002 Op. Cit; PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano 2006. "Más allá de la escasez: poder, pobreza y la crisis mundial del agua"*. (PNUD). Ediciones Mundi - Prensa, Barcelona. 2006. y FAO, *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo*, Roma, 2001.

⁶¹ CRUZ, Ivonne. *Human Development assessment through the Human-Scale Development approach: Integrating different perspectives in the contribution to Sustainable Human development Theory*. Ed. DIDH CRUMA. Madrid, 2008.

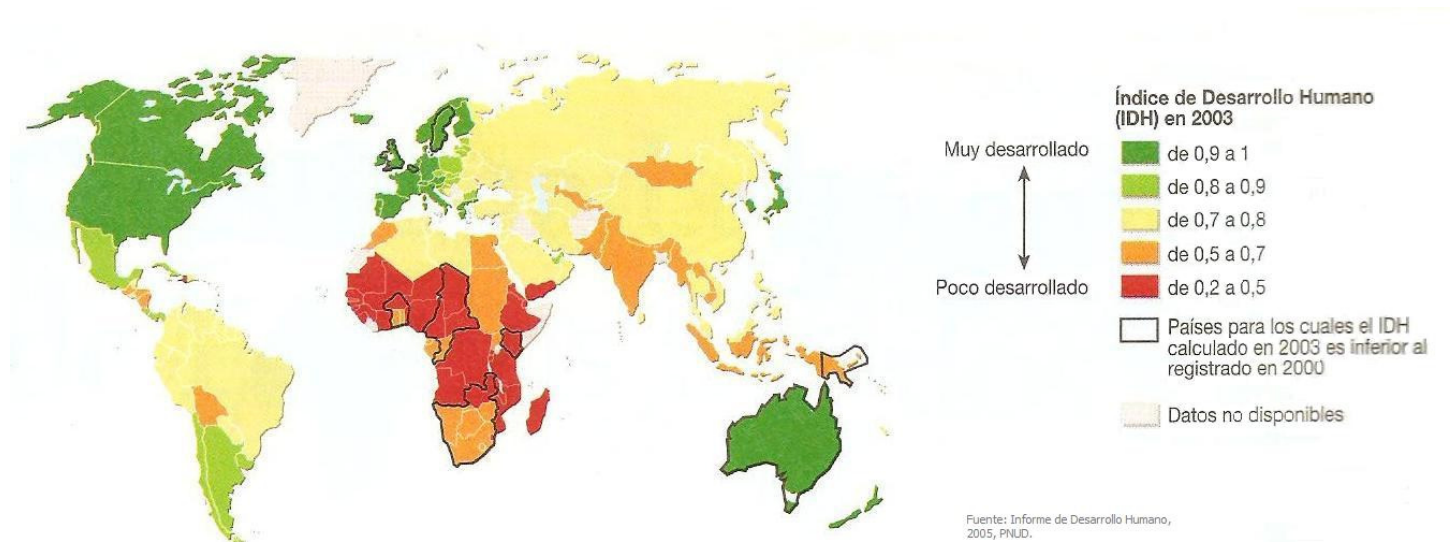


Fig. 2.9. Índice de Desarrollo Humano. Fuente *El Atlas de LE MONDE Diplomatic* (2006)

Las desigualdades suelen notarse en el tipo de fenómenos que se viven distintamente en el norte y el sur del mundo. Mientras que, en los países industrializados las cardiopatías, el cáncer y la diabetes son de las principales dolencias, en los países en desarrollo, la malaria, el sida y otras enfermedades infecciosas, son las que provocan las mayores crisis sanitarias. “En este sentido, en el mundo desarrollado el problema suele ser el consumo excesivo de alimentos, y en los países en desarrollo, las carencias en nutrición, saneamiento y atención médica básica⁶²” (National Geographic Society 2008). También importante añadir que, como señala Houtart (2006) “en África Subsahariana y en muchos países latinoamericanos, el acceso no equitativo al agua y a las tierras fértiles es un factor esencial de desigualdades”.⁶³

A pesar de los compromisos contraídos por los Gobiernos en diversas cumbres, incluida la Cumbre del Milenio y la Cumbre Mundial sobre Alimentación, ha aumentado el número de personas que padece hambre llegando a 854 millones de personas, aun cuando, según estimaciones de la FAO, la producción de alimentos actuales podría alcanzar para 12.000 millones de personas. Entonces ¿cómo se explica que cada cinco segundos muera un menor de 10 años a causa del hambre y enfermedades derivadas de la malnutrición? (Ziegler⁶⁴ 2008)

⁶² NATIONAL GEOGRAPHIC. 2008. Op. Cit. P. 18

⁶³ HOUTART, François. *Cuando el progreso acentúa las desigualdades*. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 44-45.

⁶⁴ ZIEGLER, Jean. *Informe del Relator Especial sobre el derecho a la alimentación*. Promoción y protección de todos los Derechos Humanos, Civiles, Políticos, Económicos, Sociales y Culturales, incluido el Derecho al Desarrollo. Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, Séptimo período de sesiones, Tema 3 del programa. A/HRC/7/5, 10 de enero de 2008.

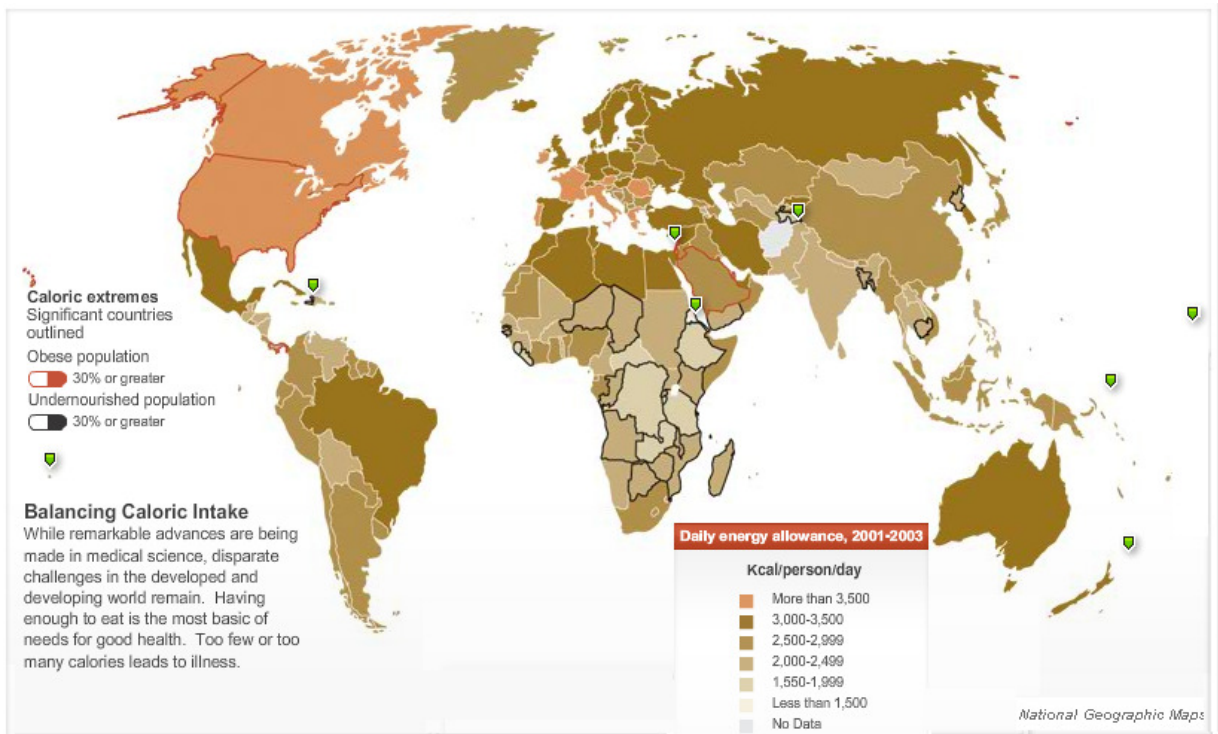


Fig. 2.10. Consumo calórico. Fuente National Geographic Society, 2008.

Para visualizar dos realidades opuestas: el subconsumo y el sobreconsumo, se presenta la figura 2.10 que ilustra el consumo calórico diferenciado, pues como indica la National Geographic Society, “comer lo suficiente es un requisito básico para gozar de buena salud, pero comer en exceso es un camino seguro hacia las enfermedades crónicas”⁶⁵. Esta brecha es un problema que se presenta entre países, pero también al interior de los mismos.

Por tanto, la desigualdad es una cruda realidad que se da entre países, pero también al interior de los mismos. Como expone el Banco Mundial (2006):

“El nivel promedio de ingreso real de los países más ricos supera en 50 veces aquel de las naciones más pobres. El diez por ciento más rico de los habitantes de Sudáfrica disfruta de niveles de consumo per cápita que superan en casi 70 veces aquel del diez por ciento más pobre. En Brasil, mientras los adultos pertenecientes al quintil más rico de la población tienen en promedio 10,4 años de escolaridad, los que pertenecen al quintil más pobre sólo tienen 3 años. En India, la tasa de mortalidad de los niños menores de cinco años es de 155 por cada mil nacidos vivos entre el 20% más pobre de la población (en términos de riqueza), cifra que disminuye a 54 en el caso del quintil más rico. Los ciudadanos del mundo también tienen profundas diferencias en términos de influencia, acceso al sistema judicial, poder y estatus social, ya sea como individuos, entre hombres y mujeres y entre grupos. *En efecto, la aguda desigualdad en materia de ingresos, estado de salud, resultados educacionales y otras dimensiones del bienestar es una cruda realidad. Su persistencia, tanto al interior de los países como a nivel mundial, suele percibirse como una señal del fracaso de los sistemas económicos, tanto en el pasado como en la actualidad, en generar un desarrollo que llegue por igual a todos los sectores y en terminar con la pobreza.*”⁶⁶

⁶⁵ NATIONAL GEOGRAPHIC. 2008. Op. Cit.

⁶⁶ Banco Mundial, 2006. Óp. Cit. Cursiva de la autora

2.3.3 Flujos económicos y Comercio Internacional

A finales de 2003, la *deuda externa* global de los países en desarrollo era de 2,53 billones de dólares. La deuda externa en los países más pobres puede llegar a superar su PIB, como es el caso de varios países en África Subsahariana, entre ellos, Santo Tomé y Príncipe, Liberia y Guinea-Bissau donde es superior al 300%. En América Latina, la deuda de Nicaragua equivale al 172%. (Bessis⁶⁷ 2006)

El endeudamiento es tan elevado que ha habido varias iniciativas para aliviar la deuda, aun así, como afirma Bessis (2006) a los países, “el mecanismo les resulta insuficiente frente al peso del endeudamiento total. Lo que ocurre es que este esquema no está destinado a suprimir la carga, sino tornarla mas ‘soportable’ a fin de hacer posible el pago”, esto debido en gran parte a las condiciones que acompañan a los mecanismos de renovación, que al ser poco flexibles, no permiten “reestablecer las economías ni recuperar los sectores más afectados”.

Continuando con Bessis:

“A pesar de que las potencias del Norte tienen un endeudamiento externo mucho mayor que el de los países en vías de desarrollo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) no encuentra allí nada que decir. Los países ricos son responsables de más del 90% de una deuda mundial estimada en unos 35 billones de dólares. Sólo la de Estados Unidos —con 7,6 billones— equivale al triple de la que acumula el conjunto de los países del Sur. Le siguen Reino Unido, Alemania y Francia. (...) Sin embargo, son los países del Sur los que están obligados a reembolsar las sumas, que se supone, deben al Norte. (...) Deducidos los nuevos préstamos, entre 1985 y 2000 los países en desarrollo tuvieron que pagar un promedio de 16000 millones de dólares anuales en concepto de servicios de la deuda (reembolsos anuales del capital e intereses vencidos). Según el FMI, en 2001 el monto global de los servicios alcanzó los 318.000 millones de dólares. Esto significa que los países en vías de desarrollo pagan anualmente cerca del 13% del stock de su deuda. Desde la 1995, el África Subsahariana, considerada la región más pobre del planeta, envía al Norte 1500 millones de dólares más de lo que recibe.”⁶⁸

Por otra parte, el *comercio* es otro de los motores fundamentales. Según Samary (2006) la tesis del libre comercio, presentada en sus inicios (s.XIX) por sus promotores como “universal”, pues se suponía que cada país se especializaría “libremente” en unas producciones para las que contara con una “ventaja comparativa” partía de que los créditos o inversiones de los países ricos debían permitir a los países pobres comprar los bienes de los países desarrollados⁶⁹, y el pago de esas deudas se cubriría con las exportaciones. Esta práctica fue denunciada por Estados Unidos y Alemania como hipócrita, al señalar que “así Gran Bretaña propugnaba por la supresión de las protecciones una vez conseguida la posición dominante”⁷⁰. Sin embargo, posteriormente, estos países más Japón, se lanzaron a una expansión similar, imponiendo “en sus países dominados la supresión de sus protecciones”⁷¹.

⁶⁷ BESSIS, Sophie. *Deuda: a quiénes aplasta, a quiénes enriquece*. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 86-87.

⁶⁸ Ídem

⁶⁹ Para ahondar en este tema se recomienda la revisión del *Estudio Económico y Social Mundial 2008, cómo superar la inseguridad económica*, Naciones Unidas, Nueva York, 2008.

⁷⁰ SAMARY, Catherine. *Detrás de los mitos del libre comercio*. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 91

⁷¹ Ídem

Las últimas décadas ha sido testigos de cambios en cuanto a las políticas de comercio se refiere, sin embargo, como señala Samary (2006) “detrás de discursos que contrastan con el proteccionismo duro de las grandes potencias, un tercio del comercio mundial se desenvuelve en el seno de firmas multinacionales que desplazan sus procesos de producción según las ventajas comparativas de cargas fiscales y costes salariales que consiguen en un mundo sin fronteras para ellas.”⁷²

Las últimas décadas a nivel de ‘desarrollo económico’ han sido especialmente notables para algunos gigantes de Asia, como China e India, que han seguido el camino de Japón como Nuevos Países Industrializados (NPI), transformando economías agrarias en industriales. Así, China cuenta con una tasa de crecimiento del 8%, sextuplicando su PIB, lo cual la ha colocado en el tercer puesto de países exportadores. Es además, el primer destino de las Inversiones Extranjeras Directas (IED) con 62000 millones de dólares en 2004. (Golub⁷³ 2006)

Como muestra la figura 2.11 el *comercio* se desarrolla principalmente entre regiones del mundo claramente establecidas: América del Norte, Europa Occidental y Asia. Como indica Annan (2002) “El comercio internacional prosperó durante el decenio de 1990, si bien los resultados fueron diferentes según las regiones. Las exportaciones mundiales, cuya tasa media de crecimiento fue del 6,4%, ascendieron a 6,3 billones en el año 2000. Los países en desarrollo pasaron a desempeñar un papel más importante en el comercio mundial y sus exportaciones registraron una tasa de crecimiento anual del 9,6%. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones de África fue más lento y la participación de la región en el comercio mundial disminuyó del 2,7% en 1990 al 2,1% en 2000.”⁷⁴

A escala de país, 25⁷⁵ de los 186 países acaparan el 80% del comercio mundial, mientras que los últimos 56 representan cada uno, menos del 0,01% del comercio mundial. (Samary 2006)

⁷² Ídem

⁷³ GOLUB, Philip S. *El gran retorno de Oriente*. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 158-159.

⁷⁴ ANNAN, Kofi. *Informe del Secretario General, Ejecución del Programa 21*, Comisión sobre el Desarrollo Sostenible constituida en comité preparatorio de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Segundo período de sesiones, 28 de enero a 8 de febrero de 2002, Consejo Económico y Social, Naciones Unidas. E/CN.17/2002/PC.2/7. P. 8

⁷⁵ De mayor a menor volumen: Estados Unidos, Alemania, China, Japón, Francia, Reino Unido, Italia, Países Bajos, Canadá. Bélgica, Hong Kong (China), Corea del Sur, España, México, Taiwán, Singapur, Rusia, Austria, Malasia, Suiza, Suecia, Australia, Tailandia, India, Arabia Saudita.

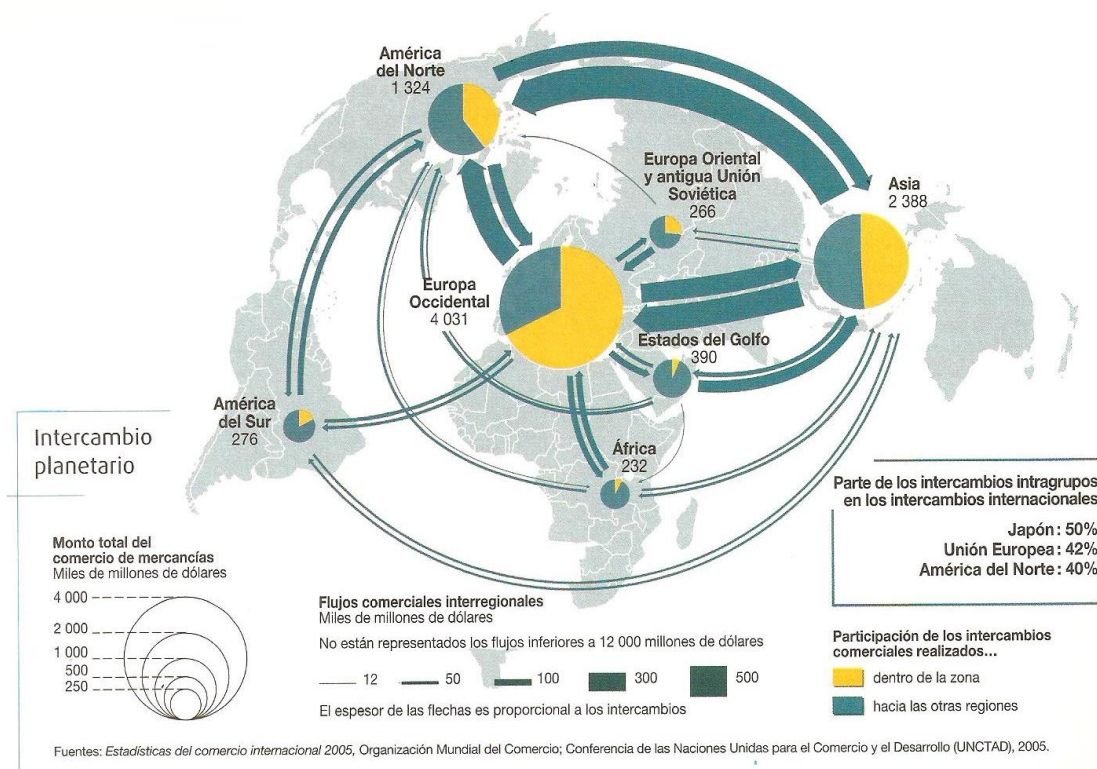


Fig. 2.11. Flujo del Comercio Internacional. Fuente El Atlas de LE MONDE Diplomatic (2006)

Adicionalmente a la *deuda externa*, y el *comercio*, otro elemento fundamental que refleja y amplía las desigualdades es el *consumo*. Como señala el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan (2002) “el 15% de la población mundial, en los países de ingresos altos, representan el 56% del consumo total, mientras que el 40% más pobre, en los países de ingresos bajos, sólo representa el 11% del consumo total. Si bien en los últimos años el nivel de consumo ha aumentado en alguna medida para la mayor parte de las personas, los gastos de consumo de la familia media africanas se han reducido en un 20% con respecto al nivel de hace 25 años”⁷⁶.

2.3.4 Deterioro del medio ambiente

La actividad humana está generando un impacto sobre el medio ambiente que está dejando huellas profundas -algunas imborrables- del paso de la Humanidad por el planeta. Como indica Annan (2002) “el consumo total y la presión que éste ejerce en los recursos naturales y el medio ambiente depende en parte del tamaño de la población, pero aún más del grado de riqueza y de la tecnología.”⁷⁷

Como indica Jiménez Herrero (1999) el cambio ambiental actual es diferente de otros fenómenos acaecidos en otros periodos de la Tierra, debido a sus orígenes humanos y por las consecuencias y reacciones ante éstas de las sociedades humanas. Dichos fenómenos globales pueden ser de *tipo sistémico* (como el cambio atmosférico, la alteración del sistema climático, el aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero y la deforestación) y otros de *tipo acumulativo*, que tienen origen local y

⁷⁶ ANNAN, Kofi. 2002. Óp. Cit.P.9

⁷⁷ Ídem

se transmiten al sistema global por adiciones sucesivas (como la pérdida de biodiversidad biológica).

Según Jiménez Herrero (1999) “La crisis del medio ambiente, gestada desde la Primera Revolución Industrial, se ha ido acelerando durante estas últimas cinco décadas hasta alcanzar la dimensión global y alterar profundamente el Sistema Tierra debido a presiones derivadas principalmente de actividades de desarrollo económico.”⁷⁸

Algo que ha sido confirmado por el Informe de Naciones Unidas “Evaluación de los Ecosistemas del Milenio⁷⁹”, orientado principalmente a tomadores/as de decisiones, que presentaba un diagnóstico medioambiental de los diversos ecosistemas, evaluaba su estado y proponía algunas medidas conducentes a mejorar su conservación, uso y gestión. Dicho Informe concluye principalmente:

“a) durante los últimos cincuenta años, los seres humanos han cambiado los ecosistemas más rápida y extensivamente que en ningún otro período comparable de la historia humana, principalmente para cumplir con las demandas crecientes de alimento, agua dulce, madera, fibra y combustible. Esto se ha traducido en una pérdida sustancial y tremendamente irreversible de la diversidad de la vida en la Tierra;

b) los cambios hechos en los ecosistemas han contribuido a las ganancias netas importantes en el bienestar de los seres humanos y el desarrollo económico, pero estas ganancias han sido logradas con altos costos en la forma de la degradación de muchos servicios de ecosistemas, riesgos crecientes de cambios no lineales y el agravio de la pobreza para diversos grupos de gente. A menos que sean atendidos, estos problemas disminuirán de manera sustancial, los beneficios que las futuras generaciones puedan obtener de los ecosistemas;

c) la degradación de los servicios de los ecosistemas podría empeorar de manera significativa durante la primera mitad del siglo XXI y esto significa una barrera para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los cambios hechos en los ecosistemas han contribuido a las ganancias netas importantes en el bienestar de los seres humanos y el desarrollo económico, pero estas ganancias han sido logradas con altos costos en la forma de la degradación de muchos servicios de ecosistemas, riesgos crecientes de cambios no lineales y el agravio de la pobreza para diversos grupos de gente. A menos que sean atendidos, estos problemas disminuirán de manera sustancial, los beneficios que las futuras generaciones puedan obtener de los ecosistemas;

d) el reto de dar marcha atrás a la degradación de los ecosistemas mientras se cumple con las demandas crecientes de servicios se puede realizar parcialmente bajo algunos escenarios considerados por la Evaluación, pero involucrará cambios significativos en las políticas, instituciones y prácticas que actualmente no están en funcionamiento. Existen muchas opciones para conservar o incrementar los servicios de los ecosistemas específicos de manera en que se reduzcan los intercambios negativos o que se ofrezcan sinergias positivas con otros servicios de ecosistemas.”

⁷⁸ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M. 1999. Op. Cit. P.43

⁷⁹ Millennium Ecosystem Assessment (ME), World Resources Institute (WRI). *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio*. Millennium Ecosystem Assessment Series. 2005, Disponible en <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.439.aspx.pdf> (última consulta 23 Julio de 2008). Y como documento de trabajo del PNUMA en la XV Reunión del Foro de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe en <http://www.pnuma.org/forumofministers/15-venezuela/ven13tre-EcosistemasdelMilenioEsp.pdf> (última consulta 23 Julio de 2008).

La siguiente figura señala la degradación medioambiental planetaria, que evidencia en gran medida el impacto de la actividad humana.

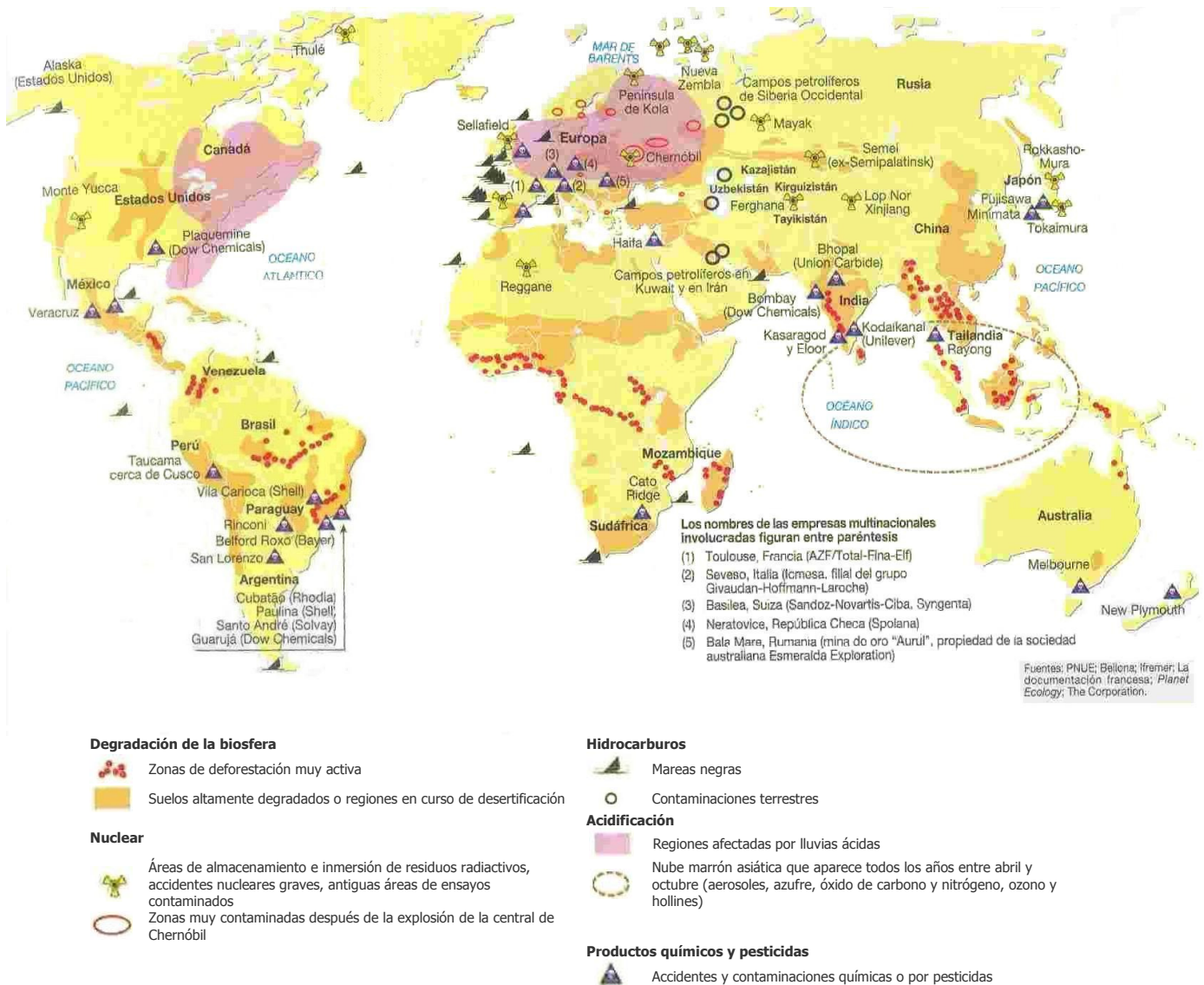


Fig. 2.12. Degradación medioambiental. Fuente *El Atlas de LE MONDE Diplomatic* (2006)

Hay que añadir a esta situación que la pérdida de biodiversidad sigue siendo objeto de gran preocupación, pues aunque hayan aumentado las zonas protegidas, se siguen registrando grandes pérdidas de biodiversidad biológica. National Geographic⁸⁰ afirma que “se conocen 2'000.000 de especies pero se estima que aún quedan por descubrir el 90% de ellas”. Según afirmaba Annan (2002), “más de 11.000 especies figuran en las listas de especies en peligro de extinción y más de 800 ya se han extinguido, en la mayoría de los casos como consecuencia de la pérdida o la degradación de sus hábitat. Otras 5.000 especies, aproximadamente, pueden resultar amenazadas a menos que se emprendan actividades importantes para invertir la tendencia al descenso de sus poblaciones.”⁸¹

⁸⁰ NATIONAL GEOGRAPHIC. *Informe Tierra*. National Geographic Society, 2008.

⁸¹ ANNAN, Kofi. 2002. *Óp. Cit.* P. 12

Su pérdida, aparte del valor en sí que puede tener en términos de diversidad y equilibrio de los ecosistemas, hace que se corte o simplifique la cadena alimenticia, lo que facilita la aparición de nuevas enfermedades y/o mutaciones que afectan la cadena alimenticia (gripe aviar, vacas locas, enfermedades de las abejas polinizadoras⁸², entre otros).

Asimismo es preocupante la *sobreexplotación del mar y los océanos*. Según Carré (2006) “El océano suministra el 80% de la producción de materias vivas acuáticas (110 millones de toneladas). El resto (28 millones de toneladas) proviene de las aguas continentales. En el mar, esa producción depende en un 80% de la pesca y un 20% a técnicas de cultivo y cría⁸³”, allí “aproximadamente el 50% de las pesquerías marinas se explotan plenamente y en otro 25% se practican capturas excesivas; por consiguiente, sólo en el 25% restante existen aún posibilidades de aumentar las capturas⁸⁴” (Annan 2002). A esto habría que añadir la preocupación de las consecuencias de la pesca de arrastre que implica una pérdida mayor de biodiversidad por captura indiscriminada y el no respeto de las cuotas pesqueras (de especies y tallas protegidas).

La *destrucción de bosques* también ocupa un lugar muy importante, pues según la National Geographic⁸⁵ (2008) se han perdido ya el 50% de los bosques originarios en el Planeta que, aparte de representar una gran devastación, supone la reemisión de todo el CO2 capturado por los árboles. En esta línea también aclara que cada segundo se pierde 1 hectárea de bosque, lo que equivale a un campo de fútbol, aumentando la *deforestación*.

Otros problemas de gran preocupación son la *erosión* (a mayor erosión, mayor pérdida de los cursos de agua) y la *desertificación* (la ONU ha hecho un llamado por ser un tema de crisis global. La erosión y la pérdida de la capa superficial del suelo generan las condiciones para que el desierto avance). Según la ‘Evaluación de los Ecosistemas del Milenio’ (2005) hay una preocupación crítica sobre los sistemas de tierras secas, pues “cubren el 41% de la superficie terrestre del planeta y están habitados por más de 2,000 millones de personas; Tienen los niveles más bajos de bienestar humano; Sólo el 8% de la provisión renovable de agua; La disponibilidad de agua per capita es dos tercios de lo que se requiere para niveles mínimos de bienestar humano; Aproximadamente 10–20% de tierras secas está degradado y Experimentaron la tasa de crecimiento poblacional más alta de los ’90”⁸⁶.

Por último, pero no por ello menos importante, sino al contrario, por ser uno de los temas de mayor preocupación sobretodo porque su comportamiento sinérgico y no lineal (es decir, que es consecuencia de la interacción de una gran cantidad de variables, lo que hace que su combinación a futuro sea aun más incierta) es el *cambio climático*, directamente relacionado con la sociedad industrializada, el modelo de consumo y el modelo energético que lo soporta basada principalmente en el uso de las fuentes de energía fósiles. Tras varios años de estudios, análisis y reuniones iniciadas desde 1990 en la que se realizaron cuatro Paneles Intergubernamentales sobre

⁸² “1/3 de los alimentos que consumimos son producto directo e indirecto de las abejas” según el *Informe Tierra* de National Geographic, 2008.

⁸³ CARRÉ, François. *Los recursos del océano mundial amenazados*. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P 16

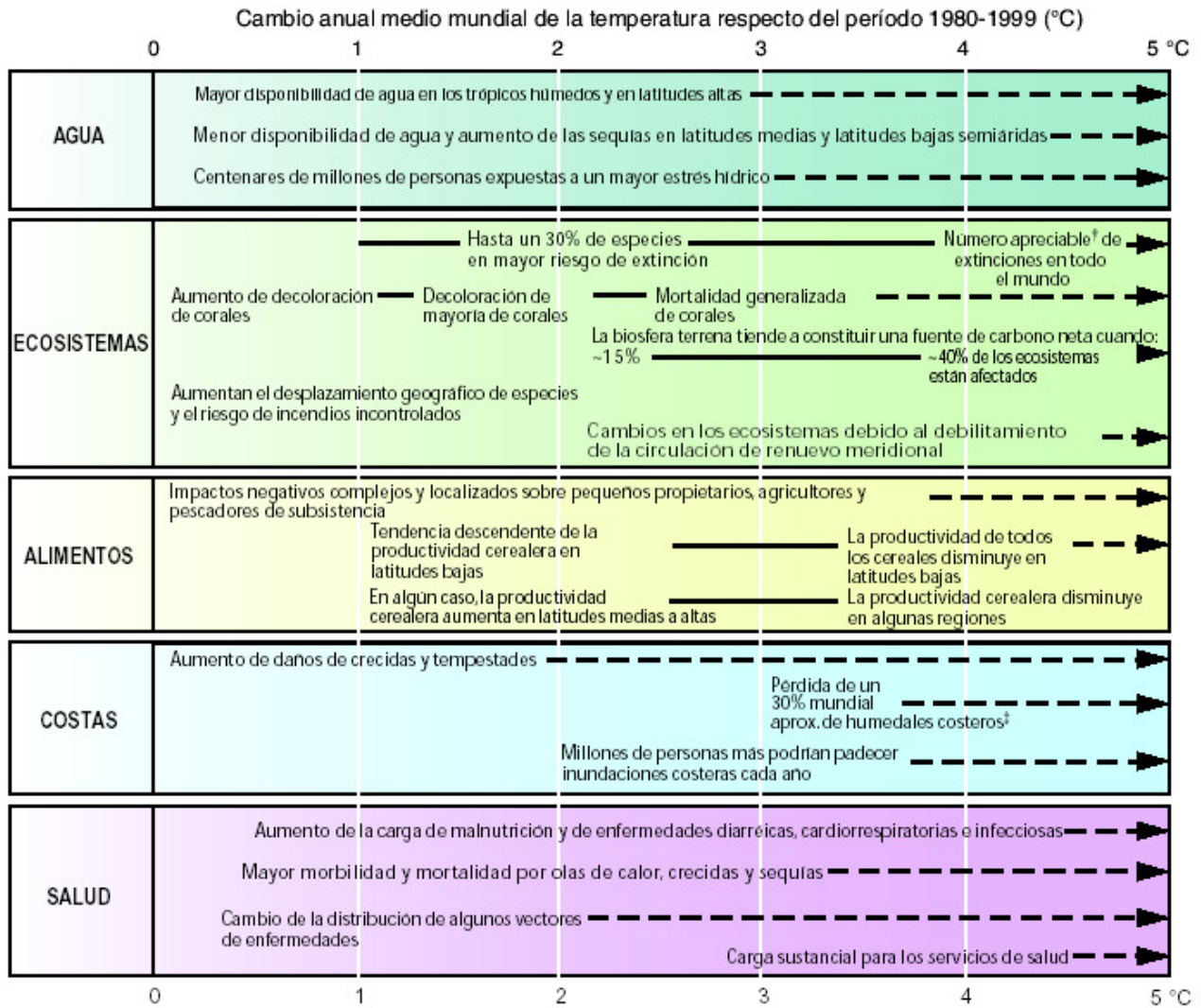
⁸⁴ ANNAN, Kofi. 2002. Ídem

⁸⁵ National Geographic. *Informe Tierra*. National Geographic Society, 2008.

⁸⁶ United Nations Environment Programme (UNEP), Millennium Ecosystem Assessment Secretariat. *Ecosystems and Human Well-being: Current State and Trends, Volume 1*. Findings of the Condition and Trends Working Group of the Millennium Ecosystem Assessment. Edited by HASSAN, Rashid; SCHOLLES, Robert; ASH, Neville, IslandPress, Washington- Covelo- London. P.625

Cambio Climático (IPCC), finalmente en 2007, con el Cuarto Informe de Evaluación del IPCC⁸⁷ se confirma que hay calentamiento global y se concluye⁸⁸ que el cambio climático es *inequívoco* (no hay duda de su existencia), es *inusual* (con relación a lo que ha habido a lo largo de la historia), es *antrópico* (innegable que una parte proviene del aporte humano) e *inquietante* (es decir, toca hacer algo para cambiar las tendencias).

Las consecuencias que puede producir el calentamiento del planeta, pueden ser de una gran variedad y tener efectos planetarios tanto medioambientales, sociales y económicos, entre otros. Algunos de los impactos previstos se observan en la tabla siguiente:



† Se entiende por 'apreciable' más de un 40%. ‡ Basado en la tasa promedio de aumento del nivel del mar, es decir, 4,2 mm/año entre 2000 y 2080.

Tabla 2.4. Algunos ejemplos de impactos asociados con el cambio anual medio mundial de la temperatura. (Los cambios difieren en función del grado de adaptación, de la tasa de cambio de la temperatura y de la vía socioeconómica). Fuente IPCC (2007)

⁸⁷ IPCC (Panel Intergubernamental de Cambio Climático), *Informe de Síntesis*. OMM (Organización Meteorológica Mundial), PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente), Publicado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático, 2007.

⁸⁸ MARTIN VIDE, Javier. *Certezas e incertidumbres sobre el Cambio Climático en España. Las variables atmosféricas*. Grupo de Climatología, Universidad de Barcelona. Ponencia realizada en la II Jornada de Cambio Global, organizada por APROMA, 12 de Junio de 2008, Barcelona.

Por último remarcar que en 2006 se publicó el *Informe Stern*⁸⁹, el cual se centraba en el impacto del cambio climático y el calentamiento global sobre la economía mundial. Dicho Informe, entre otras importantes conclusiones, calculaba los costes del calentamiento global y afirmaba que no actuar puede costar del 5% al 20% del PIB, mientras que actuar ahora significaría una inversión del 1% del PIB.

2.3.5 Innovación y Tecnología

La tecnología ha brindado un impulso mayor a la sociedad, abriendo nuevos caminos para la comunicación cada vez más rápida alrededor del globo, aun así, también ha aumentado la brecha de desigualdad existente por su disponibilidad diferenciada, más conocida como brecha digital⁹⁰.

Como afirma la UIT (2007): “El acceso universal a las telecomunicaciones constituye sin duda alguna un elemento clave para el desarrollo social y económico. No obstante, garantizar una infraestructura de telecomunicaciones que sirva a todos por igual, con independencia de la ubicación geográfica y de la condición socioeconómica de cada uno, es una labor muy compleja en la que los países en desarrollo deben hacerle frente a escenarios donde predominan las grandes cantidades de territorio, población rural dispersa, y bajo poder adquisitivo.”⁹¹

Las nuevas tecnologías han significado ampliación de opciones para algunos países en especial, pero a la vez ha promovido un modelo que ha fortalecido a los que más oportunidades tienen, así como indica Annan (2002) “el aumento de las corrientes financieras y privadas se ha visto facilitado por las redes de información mundiales, incluida la Internet, que ha impulsado el desarrollo de sectores dinámicos de las TIC, incrementando el empleo y la producción en diversos países en desarrollo, en particular en Asia oriental. Al mismo tiempo, un número considerable de países en desarrollo no han podido aprovechar las posibilidades de la mundialización ni el desarrollo de las TIC.”⁹²

El siguiente gráfico muestra, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) el aumento del número de usuarios de Internet durante una década (1997 – 2007):

⁸⁹ STERN, Nicholas. *The Economics of Climate Change. The Stern Review*. Cambridge, 2006.

Disponible también en la Web: http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm (última consulta 24 Julio de 2008).

⁹⁰ La *brecha digital (digital divide)* es una expresión relacionada con la diferenciación socioeconómica entre quienes tienen oportunidades de acceso, y quienes no, a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), lo cual incluye: Internet, Ordenadores, Telefonía móvil y banda ancha, entre otros.

⁹¹ International Telecommunication Union (UIT). *Acceso Universal en Latinoamérica: Situación y desafíos*. 2006. P.2

⁹² ANNAN, Kofi. 2002. Óp. Cit. P. 7

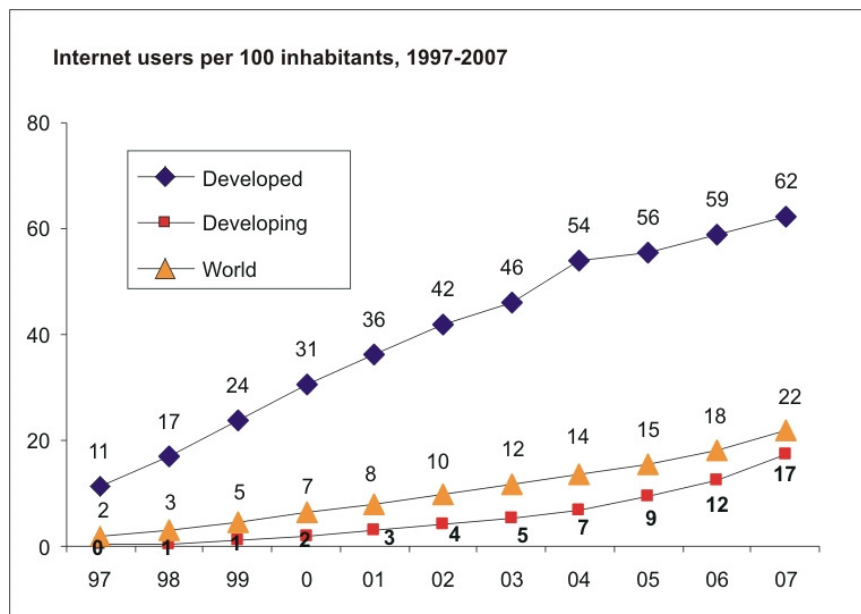


Fig. 2.13. Crecimiento de cantidad de usuarios de Internet (1997-2007).
Fuente: International Telecommunication Union⁹³ (2007)

2.3.6 Modelos institucionales, político-sociales, sistemas de valores y Cultura

Desde múltiples ciencias (sociología, filosofía, política, antropología, etc.) se ha abordado el análisis del marco de valores que enmarcan a una sociedad y son muchos los autores que lo abordan en su obra (Kant, Spinoza, Rousseau, Habermas, Parsons, Baudillard, Morin, Rifkin, Weber, Touraine, Delors, Inglehart, entre otros) A nivel institucional, la UNESCO juega un papel de referencia, al tener por mandato "la amplia difusión de la cultura y la educación de la humanidad para la justicia, la libertad y la paz", por lo cual ha fomentado desde su creación el trabajo sobre Valores, Cultura, Patrimonio, los cuales están interconectados de forma integral⁹⁴. La UNESCO, en el Foro Mundial sobre la Educación, reafirmó su marco de acción cuyo eje central era la educación para todos y a lo largo de toda la vida, como estrategia para abordar en las sociedades los valores.

Aunque la investigación no disfruta de espacio suficiente para ahondar en esta importante temática: los valores (que al ser los principios ideológicos o morales por los que se guía una sociedad, son los que delimitan la acción individual y colectiva y por tanto, inciden directamente en la toma de decisiones), se esbozan brevemente algunas de sus discusiones clave que se consideran de referencia para enmarcar la investigación.

La sociedad de consumo actual prima al individuo *-que consume-* sobre la Sociedad *-en su conjunto-* porque su motor es el consumo masivo de bienes y servicios de un segmento de la población "que pugnan por colmar las expectativas de la altamente

⁹³ Internacional Telecommunication Union (ITU), ITU-D: Market Information and Statistics (STAT), disponible en: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/maps.html> (última consulta 24 Julio de 2008).

⁹⁴ En la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, realizada en México en 1992, se describió la cultura como "el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias."

normativa y tremendamente movедiza secuencia de la estilización de marcas y productos marcados, frente a una humanidad que mayoritariamente está en la periferia de tal vanguardia: en otro mundo.”⁹⁵ (Marinas 2002)

Aunque dicha Sociedad prime al individuo, no tiene en cuenta que también se trata de un sujeto social, como indica Marinas (2002):

“(…)[–refiriéndose a los límites–] Otra de las operaciones tiene que ver con la denegación del sujeto social, como sujeto peculiar. La transformación sigue a la ya señalada en numerosas ocasiones del individualismo como lugar de sujeto. Los cierres del sujeto en el armazón del individuo dan ahora para pensar son sólo en una operación de contabilidad de electores –consumidores (como ya vio el perspicaz Habermas de *La crisis de legitimación en el capitalismo tardío*) sino en un final de ciclo y en el surgimiento de una nueva figura: no la del individualismo posesivo (McPherson) que designaba el ciudadano burgués protocapitalista poseedor de recursos, rentas y libertades formales del individualismo desposeído– desarrollar) sino la del *individualismo desposeído*.”⁹⁶

Lo que indica que, la sociedad de consumo, aunque se base principalmente en individuos, los aborda como individuos sin identidad, sin ser sujeto político, prueba de esto es la publicidad cada vez ‘más personalizada’, donde el “tu” como destinatario puede ser cualquiera al que le llegue el mensaje. Ha habido, una estatización de los valores, así, “el fenómeno de la moda, que hasta ahora sólo se refería a ámbitos dominados por lo arbitrario y la conveniencia, como el vestir, invade toda nuestra concepción de los valores. Vivimos en lo efímero, la obsolescencia acelerada, el capricho subjetivo, como si los más sagrados valores, ahora sin fundamento, pudieran entrar en el gran mercado de los valores mobiliarios y fluctuar a su vez. Esta forma coyuntural, momentánea y especulativa de concebir los valores, corresponde a un gran número de fenómenos éticos o estéticos del mundo contemporáneo”⁹⁷. Se trata, por tanto, de un modelo, cuyos valores son simplemente los concebidos por el mercado, lo que, por ende, impulsa un sistema de valores que se basa en la competitividad más que en la solidaridad.

La propuesta de Rousseau⁹⁸ que enaltecía el interés común y reconocía aquella Voluntad General que sería la que armonizaría todos los intereses, parece haber quedado en los libros de teoría política, sin embargo, sigue tan vigente esta “utopía política basada en la virtud⁹⁹” pues busca superar los instintos del estado de naturaleza por la moral basada en la justicia, y para ello la Ley es la expresión de dicha voluntad general.

Este marco sigue totalmente vigente, aunque las sociedades vayan cambiando y vayan adquiriendo nuevos valores. En este sentido, Giddens¹⁰⁰ (2002) plantea si “Estamos presenciando el nacimiento de una generación del ‘yo’, que genera una sociedad del yo primero que inevitablemente destruye los valores comunes y las

⁹⁵ MARINAS, José Miguel. *El malestar en la cultura del consumo*. Universidad Complutense de Madrid. Política y Sociedad, Vol. 39 Núm. 1. 2002, Madrid. P.65

⁹⁶ Ídem.

⁹⁷ BINDÉ, Jérôme. Introducción General. ¿Adonde van los valores? Coloquios del Siglo XXI. Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT. 2005. P. 17

⁹⁸ ROUSSEAU, Jean Jacques. *El Contrato Social*. Colección Centenario. Ed. Espasa. Madrid. 2000.

⁹⁹ TUÑÓN DE LARA, Manuel. Prólogo en *El Contrato Social* de Jean Jacques Rousseau. Colección Centenario. Ed. Espasa.

¹⁰⁰ GIDDENS, Anthony. La Tercera Vía. La renovación de la Socialdemocracia. Ed. Taurus, 2002. P. 46-50.

preocupaciones públicas?”¹⁰¹ Ante lo cual arguye que “la generación del ‘yo’ es una descripción errónea del nuevo individualismo, que “no indica necesariamente un proceso de decadencia moral”¹⁰² y señala que los valores de la juventud, según estudios realizados, señalan que están más concienciados por una gama mayor de preocupaciones mayores, lo que implica la adquisición de una serie de valores postmaterialistas “en el sentido que atribuye Inglehart referidos, por ejemplo, a los valores ecológicos, los derechos humanos o la libertad sexual.”¹⁰³

Giddens habla de un “nuevo individualismo” así:

“En lugar de ver nuestro tiempo como una época de decadencia moral, tiene, pues, sentido contemplarla como una época de transición moral. (...) La cohesión social no puede garantizarse mediante la acción vertical del Estado ni mediante el apego a la tradición. Hemos de construirnos nuestras vidas de un modo más activo que las generaciones anteriores, y tenemos que aceptar más activamente responsabilidades por las consecuencias de lo que hacemos y por los hábitos de estilo de vida que adoptamos. (...) Hoy día hemos de encontrar un nuevo equilibrio entre responsabilidades individuales y colectivas. (...). El nuevo individualismo está ligado a presiones hacia una mayor democratización. Todos hemos de vivir de una manera más abierta y reflexiva que las generaciones anteriores. Este cambio no es sólo beneficioso: aparecen nuevas preocupaciones e inquietudes. Pero también muchas más posibilidades positivas.”¹⁰⁴

Lo cual refuerza el planteamiento de la UNESCO et al (2008) que “la responsabilidad no es una elección: es un valor ético fundamental”¹⁰⁵.

Vila Merino (2006) matiza la llamada “crisis de valores”, de la sociedad actual, ya que como indica

“a lo mejor deberíamos centrarnos en este sentido de crisis en lo que son las normas, las instituciones o comunidades que las generan y la moral que las sustentan (...) No vivimos, pues, en un mundo sin valores, aunque las instituciones que tradicionalmente los han difundido sí se encuentren en crisis, o por lo menos en fase de reestructuración debido a las condiciones hegemónicas imperantes y la dictadura economicista que sufrimos cada día, la cual entrona como dominantes una serie de “contravalores” tales como la competitividad anuladora de la alteridad, el individualismo exacerbado, el materialismo más feroz, etc. La postura que debemos tomar como ciudadanas y ciudadanos responsables (...), deberá ser en este caso (...) ética.”¹⁰⁶

Sobre la existencia o no de la crisis de valores, hay todo tipo de posturas. Como señala Bindé “El siglo podría verse abocado a una extraña contradicción: nunca se había dado tanto valor a lo efímero. Sin embargo, la emergencia de sociedades del saber, que tiendan a hacer de la educación para todos y lo largo de la vida no sólo un simple sueño, sino un proyecto, parecer prefigurar el desarrollo de un nuevo dispositivo de valores duraderos, a la vez, serios, lúdicos y juveniles.”¹⁰⁷

¹⁰¹ GIDDENS, Anthony.2002. Óp. Cit. P.48

¹⁰² GIDDENS, Anthony.2002. Óp. Cit. P.48-49

¹⁰³ GIDDENS, Anthony.2002. Óp. Cit. P.49

¹⁰⁴ GIDDENS, Anthony.2002. Óp. Cit. P.50

¹⁰⁵ UNESCO, UNICEF, Consejo Interreligioso para la Educación Ética de los Niños y Niñas, Red Global de Religiones a favor de la Niñez, Fundación Arigatou. *Aprender a vivir juntos. Un programa Intercultural e interreligioso para la educación ética*. Fundación Arigatou, 2008. P.13

¹⁰⁶ VILA MERINO, Eduardo. *Educación en valores, educar por los derechos humanos: la reflexión y el diálogo como estrategias mediadoras para la prevención y resolución de conflictos*. Revista Iberoamericana de Educación. Programa OEI. P. 2

¹⁰⁷ BINDÉ, Jérôme. 2005. Op Cit. P. 17

Se puede concluir conforme a Bindé que “A nuevos retos, nuevas respuestas”¹⁰⁸ y en estas juegan un papel fundamental la formulación y reconquista de los contratos sociales, naturales, éticos, culturales, como cimientos de la sociedad.

2.3.7 El reto, en Síntesis

La especie humana ha transformado el mundo conocido, ahora se aceleran los procesos (aumento de la población, aumento de las desigualdades, desaparición de las especies, aumento de la contaminación, cambio climático, comercio desigual, etc.) y logran alcance global algunos temas que antes tenían escala local. El mundo está más interconectado que nunca, en parte debido al avance de las tecnologías, pero en mayor medida debido a la magnitud de los cambios planetarios que están aconteciendo. Por tanto, es un desafío el reconducir los modelos de conducta humanos que producen estos fenómenos y lograr hacerlo a tiempo. Para ello, se cuenta hoy con una mayor conciencia que tiempo atrás por el impacto de sus actividades. Se asiste pues, al reto por la supervivencia.

En este sentido indica la Nacional Geographic Society (2008):

“Es relativamente fácil reunir cifras para pintar un retrato estadístico de nuestro planeta, pero más fácil todavía es olvidar que esas cifras son meras aproximaciones y que detrás de los datos hay 6.600 millones de vidas humanas, cada una con una compleja y a veces enmarañada red de conexiones, interacciones y contradicciones. Comprender nuestro mundo significa ir más allá de las mediciones y entender algunos de esos vínculos. Por ejemplo, el agua limpia es esencial para la salud, pero el agua de buena calidad requiere ecosistemas sanos, que están amenazados, entre otros factores, por el cambio climático y el crecimiento demográfico. Este crecimiento a su vez, se ve impulsado por la urbanización y la mejora del nivel de vida, que determinan un mayor consumo de energía, alimentos y –cómo no- agua.”¹⁰⁹

La Nacional Geographic Society propone como punto de partida para observar las conexiones e interacciones la figura 2.14.

Frente a estos retos planetarios la UNESCO reconoce que “si no se toman ya las medidas necesarias, nuestro planeta, la especie humana y la civilización están condenados a desaparecer. Ante este peligro, ¿cómo podemos configurar un nuevo contrato social, natural, cultural y técnico y sentar las bases de una ética para el futuro?”¹¹⁰

El PNUD (2004), resaltando la dimensión humana del reto insiste que “el desarrollo humano se trata sobre todo de ampliar las opciones de la gente, es decir, permitir que las personas elijan el tipo de vida que quieren llevar, pero también de brindarle tanto las herramientas como las oportunidades para que puedan tomar tal decisión.”¹¹¹ Pero como menciona el Estudio Económico y Social 2008 de Naciones Unidas, sigue vigente aquel reclamo de Keynes en el contexto de la creciente inseguridad económica y política de la Europa de entreguerras “nuevas políticas y nuevos instrumentos para adaptar y controlar el funcionamiento de las fuerzas económicas, para que no

¹⁰⁸ BINDÉ, Jérôme. 2005. *Ibidem*. P. 20

¹⁰⁹ NATIONAL GEOGRAPHIC. 2008 Op Cit. P. 84-85.

¹¹⁰ BINDÉ, Jérôme. 2005. Op. Cit. P.452

¹¹¹ PNUD, *Informe sobre Desarrollo Humano 2004 “La libertad cultural en el mundo diverso de hoy”*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi - Prensa, Barcelona. 2004. Prefacio.

interfieran de manera intolerable en las ideas actuales acerca de lo que es justo y apropiado en interés de la estabilidad y la justicia sociales”. Estas palabras, como indica el informe “tienen la misma resonancia. Elegir y combinar las políticas necesarias para garantizar la prosperidad, la estabilidad y la justicia sigue siendo naturalmente responsabilidad de las instituciones y los votantes nacionales, pero en un mundo cada vez más interdependiente y frágil, construir un hogar más seguro es una tarea auténticamente internacional”¹¹².

¹¹² ZUKANG, Sha. *Overview* en Estudio Económico y Social Mundial 2008, cómo superar la inseguridad económica, Naciones Unidas, Nueva York, 2008. P. 23.

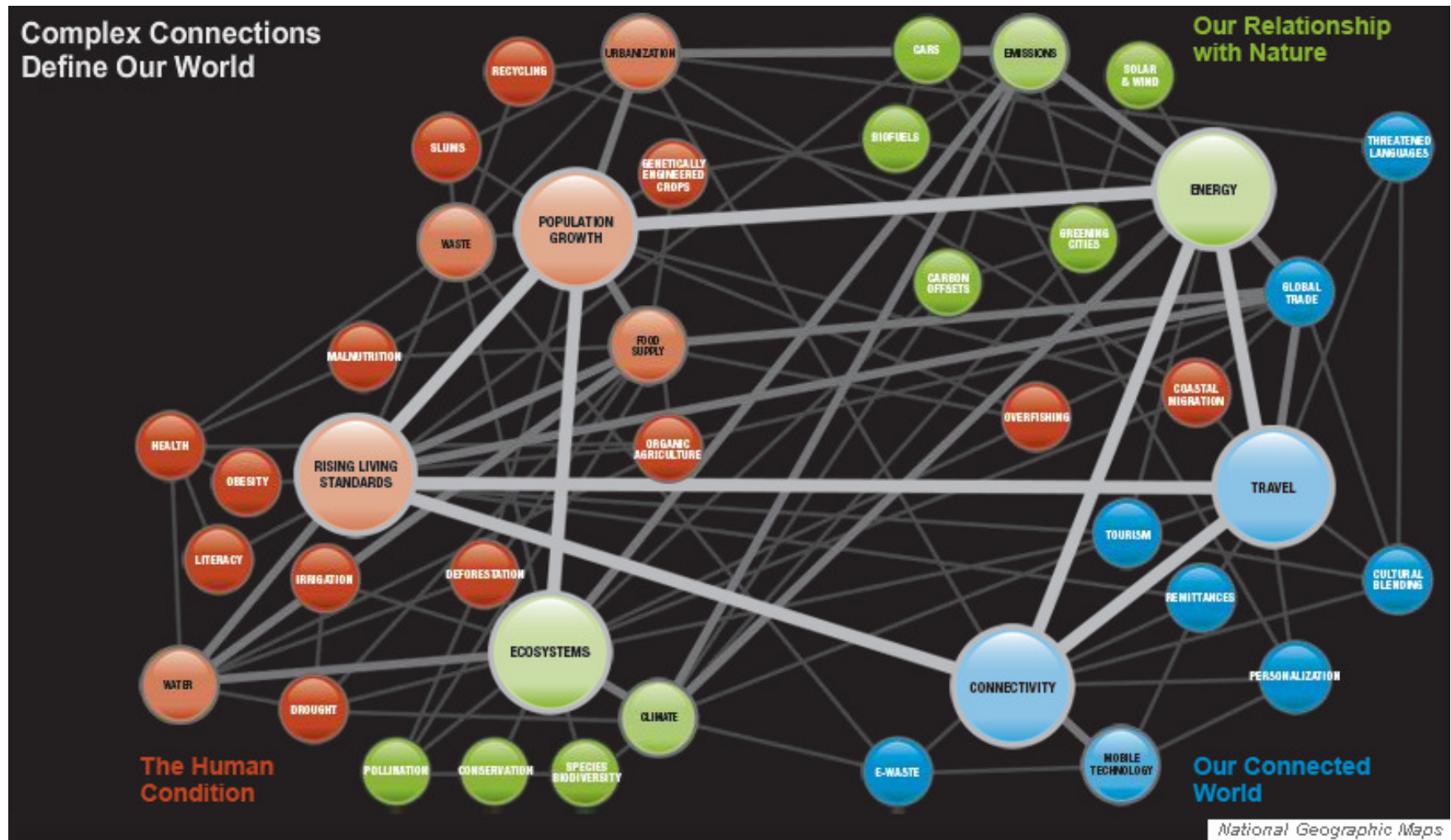


Fig. 2.14 Complejas conexiones definen nuestro mundo. Fuente 2008 El Estado del Planeta, National Geographic Review y Earth Pulse, A visual guide to global trends <http://www.nationalgeographic.com/earthpulse/connections-and-resources.html> (National Geographic Society)

PARTE II

Elementos clave para afrontar el Reto

Capítulo 3

PERSPECTIVAS QUE ENMARCAN LOS ASUNTOS GLOBALES

3. PERSPECTIVAS QUE ENMARCAN LOS ASUNTOS GLOBALES

Afrontar los Asuntos Globales requiere de la acción integrada de los diversos actores. El marco de enfoque para analizar posibles vías de solución varía de un autor a otro. Aquí se presentan tres perspectivas que se consideran relevantes y complementarias entre sí: Globalización, Gobernanza y Sostenibilidad, todas examinadas a partir de la indivisibilidad, interdependencia e interacción.

3.1 Globalización

Aunque no hay consenso en su definición, como señala Falk (2002), “Para bien o para mal, el término ‘globalización’ se ha convertido en la etiqueta más satisfactoria para describir la actual era histórica”¹¹³. De ahí que la vasta producción analítica existente que brinda una gran cantidad de enfoques (políticos, económicos, culturales, etc.) del fenómeno. Sin embargo, no es tan extensa la literatura que ayude a entender la ‘lógica’ que subyace en ésta (*más allá de la polarización entre sus pros y sus contras*) y a interpretar los elementos de trasfondo que le dan incluso un carácter casi teológico (Falk 2002), no permitiendo los cuestionamientos y, por tanto, limitando su comprensión.

Uno de los autores que analiza el fenómeno de la globalización de forma académica y que por tanto aporta elementos claves para su comprensión e interpretación es Hugo Fazio Vengoa, a través de su obra *‘la globalización en su historia’*. Por ello, gran parte del apartado de Globalización se basa en el trabajo desarrollado por este autor.

Según Fazio Vengoa (2002) es común abordar la globalización como problemática planetaria, o sea, “desde una perspectiva global en la que se tejen nuevas redes de interacción entre los distintos actores, redes que no existen *a priori*, sino que en su proceso de conformación van dando lugar al surgimiento de espacialidades en las cuales se desenvuelven. Este proceder ha permitido que la globalización se haya convertido en un concepto con capacidad para analizar, investigar, interpretar y explicar varios fenómenos comunes al mundo en los finales del siglo XX”, incluso plantea que como categoría social, “la globalización ha llegado a asumir los criterios que la convierten en un concepto de la teoría social¹¹⁴” (Therborn¹¹⁵ 2000).

Lo global se ha ido convirtiendo en una realidad planetaria, de ahí surge una importante proposición metodológica que ayuda a entender uno de los aspectos fundamentales que caracterizan la globalización: la historia global no se puede interpretar en función de una región en particular, sino como la imbricación segmentada, parcelada o fluida de todas las regiones del planeta en una dinámica que las recubre e interconecta. Por ello, global y local se compenetran. (Fazio Vengoa 2002).

¹¹³ FALK, Richard. *La Globalización depredadora. Una crítica*. Siglo XXI de Argentina Editores, 2002. P.1.

¹¹⁴ Es decir, tienen un significado preciso, es dable su utilización en investigaciones empíricas y es lo suficientemente abstracto como para poder ser generalizado en las distintas experiencias históricas.

¹¹⁵ TERBORN, Göran. “From the universal to the Global”, *International Sociology*, vol. 15, No. 2, junio de 2000. p 154. en FAZIO VENGOA, Hugo. *La globalización en su historia*. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. 2002.

La tabla 3.1 señala las principales perspectivas y criterios de los científicos sociales a la hora de abordar la globalización, adoptados a finales de los 90's.

Perspectivas y Criterios de los científicos sociales para abordar la Globalización	
1.	Se ha tomado conciencia de que el fenómeno abarca las distintas manifestaciones de existencia de lo social, y que, por ende, no debe visualizarse sólo desde un ángulo en particular, por tanto, la esencia del fenómeno no es reductible a un tópico en particular. Gran parte de los enfoques que han dado lugar a equívocos o han conducido a una hiperideologización del problema han provenido precisamente de intentos de explicar la globalización de manera reduccionista y sesgada.
2.	Si la globalización debe percibirse como fenómeno eminentemente global, el fenómeno no es singular, puesto que sus manifestaciones son plurales. En este sentido, más conveniente que hablar de globalización deberíamos referirnos a globalizaciones. Esta pluralización del concepto tiene que ver con dos elementos: de una parte, el fenómeno se expresa en distintos planos cada uno de los cuales puede adoptar distintos ritmos e intensidades; de la otra, en la historia humana han existido diferentes momentos en que ha habido intensos grados de interpenetración entre los pueblos, es decir, la actual es una etapa más en la que se intensifican ciertas tendencias globalizadoras. Que sólo en nuestro presente hayamos tomado plena conciencia de su existencia y que dispongamos en la actualidad de un término que nos permite conceptualizar este fenómeno, no significa que importantes situaciones globalizadoras no tuvieran lugar en épocas anteriores.
3.	Derivado de lo anterior, si lo que genéricamente definimos como globalización debe visualizarse en una perspectiva plural, no siempre estas diferentes globalizaciones transcurren en el mismo sentido y con la misma intensidad. Hay momentos en que se acentúa la globalización económica, pero declina el fenómeno en su manifestación política e incluso otros ámbitos pueden ser objeto de una aguda desglobalización y viceversa. Lo que le asigna un carácter particular al fenómeno global tal como se presenta en la actualidad es el hecho de que con la caída del muro de Berlín se produjo una sincronización de las tendencias globalizadoras a escala planetaria.
4.	Como fenómeno global, afecta con diversos grados de intensidad y bajo distintas modalidades a todos los habitantes del planeta. En este plano, si bien la globalización es un fenómeno mundial, no todos los habitantes, ni todas las zonas del planeta se ven involucrados en estas tendencias de manera uniforme.
5.	La globalización como conjunto de transformaciones se expresan y realizan en el plano global, regional, nacional e incluso local. Por tanto, es un proceso transformador porque altera las relaciones espaciotemporales y, de ese modo, induce a profundos cambios en las formas de interpenetración entre individuos, pueblos y comunidades.
6.	Cada vez más es mayor el consenso entre los analistas en torno a que la globalización, a pesar de la aceleración que ha tenido en determinados momentos, debido principalmente a la introducción y masificación de ciertas tecnologías. Ha sido promovido básicamente por la determinación de algunos actores políticos y económicos. Al respecto Anthony Giddens escribe: "Los flujos económicos están ciertamente, entre las fuerzas motrices –especialmente el sistema financiero mundial-. No son sin embargo, fuerzas de la naturaleza. Han sido moldeadas por la tecnología y la difusión cultural, así como por las decisiones de los gobiernos de liberalizar y desregular sus economías nacionales". (Giddens ¹¹⁶ 2000). Es decir, no es el cambio estructural lo que otorga un movimiento y una direccionalidad a la globalización sino la relación simbiótica que se produce entre los elementos estructurales y la actividad de determinados actores.
7.	La globalización trae consigo efectos positivos y negativos. Entre las primeras, abre opciones que no existían antes para el desarrollo de actividades en diferentes frentes aprovechando el carácter fragmentado del sistema mundial. Entre los segundos, se amplía el consenso en torno a la necesidad de generar mecanismos de gobernabilidad o regulación de las tendencias globalizadoras porque se han fragilizado los mecanismos de respuesta ante las turbulencias que se presentan en el plano global. Es decir, la ilusión de que la globalización sería automáticamente sinónimo de progreso y modernización para los pueblos, ha comenzado a ser relativizada.

Tabla 3.1. Perspectivas y criterios a la hora de abordar la globalización asumidas por los científicos sociales. Fuente: Elaboración propia a partir de Fazio Vengoa (2002)

¹¹⁶ GIDDENS, Anthony. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid, Taurus, 2000. P. 26 en FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*.

Sobre el último aspecto señalado en la tabla anterior, es decir, los efectos positivos y negativos, vistos desde múltiples enfoques, es donde se concentra la mayor producción literaria relacionada con la globalización.

Los efectos acumulativos adversos sobre el bienestar humano de las medidas realizadas en nombre de la globalización es lo que Falk (2002) denomina “globalización depredadora”. Concretamente se refiere a “los vectores políticos característicos del neoliberalismo que implican medidas como la liberalización, la privatización, la minimización de la regulación económica, el recorte del Estado de bienestar, la reducción del gasto en bienes públicos, el refuerzo de la disciplina fiscal, la potenciación de un flujo más libre del capital, el control estricto sobre las organizaciones sindicales, la reducción de los impuestos y la repatriación sin restricciones del dinero.”¹¹⁷

Como la presente investigación pretende centrarse en un enfoque fenomenológico que ayude a comprender los diversos enfoques de interpretación sobre los alcances de la globalización en el espacio y el tiempo, se retoma a Fazio Vengoa, a fin de clarificar algunos aspectos fundamentales.

Dicho autor plantea que una de las mayores dificultades que existe en la actualidad cuando se desea abordar el tema de la globalización consiste en si se concibe como una *estructura*, un *estadio*, un *proceso* o una *coyuntura*, y aunque para algunos autores esta discusión sea sólo de carácter semántico, a juicio de Fazio Vengoa este es un problema de gran importancia porque de ahí se derivan las disímiles maneras de asumir la globalización.

Concebir la globalización como **estructura**, es abordarla como conjunto o sistema de fenómenos solidarios, de tal modo que cada uno depende de los otros, por ello su esencia se define en relación con los demás componentes. Así, “un análisis estructural de la globalización requiere de una concatenación total de sus engranajes y que el movimiento de cada una de sus partes este coordinado únicamente por el conjunto.”¹¹⁸ En esta perspectiva, la globalización requiere de un sustrato que vincule los elementos. “Por esta razón los análisis estructuralistas tienden a establecer una asociación entre ésta y el sistema capitalista. Desde esta perspectiva, la globalización no sería otra cosa que la modalidad histórica que asume el capitalismo en su fase actual, siendo la transnacionalización el vehículo que concretiza el desarrollo de las tendencias globalizadoras.”¹¹⁹

Concebir la globalización como **estadio**, es hacer referencia a cada una de las etapas o fases distintivas de una evolución o un fenómeno. “En esta acepción, la globalización como estadio, por naturaleza, tendría que ser parte de una unidad espacial y temporal mayor que la trasciende, la enmarca y la define. Este recuadro más amplio podría ser el sistema mundial o el capitalismo.”¹²⁰ (...) “Un análisis de la globalización como estadio también podría entenderse como una etapa, por ejemplo la actual, del sistema capitalista, que en sus rasgos generales sería divergente con cualquier periodo precedente.”¹²¹ (...) Así, “un análisis en términos de estadio destaca la importancia de aquellas situaciones y las actividades que han emprendido determinados actores, los

¹¹⁷ FALK, Richard. 2002. Óp. Cit. P.2

¹¹⁸ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. Óp. Cit. P. 31

¹¹⁹ Ídem

¹²⁰ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.33-34

¹²¹ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.34

cuales han impulsado la concreción de lo nuevo asociado a la globalización. (...) Esta perspectiva más cortoplacista en el estudio de la globalización también sugiere una dimensión plástica del problema, ya que permite conjugar los elementos estructurales que han potenciado la globalización con otros más circunstanciales, pero que han desempeñado un papel relevante”¹²².

Concebir la globalización como **Coyuntura**, es definirla como el conjunto de las condiciones articuladas entre sí que caracterizan un momento en el movimiento global del proceso histórico (Vilar¹²³ 1999), o clásicamente es definirla como “una situación que resulta de la acción de un conjunto de circunstancias. En este sentido, la coyuntura se refiere a un momento históricamente preciso con fronteras cronológicas más amplias que el estadio.”¹²⁴

Las coyunturas acentúan tendencias globalizadoras o replegadoras, como se demuestra a lo largo de la historia de la globalización. La coyuntura correspondiente a nuestro pasado más inmediato tiene que ver con la caída del muro de Berlín, la cual “constituyó un hito del desencadenamiento de esta coyuntura; este acontecimiento sincronizó en un mismo movimiento envolvente las diferentes tendencias globalizantes que desde hacía algunos años venían manifestándose. La creación de las instituciones de Bretton Woods, las revueltas estudiantiles y obrero-estudiantiles del 68, el fin de la convertibilidad del dólar en oro, la crisis del petróleo y la Conferencia de Helsinki fueron acontecimientos que cristalizaron el fortalecimiento de las tendencias globalizadoras en los campos político, social y económico.”¹²⁵

“El fenómeno que se escondía detrás de todos estos cambios fue el inicio de la Tercera Revolución Industrial que al comenzar el tránsito hacia un esquema postfordista, flexibilizó y deslocalizó la producción, alteró los anteriores patrones de relaciones laborales, impulsó la universalización de los flujos de capital y acrecentó la interdependencia económica en todo el planeta, lo que ha tenido un gran impacto en la capacidad de conducción y coordinación económica del Estado.”¹²⁶

“En el plano social, las transformaciones en la coyuntura trajeron consigo grandes modificaciones en los tejidos sociales, siendo el más significativo la emergencia de nuevos agentes y actores sobre todo en el sector terciario. (...) En esta coyuntura se acentuó el ocaso de clases sociales que habían representado un papel importante en la historia económica y social de los últimos cien años. La valorización del capital humano que ha traído consigo la informática y las nuevas formas de producción y gestión condujeron a una ampliación de los segmentos medios de la sociedad en detrimento de los trabajadores manuales. A ello se suma que la deslocalización productiva promovida por las grandes empresas aumentó considerablemente el desempleo y se precarizaron las condiciones laborales en las naciones industrializadas, en razón a que su mano de obra salía más costosa que en los países en desarrollo. Finalmente, el debilitamiento de la cobertura asistencial del Estado de bienestar entre las naciones desarrolladas se ha comenzado a

¹²² FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.37

¹²³ VILAR, Pierre. *Iniciación al vocabulario del análisis histórico*. Barcelona, Crítica, 1999, p 81. en FAZIO VENGOA, *Ibidem*.

¹²⁴ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.39.

¹²⁵ FAZIO VENGOA, Hugo. “La caída del muro: el magno acontecimiento de final de siglo”, en FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.39-40.

¹²⁶ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.40

traducir en una concentración de la riqueza en unas pocas manos, entrañando una pauperización y mayor inseguridad económica para los sectores medios y populares.”¹²⁷

En el ámbito cultural, uno de los aspectos más visibles fue la inusitada expansión de los medios de comunicación que han dado lugar a nuevos referentes de identidad.

“Por último, en el nivel político se observa un aumento vertiginoso de la interdependencia, el desbordamiento del Estado desde arriba que restringe recursos para sus políticas sociales y la necesidad de los Estados de tener en cuenta las transformaciones que se presentan en el plano externo y adaptarse a ellas. Igualmente se visualiza el surgimiento de nuevas formas jerárquicas de dominio en tanto que estas tendencias se producen a partir de la expansión en su cobertura de acción de los tres principales centros económicos y financieros de alcance mundial, a saber: los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, que en esta época se convirtieron en los pivotes en torno a los cuales se ha consolidado el capitalismo en su modalidad de tipo transnacional.”¹²⁸

	Estructura	Estadio	Coyuntura
Principios potenciadores	Transnacionalización	Muro de Berlín, actores	Tercera Revolución Industrial
Determinantes	Capitalismo	Nuevo orden mundial, empresas transnacionales, triadización	Interdependencia económica
Globalización económica	Capitalismo transnacional	Comercio y finanzas mundiales, regionalización	Reorganización productiva
Alcance de la globalización económica	Economía mundo	Consolidación de circuitos autónomos	Flexibilización, deslocalización productiva
Globalización cultural	Cultura transnacional	Producción cultural	"Mayo del 68", desarrollo de medios de comunicación
Alcance de la globalización cultural	Cultura mundo	Occidentalización e intercambio cultural	Conciencia mundial
Identidades	Referentes supranacionales, conciencia planetaria	Identidades macrorregionales	Nuevos referentes
Globalización social	Desarraigo de anteriores hábitats	Desempleo, precarización, exclusión	Transformación de relaciones sociales
Alcance de la globalización social	Sociedad mundo	División entre globalizados y no globalizados	Nuevos agentes y actores sociales
Derecho	Derecho internacional	Nuevas prácticas e instituciones	Interdependencia, impacto mundial
Estado	Puente entre lo global e interno	Reorganización estatal	Estado interdependiente

¹²⁷ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.41

¹²⁸ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.41-42

Ordenamiento mundial	Sistema internacional	Nuevo orden mundial	Triadización
Instituciones	Gobierno mundial	Expansión de organismos multilaterales, Estados más poderosos	Interdependencia

Tabla 3.2. Dimensiones de la globalización. Fuente: Fazio Vengoa 2002.

Concebir la globalización como **proceso**, es definirla como “un conjunto de fenómenos concebidos como activos y organizados espacialmente en el largo tiempo. De la globalización entendida como proceso se desprende la idea de que ésta no es lineal, ineluctable, abarcadora y totalizadora, *pues extiende su acción a capas, estratos y regiones.*”¹²⁹ Las componentes esenciales de la globalización como proceso son la relación *espacio y tiempo*.

La espacialidad hace alusión al “proceso que permite captar diáfanoamente el carácter diferenciador que asume el fenómeno en las distintas latitudes. Si bien la globalización es un proceso de dimensión planetaria, los diferentes confines del globo han interactuado con ella de modo muy disímil.”¹³⁰ (...) “La innovación que porta la globalización en relación con el espacio es, en el fondo, sugerir una distinción entre ésta y el territorio, aun cuando no lo anula, pues este sigue existiendo de múltiples formas. (...) Pero la globalización se erige en espacios no territorializados, como los comunicacionales, que se “reterritorializan” en una nueva dimensión social. En síntesis, con la globalización el espacio se convierte en una categoría plural y se realiza en variadas redes de interpenetración, redes que con su despliegue constituyen nuevas espacialidades.”¹³¹.

La vinculación con el tiempo, también ha sido modificada por la globalización. “La aceleración a la que asistimos en la actualidad anuncia una dimensión temporal, un tiempo mundial (...) Este tiempo mundial de acuerdo con Fernand Braudel, no alude por igual a la totalidad de la historia de los individuos. Este tiempo excepcional domina, de acuerdo con los lugares, las épocas, algunos espacios y algunas realidades. Pero otras realidades y espacios le escapan y le son ajenos”¹³² (Braudel¹³³ 1979). Así, con la globalización se produce un cambio en la percepción que tienen del tiempo los individuos.

Por ello, “tal como se presenta la globalización en la actualidad, en el fondo, es más un problema de tiempo que de espacio y son diferentes las manifestaciones que asume frente al uno y al otro.”¹³⁴ La desterritorialización se deriva con relación al espacio, mientras que los diversos tiempos (rural, urbano, espacio de trabajo/producción, medio de transporte, etc.) tienden a coincidir en un único tiempo mundial: el ritmo del mercado, que busca la satisfacción inmediata del consumidor pero que trae consigo un modelo de consumo vinculado a la instantaneidad de la satisfacción de las necesidades, principalmente materiales, privilegiando los objetivos a expensas del camino necesario para conseguirlos. Por ello la importancia de “superar la inmediatez

¹²⁹ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.45. Cursiva de la autora

¹³⁰ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.45

¹³¹ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.46

¹³² Ídem

¹³³ BRAUDEL, Fernand. *Civilization matérielle, économie et capitalisme xv-xviii Siècle*, Paris, Armand Collin, 1979, t.3 p, 8 en FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*.

¹³⁴ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem* P.47

para entender el progreso y dar un sentido a la proyección de nuestras sociedades de cara al futuro.”¹³⁵

La importancia de la globalización analizada como proceso radica en “el carácter vinculante que establece entre la estructura, la coyuntura y el estadio”¹³⁶, pues cada una toma cuerpo como proceso durante una temporalidad dada. Haciendo alusión a Braudel y la inferencia que realiza Fazio Vengoa: el tiempo relacionado con el largo plazo o de la ‘historia inamovible’ (estructura), la historia lenta peculiar a la economía y la sociedad (coyuntura) y el tiempo corto, inherente a las transformaciones que se producen en la vida pública (estadio).

De esta forma, “la globalización es algo que precisamente está presente en el plano externo pero también en el interno, de ahí que, con su intensificación, diluya estas fronteras y aumente de esa manera los niveles de interacción e inclusión entre los diferentes grupos sociales, sean estos locales, regionales o nacionales o simplemente grupos da origen al surgimiento de nuevas redes de interacción.”¹³⁷

Examinar la globalización como proceso, implica analizarlo a través del tiempo, lo cual da información a nivel espacial, además sobre “la articulación que existe entre la estructura, la coyuntura y el estadio, aunque el problema no se agota en ellos, pues los trasciende en la medida en que la globalización como proceso sólo se afinca en la realidad cuando surge lo propiamente global.”¹³⁸

Por ello, un análisis como proceso, permite la comparación de la realidad actual, con relación a otras etapas similares en la historia lejana y cercana de la humanidad; permite además observar las peculiaridades del fenómeno en diferentes países y regiones; sugiere a través de las diversas interconexiones la maduración de nuevas formas de inclusión y exclusión que van configurando poco a poco una “estructura mundial globalizada, fenómeno de por sí nada nuevo, pues ha requerido más de cinco siglos para alcanzar los actuales niveles”¹³⁹; permite observar además, las tendencias globalizadoras a través de las circunstancias que producen alteraciones, propiciando el liderazgo de los factores económicos, políticos o culturales, entre otros. “Es decir, plantea el análisis de la globalización como totalidad, como conjunto, en la que sus diversas manifestaciones, aun cuando tengan una dinámica propia, se retroalimentan mutuamente.”¹⁴⁰

En decir, cuando se concibe el fenómeno en una perspectiva de largo plazo, lo que comúnmente se denomina globalización no sería otra cosa que “una coyuntura en la que se aceleran, amplían e intensifican determinados procesos estructurales.”¹⁴¹ (Fazio Vengoa 2000).

Por consiguiente, “la globalización ha sido un proceso consustancial a la historia. Así como la nación extrajo a los individuos de sus comunidades para situarlos en una nueva dimensión espacio-temporal (la nación), los procesos en curso se caracterizan por desenclavar a los individuos de ese ámbito espacial y temporal que es la nación para reubicarlos en un espacio y tiempo mundiales. Esto, sin embargo, no deberíamos interpretarlo como un tríptico evolutivo y progresivo (comunidad-nación-globalización),

¹³⁵ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.48

¹³⁶ Ídem

¹³⁷ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.49

¹³⁸ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.50

¹³⁹ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.51

¹⁴⁰ Ídem

¹⁴¹ Ídem

en el cual cada uno niega la existencia del anterior. Ni la nación acabó completamente con las anteriores comunidades, ni la globalización pondrá fin a la existencia de las naciones.”¹⁴² (Fazio Vengoa 2000).

Período	Economía	Política	Sociedad y cultura	Fuerza motriz	Espacios involucrados	Epicentro de globalización
Época de los descubrimientos. Segunda mitad del siglo XV y XVI	Rutas comerciales, mercado internacional, agente transnacional.	Alianza poder político y mercaderes, mercantilismo.	Migraciones, contactos culturales, difusión valores culturales occidentales.	Mercado internacional.	Europa y América. Asia, África y Oceanía básicamente a través de factorías.	Europa.
Siglos XVII y XVIII	Consolidación mercantil entre Europa y zonas periféricas, mercados nacionales, red comercial mundial.	Construcción de los Estados nacionales.	Cultura nacional, mayor interacción de comunidades dentro de espacios nacionales.	Política y cultura nacional.	Europa y subsiguientemente el resto del mundo.	Europa.
Finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX	Revolución Industrial, intercambio de manufacturas por materias primas.	Poder político nacional.	Consolidación de clases sociales nacionales, urbanización.	Industria y movilidad de individuos.	Europa, América del Norte y débilmente en América Latina.	Gran Bretaña.
Segunda mitad del siglo XIX hasta 1913	Segunda Revolución Industrial, renovación de transportes y comunicación.	Imperialismo, colonialismo, fortalecimiento del sistema interestatal.	Consolidación de las nuevas clases sociales, migraciones, arte vanguardista.	Industria, comercio mundial, migraciones.	Todo el mundo, con diferente intensidad.	Gran Bretaña, Estados Unidos, Alemania.
Primera a la Segunda Guerra Mundial	Inestabilidad financiera y comercial, tendencias autárquicas, taylorismo.	Nacionalismo, formas extremas de autoritarismo y sistemas alternativos.	Aparición de la industria cultural, radio y televisión.	Guerras e inestabilidad.	Con diferente intensidad, todo el mundo.	Estados Unidos.
1945 a finales de los años sesenta	Época dorada, crecimiento y estabilidad económica, instituciones y políticas multilaterales, fordismo.	Guerra Fría, división del mundo en torno al eje Este-Oeste.	Desencanto y utopías.	Guerra Fría y políticas comerciales y financieras multilaterales.	Con diferente intensidad, todo el mundo.	Estados Unidos y Unión Soviética.
Década del setenta a la caída del muro	Tercera Revolución Industrial, informática, acumulación flexible, revolución en las comunicaciones, intensificación financiera a nivel mundial, neoliberalismo.	Debilitamiento de los referentes de la Guerra Fría, aparición de las potencias mercaderes, desafío a la hegemonía de las grandes potencias, interdependencia.	Debilitamiento cuantitativo y cualitativo de la clase trabajadora, flexibilización laboral, precarización del trabajo, expansión de comunicaciones, aparición de referentes culturales mundiales.	Informática, posfordismo, industrias culturales.	Europa, América del Norte y sudeste asiático.	Estados Unidos, la Unión Europea y Japón.

Tabla 3.3 La globalización como proceso. Fuente: Fazio Vengoa 2002.

La globalización como proceso ha atravesado múltiples etapas, como ilustra la tabla anterior. Todo tipo de etapas previas no podían considerarse como globalizadoras por carecer de los elementos característicos de ésta: la *sistematicidad*, además de la *capacidad transformadora* de la globalización (pues es un elemento consustancial a la

¹⁴² Ídem

misma). Asimismo requiere contener en sus elementos centrales el *espacio* y el *tiempo*.

Por ello, se considera que el inicio como tal de las tendencias globalizadoras comenzó a producirse a mediados del siglo XV con los grandes descubrimientos y la conquista de nuevos territorios por parte de las potencias navales europeas. Como indica Fazio Vengoa “fue precisamente a partir de estos acontecimientos que se constituyó un sistema internacional político y económico de proyección global que establece relaciones permanentes a nivel político y estimula la consolidación de un nuevo sistema. (...) A partir de estos eventos, la interpenetración social y cultural, aun cuando episódica todavía, adquirió importantes elementos de sistematicidad que dieron consistencia a la idea de una historia que comenzaba a universalizarse, a partir de las actividades expansivas que desarrollaban los europeos en los diferentes confines del globo.”¹⁴³

De esta forma, Fazio Vengoa afirma:

“la globalización, tal como la percibimos en la actualidad, no es algo nuevo en la historia de la humanidad. Esta aseveración, sin embargo no niega el hecho de que en nuestro presente estamos transitando por una fase que comporta ciertas particularidades que le han dado mayor realce a estas tendencias. El gran cambio que se presenta con respecto a nuestro pasado más inmediato radica en que con el correr del tiempo se ha producido una intensificación de la globalización en sus distintas manifestaciones y por lo tanto se ha traducido en un mayor despliegue de las capacidades transformadoras de la misma. Cada una de las etapas del proceso general de la globalización ha sido el resultado de la actividad de actores o situaciones que han ampliado la influencia y el impacto de estas tendencias. En este sentido, en cada fase se ha potenciado una sistematicidad que alcanza mayor expresión durante sus etapas de fortalecimiento, y puede ser seguida por otros momentos en que se revierten las tendencias y se debilitan las bases que permitían la interpenetración. En este sentido, esta sistematicidad va creando un acumulado para expansiones ulteriores. Por eso cada etapa difiere de las anteriores y no es un proceso cíclico con retorno a un punto de partida. Sólo esta perspectiva histórica de análisis de la globalización como proceso da los elementos que permiten captar lo general al fenómeno en sí con las particularidades como se expresa en cada una de las etapas.”¹⁴⁴

Así, “la mayor importancia que tiene la caída del muro de Berlín para nuestro presente más inmediato consiste en que fue el acontecimiento que sincronizó las diversas tendencias globalizadoras que venían desplegándose desde finales de la década de los años sesenta –la Tercera Revolución Industrial e Informática, la intensificación de la globalización económica y financiera, el ocaso de la guerra fría como forma de ordenamiento político de los pueblos, aunados a las profundas transformaciones culturales (nuevos referentes) y sociales (desaparición de la estructura social propia de la sociedad industrial)-, las ubicó en un único movimiento envolvente y las proyectó hacia nuestro presente más inmediato. Como producto de esta sincronización y del indefectible cierre de un intenso periodo, a inicios de la década de los años noventa se popularizó la idea de que la globalización era un fenómeno singular, inédito en la historia, o que se estaba dando origen a una nueva era en la historia de la humanidad. Lo cierto es que con este acontecimiento se ingresó a una nueva fase en el desarrollo de las tendencias globalizadoras, más

¹⁴³ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P. 65

¹⁴⁴ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P. 56

intensas, más sistematizadas que las que habían tenido lugar en épocas anteriores y mucho más sincronizadas.”¹⁴⁵

“Es decir, la fase actual de globalización, a diferencia de las anteriores, se caracteriza por el hecho de reproducir una prédica que acelera, intensifica y, sobre todo, orienta la evolución de muchas de las tendencias globalizadoras hacia posiciones que interesan a los grandes agentes y actores que actúan en una dimensión propiamente global.”¹⁴⁶

Una vez analizada fenomenológicamente la globalización es importante mencionar dos concepciones que rivalizan en la actualidad. Son las denominadas ‘globalización desde arriba’ y la ‘globalización desde abajo’. Dichas concepciones rivalizan principalmente sobre los objetivos en sí de la globalización y difieren de los actores e instituciones que les dan cuerpo. Aún así, como indica Falk (2002) “Existe una tendencia a favorecer diversas formas simplistas de clasificación ética. En virtud de este razonamiento moralista, todas las corporaciones y bancos son demonizados como socialmente dañinos, mientras que, románticamente todas las asociaciones cívicas son vistas como beneficiosas. En el mundo real, en especial a la vista de las muchas tendencias existentes, las realidades son casi siempre mucho más complejas y matizadas, y a menudo pueden ser contrarias a lo que la intuición parecería indicar.”¹⁴⁷

Por ello, aunque la “globalización desde arriba” haya erosionado en gran parte el contrato social previamente establecido entre el Estado y la sociedad, “no hay pues determinismo alguno en la globalización, ni en lo que se refiere a su contenido ideológico ni en sus objetivos normativos. Ni siquiera puede decirse que sus amigos o enemigos sean siempre los mismos. Son posibles nuevas y prometedoras coaliciones.”¹⁴⁸ (Falk, 2002)

Es importante entonces trabajar en la contención y transformación parcial de la ‘globalización desde arriba’, empleando valores ampliamente compartidos de orden mundial, para reescribir un nuevo ‘Contrato Social’ a la luz de la realidad actual. Podrían orientarse así las diversas tendencias y aproximaciones para que las ‘prioridades de orden mundial’ sean guías para promover resultados mutuamente beneficiosos, para el mundo de los negocios y la sociedad. (Falk 2002)

Las prioridades planetarias corresponden a los Asuntos Globales, aquellos temas de importancia mundial que afectan al conjunto de la humanidad, los cuales fueron ampliamente abordados en el capítulo 2.

Por último, cabe resaltar a Falk, que afirma que tales prioridades también reafirman “una ética de la solidaridad humana que defiende precisamente que por tratarse de *derechos* existe la obligación de satisfacer las necesidades básicas de toda persona. También incluye una crucial extensión del espíritu de la gobernabilidad democrática a los diversos ámbitos internacionales y naciones de poder y decisión, que conjuntamente componen el todo integrado que empezamos a considerar una futura política global genuina, quizá a comienzos del siglo XXI.”¹⁴⁹ (Falk, 2002)

¹⁴⁵ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P.165

¹⁴⁶ FAZIO VENGOA, Hugo. 2002. *Ibidem*. P. 171-172

¹⁴⁷ FALK, Richard. 2002. *Óp*. Cit. P. 8

¹⁴⁸ FALK, Richard. 2002. *Ibidem*.P. 9

¹⁴⁹ FALK, Richard. 2002. *Ibidem*.P. 4-5

Es innegable que se necesita “un nuevo equilibrio a escala global entre fines y medios en las relaciones trilaterales entre el Estado, el pueblo y el capital.”¹⁵⁰ (Falk, 2002)

3.2 Gobernanza

Gobernanza y Gobernabilidad son dos conceptos que están interrelacionados pero que no significan lo mismo (Prats¹⁵¹ 2001). Aunque existen muchas instituciones y autores que hacen análisis especializados sobre las mismas (UNESCO¹⁵² 1998, IIG¹⁵³ -2005-, OECD¹⁵⁴ -2002- y UNDP¹⁵⁵ -1997, entre otros), en el seno de las instituciones internacionales ha habido una evolución en la diferenciación de dichos conceptos que en general, en castellano, eran usados indistintamente como traducción del término inglés *governance*¹⁵⁶. Es importante aclarar, sin embargo, que, dependiendo del autor concreto al que se haga referencia, puede diferenciar o no, dichos términos.

La gobernabilidad definida como la ‘cualidad de ser gobernable’ (que surge como término haciendo alusión a su oposición: lo ingobernable) implica, según Solinis¹⁵⁷ (2002), la doble capacidad de exponer exitosamente un proyecto de gobierno y de gestionar institucionalmente los conflictos derivados de ello. Así, la gobernabilidad, en su versión más ortodoxa, es sinónimo de estabilidad política. (Prats 2001).

La gobernanza, hasta hace poco, era definida exclusivamente en función de las reglas, las prácticas y los procedimientos (tanto formales como informales) que configuran un marco institucional en el cual los actores implicados han de operar (IIG¹⁵⁸ 2002), lo cual es de gran importancia ya que “el marco jurídico e institucional propiamente dicho es inseparable, en primer lugar de las representaciones que se hacen los actores y luego, de la práctica real de las instituciones.”¹⁵⁹ (Calame, 2003).

El primer uso de la gobernanza como término, estuvo estrechamente ligado a la idea de ‘buen gobierno’ impulsada principalmente por el Banco Mundial o por el Fondo Monetario Internacional, a través de los programas de ajuste estructural y los proyectos de descentralización (Solinis 2002). Por tanto, estaba relacionado con la eficiencia administrativa y desempeño institucional en los asuntos relativos a la política económica y a la inserción nacional en el mercado global. (Preciado¹⁶⁰ 2002). El ‘buen

¹⁵⁰ FALK, Richard. 2002. Óp. Cit. P. 3

¹⁵¹ PRATS, Joan. *Gobernabilidad democrática para el Desarrollo Humano. Marco conceptual y analítico. Instituciones y Desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Serie Ética y Desarrollo, 2001.

¹⁵² UNESCO. *Governance*. “International Social Science Journal”, UNESCO, Paris, 998.

¹⁵³ <http://www.iigov.org/index.drt>

¹⁵⁴ OECD: *Governance for Sustainable Development. Five OECD Case Studies*. Paris, OECD, 2002

¹⁵⁵ UNDP, *Governance for sustainable human development. A UNDP policy document*, 1997, <http://www.magnet.undp.org/policy>

¹⁵⁶ Dicha evolución puede verse en los diversas Programas y Agencias de Naciones Unidas, pero especialmente, en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

¹⁵⁷ SOLINIS, Germán. *Introducción*. Mesa redonda Gobernanza y gobernabilidad democráticas en México. Documentos de debate - No. 60. UNESCO - Gestión de las Transformaciones Sociales – MOST, 2002.

¹⁵⁸ IIG –Instituto Internacional de la Gobernabilidad de Catalunya-. *La gobernanza para el desarrollo sostenible en Catalunya. Conceptos, requisitos institucionales y elementos de análisis*. Generalitat de Catalunya. Consell Asesor per al Desenvolupament Sostenible. 2002.

¹⁵⁹ CALAME, Pierre. *Reinventar la democracia. Hacia una revolución de la gobernanza*. Editions Descartes & Cie. Paris. 2003. P.10

¹⁶⁰ PRECIADO CORONADO, Jaime. *La gobernabilidad democrática en el México post-priista*. Mesa redonda Gobernanza y gobernabilidad democráticas en México. Documentos de debate - No. 60. UNESCO - Gestión de las Transformaciones Sociales – MOST-, 2002.

gobierno' comporta, a la vez, unas exigencias que son totalmente vigentes: el acceso a la información y el deber de rendir cuentas de los gobernantes para que la ciudadanía esté implicada en la toma de decisiones concerniente a su vida cotidiana. (Calame 2003).

Debido a que las circunstancias actuales presentan unos retos de alcances sin precedentes, se ha requerido una "profunda revisión de los conceptos a partir de los cuales, en el pasado, se analizaba el escenario político"¹⁶¹, lo que ha conducido a que la gobernanza tenga un alcance mucho mayor que el planteado inicialmente - exclusivamente como 'buen gobierno'- y tenga que superar la 'cualidad' de ser gobernable, es decir, la gobernabilidad.

Actualmente, la connotación que prevalece de gobernanza en las distintas definiciones es la de un nuevo modelo de gobierno que no se basa en la existencia de jerarquías sino en la cooperación entre actores estatales y no estatales (Mayntz 2000). Así "se recurre a *governance* sobre todo para indicar un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo del control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado"¹⁶². Algo de gran relevancia, pues indica un cambio rotundo en la dinámica en los procesos de toma de decisiones que pretenden ser más incluyentes, vinculando ahora los diversos actores.

La gobernanza entonces puede ser definida, según Calame (2003), como un conjunto de regulaciones que permite que una sociedad viva en paz duradera y garantice su perennidad a largo plazo. Por tanto, en sentido etimológico, *la base de la Gobernanza es la gestión del tiempo, de la incertidumbre, de los recursos y de la cooperación*. La gobernanza, en este sentido, funciona como sistema de regulación de la sociedad, ocupándose necesariamente de "captar y relacionar la información que permite elaborar un diagnóstico permanente del estado del sistema, medir los intercambios internos y externos y tomar las medidas necesarias. La estructura, la calidad y la disponibilidad pública de esa información representan pues un punto decisivo para la gobernanza."¹⁶³ (Calame, 2003)

Pero una gobernanza legítima "no se limita a instituciones y reglas sino que abarca un conjunto complejo de prácticas sociales"¹⁶⁴. Por ello, es importante superar, como resalta Calame, "una democracia de procedimientos, que fija el lugar y las formas de decisión a una democracia de procesos, donde se identifican las grandes etapas de la elaboración, de la implementación y de la evaluación de un proyecto colectivo"¹⁶⁵, que es lo que este autor denomina el 'ciclo de la gobernanza'. Al considerar la gobernanza como proceso, se desarrolla en el tiempo y, por tanto, se hace énfasis en que la decisión no sea tomada en función exclusivamente de la legalidad –como ocurre generalmente- sino que este nuevo enfoque de la gobernanza se centra además en el proceso mediante el cual las políticas se organizan, se aplican y se corrigen. Por tanto, este enfoque supera el enfrentamiento entre actores por las soluciones que se proponen, porque además considera fundamentales "las condiciones de organización colectiva del proceso de dichas soluciones"¹⁶⁶ (Calame, 2003). Es decir, tiene presentes fines y medios.

¹⁶¹ SOLINIS, Op. Cit.

¹⁶² MAYNTZ, Renate. *Nuevos desafíos de la Teoría de Governance*. Instituciones y Desarrollo. 2000. Número 7, P. 35

¹⁶³ CALAME, Pierre. 2003. Óp. Cit. P.208

¹⁶⁴ CALAME, Pierre. 2003. *Ibidem*. P.74

¹⁶⁵ CALAME, Pierre. 2003. *Ibidem*. P.205

¹⁶⁶ CALAME, Pierre. 2003. *Ibidem*. P.211

De esta forma, “la visión tradicional de Gobernanza, caracterizada por la repartición de competencias, por instituciones sectorizadas y por reglas, es sustituida por una nueva visión en la que la gobernanza se define por objetivos, principios éticos y dispositivos concretos de trabajo.”¹⁶⁷ (Calame, 2003)

Se ha señalado que los **Asuntos Globales** (calentamiento global, reducción de la pobreza, pérdida de la biodiversidad, contaminación sin fronteras, volatilidad de capitales, entre otros) requieren de una estrategia coordinada con los diversos actores para poder hacerles frente. Dicha labor integrada es una condición fundamental para avanzar en una gobernanza mundial que de respuesta a estos retos y **objetivos comunes**. Por su carácter prioritario, no pueden permitirse el lujo *de un tiempo de espera infinito*.

El aumento de la complejidad no hace posible plantear soluciones aisladas para resolver las situaciones globales. Para afrontarlas, es necesario, dar urgentemente pasos de integración política planetaria de forma que se impulsen todas las medidas necesarias, articulando las diversas propuestas existentes en las que prime el bienestar colectivo de las presentes y futuras generaciones.

La gobernanza global se vuelve, por consiguiente, aún más crucial debido a los cambios acontecidos en la arena mundial. Inmersos en la globalización y condicionados por las tecnologías que producen variaciones en todo tipo de intercambios, el auge de organismos no gubernamentales, el papel creciente de la sociedad civil y, en general, los fenómenos que implican la globalización, han hecho que el “Estado pierda su rectoría en lo relativo al desarrollo y a la regularización pública, y que en la definición de estrategias y capacidades, aumente su interacción con una multiplicidad de actores privados y públicos, nacionales e internacionales.”¹⁶⁸ (Solínis 2002).

Los problemas críticos de hoy en día trascienden las jurisdicciones nacionales, y cada vez más son debatidos internacionalmente por los **diversos actores** que ahora ahondan en un naciente espacio público global. Además, el avance del *derecho internacional*, en el cual el individuo ya no es exclusivamente sujeto de derecho nacional sino que además le son aplicables los principios y regulaciones internacionales, partiendo de la *Declaración Universal de Derechos Humanos* y llegando a la Corte Penal Internacional (ONU A/CONF.183/9)¹⁶⁹ que ha marcado un hito en casos de delitos de lesa humanidad, al considerar que la responsabilidad puede ser individual. De esta forma, se ha dado un vuelco rotundo en la lógica que utilizaba las fronteras nacionales para circunscribir a sus **ciudadanos y ciudadanas**.

Como señala el expresidente Cardoso (2003), “la gobernanza mundial –al igual que la globalización- es un **proceso** sumamente polémico en el que el espacio para la acción política de los agentes estatales y no estatales se ha ampliado considerablemente.”¹⁷⁰ Es clave el papel que ha tenido “la ONU”¹⁷¹ en la gobernanza mundial promoviendo

¹⁶⁷ CALAME, Pierre. 2003. *Ibidem*. P.94

¹⁶⁸ SOLINIS, Germán. *Introducción*. 2002. Op. Cit.

¹⁶⁹ El texto del Estatuto de Roma que se distribuyó como documento A/CONF.183/9, de 17 de julio de 1998, enmendado por los *procès-verbaux* de 10 de noviembre de 1998, 12 de julio de 1999, 30 de noviembre de 1999, 8 de mayo de 2000, 17 de enero de 2001 y 16 de enero de 2002. El Estatuto entró en vigor el 1º de julio de 2002.

¹⁷⁰ CARDOSO, Fernando, *La sociedad civil y la gobernanza mundial*, Documento de antecedentes preparado el Presidente del Grupo de Personas Eminentemente establecido por el Secretario General para examinar las relaciones entre las Naciones Unidas y la sociedad civil (Documento no oficial de las Naciones Unidas), 2003. P.2

¹⁷¹ Organización de Naciones Unidas

constantemente la participación de la **sociedad civil** en los procesos de diálogo y las deliberaciones para establecer nuevas formas de regulación política.”¹⁷²

La gobernanza como proceso permite cristalizar las transformaciones necesarias orientadas a contener y reorientar la ‘globalización desde arriba’ y ‘reescribir el nuevo Contrato Social’ que mencionaba Falk (2002) retomando a Rousseau, pero al mismo tiempo permite incluir nuevos ‘Contratos’ como el ‘Contrato Natural’¹⁷³ que propone Seres (1991), y el ‘Contrato Cultural’¹⁷⁴ que propone Touraine (2005).

Hablar de gobernanza implica, entre otros, poder revisar, a la luz de los nuevos escenarios, la **arquitectura institucional** existente a todas las escalas, para replantearlas y ajustarlas tanto como lo requieran para que puedan afrontar los Asuntos Globales.

Esto lleva aparejado inevitablemente, el imprescindible replanteamiento de las **reglas de juego** existentes que terminen concretándose en un nuevo orden mundial, que se base en la cooperación, la solidaridad, la equidad y la justicia intergeneracional, entre otros. Un nuevo orden mundial es fundamental para romper con la actual *lógica* en la que la **Sociedad Civil** no termina de ser un contrapeso real de aquellas instituciones que consideran que el capital es el único motor, y que por tanto, tienen muy claros sus objetivos –sobre todo económicos y/o militares-, haciendo que, *de hecho*, terminen formulando la Agenda Mundial, mientras que todos los demás actores aparecen en segundo plano.

Por la fuerza y poder real que tienen estos agentes, principalmente de alcance supranacional y fuertemente impregnados por el sector privado, no es posible dejar pasar más tiempo sin sentar las bases para la creación de una **arquitectura institucional global** capaz de articular políticas integrales, responsables con la Humanidad en su conjunto y la vida en todas sus dimensiones, que tenga en cuenta los límites planetarios y la finitud de los recursos.

En esta revisión de la arquitectura institucional, no puede faltar otra piedra angular, que es el nuevo papel del **Estado**, ya que es evidente que su rol ha venido transformándose, lo cual genera no pocas polarizaciones (entre los que buscan su reducción hasta casi su desaparición¹⁷⁵ y los que consideran que no es posible que la globalización sea posible sin su existencia¹⁷⁶). Para Falk (2002) los Estados pueden hacer importantes aportaciones, “en especial si reciben de nuevo la potestad de ejercer una soberanía responsable capaz de materializar un equilibrio entre la globalización desde arriba y la globalización desde abajo.”¹⁷⁷

¹⁷² CARDOSO, Fernando. 2003. Ídem

¹⁷³ SERES, Michel. *El contrato natural*. Pre-Textos, Valencia, 1991 en *Contrato Natural y Desarrollo en el Siglo XXI*, Jérôme Bindé en Adonde van los valores? Coloquios del Siglo XXI. Jérôme Bindé (dir). Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT, 2005.

¹⁷⁴ TOURAINE, Alain. *Por un contrato cultural* en Adonde van los valores? Coloquios del Siglo XXI. Jérôme Bindé (dir). Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT, 2005

¹⁷⁵ En concreto el Consenso de Washington -impulsado por los Organismos Financieros Internacionales y centros económicos con sede en Washington- que entre sus medidas proponía: 1. Disciplina fiscal, 2. Reordenamiento de las prioridades del gasto público, 3. Reforma Impositiva, 4. Liberalización de las tasas de interés, 5. Una tasa de cambio competitiva, 6. Liberalización del comercio, 7. Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas, 8. Privatización. Por ello, en general este aspecto hace referencia al propio modelo neoliberal que propugna la reducción al máximo del Estado.

¹⁷⁶ FAZIO VENGOA, Hugo. Op. Cit., entre otros.

¹⁷⁷ FALK, Richard. 2002. Op. Cit. P. 5

Para avanzar en la construcción de la gobernanza necesaria para abordar los Asuntos Globales, no es suficiente la distribución de las competencias entre niveles, como se ha venido mencionando, sino la **cooperación entre niveles**. Este principio de cooperación, al que hace referencia Calame, remarca la idea de que “todas las sociedades se ven confrontadas a problemas del mismo tipo pero cada una deber darles respuestas específicas.”¹⁷⁸ Lo que va también en la misma línea de Touraine al mencionar la importancia de reconocer “que todos nosotros estamos, cada uno por nuestra parte, buscando respuestas singulares al mismo problema.”¹⁷⁹ Debido al alcance del reto común que tenemos como especie, es importante avanzar en la búsqueda de coaliciones que permitan afrontar con éxito los Asuntos Globales y tomar las decisiones necesarias para redireccionar el sentido de la historia.

3.3 Sostenibilidad

3.3.1 Introducción: Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad

El ‘desarrollo sostenible’ vincula dos conceptos: el *desarrollo* y la *sostenibilidad*, los cuales, dependiendo del modelo con el cual se asocie, pueden llegar a tener, incluso, significados opuestos. Por ello, es fundamental reflexionar sobre sus dos componentes para comprender como terminan convergiendo.

La *Sostenibilidad* conceptualmente, ha surgido a partir de su contradicción, es decir, de la definición y la alerta que causa lo que es ‘insostenible’. Hoy en día, corresponde a una discusión no finalizada, entre otras razones, por la complejidad de los sistemas que incorpora y por la ambigüedad del uso que se ha hecho del término¹⁸⁰.

El término Sostenibilidad se empleó inicialmente para referirse exclusivamente al plano medioambiental, producto de su uso en el área agrobiológica¹⁸¹, al hacer referencia a la capacidad de un sistema para mantener su productividad frente a las perturbaciones); Asimismo, ha venido usándose de forma cada vez más amplia en el sector económico, por aquellas personas e instituciones vinculadas a este ámbito en concreto, usándolo indistinta y erróneamente como sinónimo de ‘sostenido’, con lo cual se concebía implícitamente que los recursos eran inagotables e infinitos (algo que alertan autores como Naredo 2004, Jiménez Herrero 2000). Este pensamiento estaba muy relacionado con el modelo económico que partía de la premisa que sin crecimiento no habría desarrollo (Naredo 2004, Jiménez Herrero¹⁸² 2000, Arribas¹⁸³ 2007, entre otros) y que los recursos naturales simplemente eran la materia prima para la creación de nuevos insumos (Naredo¹⁸⁴ 1998, Arribas 2007), no la base de la existencia de la vida planetaria.

Por otro lado, el término *desarrollo* ha sido empleado en varias disciplinas. En el S. XVII comenzó a usarse en el área de la biología para describir las potencialidades de

¹⁷⁸ CALAME, Pierre. 2003. Óp. Cit. P.83

¹⁷⁹ TOURAINE, Alain. 2005. Op. Cit. P. 277

¹⁸⁰ NAREDO, J M.. *Sobre el origen, el uso y el contenido del terminos “sostenible”*. Cuadernos de investigación urbanística, Nº. 41 (Textos sobre sostenibilidad I). 2004, P.7-18.

¹⁸¹ RIOS, Leonardo, *La emergencia cultural del desarrollo sostenible / sostenibilidad*, Revista Idea Sostenible, Año 1, No. 3, Febrero de 2004.

¹⁸² JIMÉNEZ HERRERO, L.M, *Desarrollo Sostenible. Transición hacia la coevolución global*, Madrid, Ediciones Pirámide, 2000.

¹⁸³ ARRIBAS, Fernando. *La idea de desarrollo sostenible*. Sistema: Revista de Ciencias Sociales. No. 196, 2007. P. 75-86.

¹⁸⁴ NAREDO, J M.. *Sobre el “pensamiento único”* en Pensamiento crítico vs pensamiento único. Le Monde Diplomatic, Edición española. Ed. Debate. 1998. P. 32-38.

un organismo hasta alcanzar su madurez. Como afirma Esteva "...el desarrollo describe un proceso a través del cual se liberan las potencialidades de un objeto u organismo, hasta que alcanza su forma natural, completa, hecha y derecha."¹⁸⁵ En esta época se pusieron también las bases para la construcción de una teoría de la evolución.

En lo social, comienza a incorporarse a finales del S. XVII, para referirse a los procesos de cambio social, con la introducción de la expresión en alemán *Entwicklung*, es decir, desarrollo. "La evolución de los procesos naturales comienza a ser comparada a ciertas situaciones políticas y sociales de la época. Así es como entonces, la palabra comienza a insertarse en el vocabulario de lo "social" y empieza a transformarse, dividirse, clasificarse y subordinarse en distintos niveles o escalas, formas, tipos y clases de desarrollo."¹⁸⁶ Así, continúa haciéndose uso del término y como afirma Esteva:

"Los escombros de metáforas empleadas a lo largo del siglo XVIII comenzaron a formar parte del lenguaje ordinario en el XIX, cuando la palabra 'desarrollo' concentró una variedad de connotaciones. Esta sobrecarga de sentidos terminó por disolver su significado preciso."¹⁸⁷

Vuelve a recuperarse su uso a inicios del S. XX ligada a la revolución industrial, mediante la demanda del "desarrollo urbano"¹⁸⁸, pero no logra el alcance que tiene actualmente. Fue después de la Segunda Guerra Mundial con el Plan Marshall de cooperación con Europa (1947) y el discurso del Presidente Harry Truman "Sobre el estado de la Unión" promulgado en la sesión inaugural el Congreso de los Estados Unidos en 1949, en la que, como afirma Cruz¹⁸⁹ (2008), utilizó el término para referirse a "las dificultades que afrontaban los países más pobres, situándolos en la esfera política y económica como áreas subdesarrolladas"¹⁹⁰, cuando el desarrollo se comienza a asociar con su matiz eminentemente económico, donde residían (según se pensaba) "la llave de la paz y la prosperidad está depositada en la producción"¹⁹¹; así, el desarrollo se comienza a vislumbrar como "el ideal más próximo al que todos, en una misma escena global deben aspirar. Y así es como comenzaba la carrera por el desarrollo donde algunos se movían más rápido y otros menos; pero todos en la misma dirección."¹⁹²

Como recuerda Esteva "Debemos emprender (dijo Truman) un nuevo programa audaz que permita que los beneficios de nuestros avances científicos y nuestro progreso industrial sirvan para la mejoría y el crecimiento de las áreas subdesarrolladas."¹⁹³ Introduce así por primera vez en el discurso político el término "subdesarrollo" antes propuesto por Wilfred Benson, miembro del Secretariado de la Oficina Internacional del Trabajo en 1942. "Desde entonces, el desarrollo connota por lo menos una cosa: escapar de una condición indigna llamada subdesarrollo."¹⁹⁴

¹⁸⁵ ESTEVA, Gustavo, *Desarrollo*, en SACHS, Wolfgang, *Diccionario del Desarrollo: Una guía del conocimiento como poder*. Ed. CAI, Bolivia, 1997. P. 54.

¹⁸⁶ CRUZ, Ivonne. 2008. Óp. Cit. Cap. 1

¹⁸⁷ ESTEVA, Gustavo. 1997. Óp. Cit. P. 55

¹⁸⁸ ESTEVA, Gustavo, 1997. *Ibidem*

¹⁸⁹ CRUZ, Ivonne. 2008. Óp. Cit.

¹⁹⁰ Ídem

¹⁹¹ SACHS, W. The archaeology of the development idea - London, UK, Planet Dialectics- Zed Books, p.3, 1999. en CRUZ, Ivonne. 2008. Óp. Cit.

¹⁹² CRUZ, Ivonne. 2008. *Ibidem*.

¹⁹³ ESTEVA, Gustavo. 1997. Óp. Cit. P. 52.

¹⁹⁴ Ídem

A partir de entonces predominan dos teorías del desarrollo: en primer lugar, *la teoría de la modernidad*, considerada la teoría ortodoxa (Sierra¹⁹⁵ 2008), que planteaba que las sociedades modernas son más productivas y que el desarrollo económico traería consigo el desarrollo político (Vargas-Hernández¹⁹⁶ 2006). Esta teoría tuvo como su principal expositor a Rostow¹⁹⁷ que proponía que la modernización era un proceso a realizarse en fases: la sociedad tradicional, las condiciones previas al despegue, el proceso de despegue, el camino hacia la madurez y una sociedad de alto consumo masivo. Rostow propone así que la solución para los países ‘subdesarrollados’ es la ayuda en capital, tecnología y experiencia, algo que se refleja en las políticas tomadas para dichos países, tales como la Alianza para el Progreso en Latinoamérica¹⁹⁸.

En segundo lugar, dentro de las teorías heterodoxas (Sierra 2008) se encuentra la *teoría de la dependencia*, muy ligada a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), parte de Naciones Unidas. Esta teoría fue gestada a finales de la década del 40 por Raúl Prebisch, considerado el padre del ‘estructuralismo latinoamericano’. Dicha teoría fue impulsada durante varias décadas (50, 60 y 70) y se basaba en la dualidad centro-periferia para afirmar que la economía era sostenida de forma desigual: los países no-desarrollados, al ser periféricos, eran los suministradores de materia prima con bajo valor agregado, mientras que los países industrializados eran el centro, desde el cual se tomaban las decisiones y se daba valor agregado a los productos que luego retornaban transformados a los primeros países. Por tanto, dicha teoría identificaba algunos aspectos estructurales que bloqueaban el desarrollo en los países del “Tercer mundo” (como la dependencia de las exportaciones y el crecimiento desequilibrado) y dio lugar a nuevos debates y enfoques sobre el desarrollo¹⁹⁹.

En la década de los 60’s la guerra fría está en apogeo, continúan los procesos de descolonización, y la comunidad científica comienza a alertar sobre los grandes problemas planetarios: la pobreza, el deterioro ambiental, la amenaza nuclear, entre otros. En 1968, Aurelio Peccei y Alexander King fundan el Club de Roma para abordar estas problemáticas. Así, en la década de los 70’s, convergen varios eventos internacionales que dan inicio a una época en la que se sientan las bases para pensar el desarrollo de forma más integral y a la largo plazo.

Previamente a la crisis del petróleo (1973), se publica en 1972 el Informe ‘Los Límites del Crecimiento’ encargado por el Club de Roma, el cual advertía sobre la imposibilidad de crecer indefinidamente debido a los límites planetarios y la capacidad de la Tierra para absorber la contaminación. Sostenía por tanto, que en un planeta finito no era posible crecer económicamente de forma ilimitada. De aquí surge la propuesta de ‘crecimiento cero’.

¹⁹⁵ SIERRA, Manuel. *Desarrollo y pobreza. Curso en Tecnología para el Desarrollo Humano*. Cap. 1 Desarrollo y Cooperación Internacional. Universidad Politécnica de Madrid (UPM). 2008

¹⁹⁶ VARGAS-HERNANDEZ, José. *La encrucijada de los tiempos premodernos, modernos y postmodernos en Latinoamérica*. Contextos: Revista de humanidades y ciencias sociales, No. 16, 2006, P.185-199. ISSN 0717-7828.

¹⁹⁷ ROSTOW, Walt Whitman. *Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*. Cambridge University Press, 1960 en SIERRA, Manuel. 2008. Óp. Cit.

¹⁹⁸ SIERRA, Manuel. *Ibidem*.

¹⁹⁹ Entre otras, la tesis Prebisch-Singer (que postulaba que existía un menoscabo permanente de la relación real de intercambio de las economías primarias, es decir, periféricas, basándose en que la demanda de productos manufacturados crece mucho más deprisa que la de las materias primas). Cabe resaltar que el pensamiento de Prebisch fue la base del método ‘Cepalino’, que ha ido reformulándose a lo largo de las décadas pero que sigue siendo vigente dentro de esta institución de referencia.

En el mismo año, tiene lugar en Estocolmo, la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, la cual vincula el impacto de la actividad humana sobre el planeta, y hace un llamado a la cooperación interinstitucional y multisectorial para hacer frente a los problemas relativos al medio que podían repercutir en el ámbito internacional común. Dicha Conferencia constituye un punto de referencia crucial en la conceptualización integral del Ser Humano, a partir de su actividad y su responsabilidad con el medio, a la vez que introducía, por primera vez, los valores intergeneracionales, tal como reconocía la Declaración de dicha Conferencia:

“Hemos llegado a un momento en la historia en que debemos orientar nuestros actos en todo el mundo atendiendo con mayor cuidado a las consecuencias que puedan tener para el medio. Por ignorancia o indiferencia podemos causar daños inmensos e irreparables al medio terráqueo del que dependen nuestra vida y nuestro bienestar. (...) Para llegar a la plenitud de su libertad dentro de la naturaleza, el hombre debe aplicar sus conocimientos a forjar, en armonía con ella, un medio mejor. La defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en meta imperiosa de la humanidad, que ha de perseguirse al mismo tiempo que las metas fundamentales ya establecidas de la paz y el desarrollo económico y social en todo el mundo, y de conformidad con ellas.”²⁰⁰

De esta forma, por primera vez se manifiesta la preocupación mundial por la problemática ambiental global y se empieza a vincular con el desarrollo.

El ‘crecimiento económico’ comienza a perder la popularidad que tuvo hasta la década de los años 70, como señala Cruz (2008), los desequilibrios sociales, las enfermedades, la educación limitada, el poco acceso a la información, las precarias condiciones laborales, la violencia eran prueba de que el desarrollo no significaba aquello que se había prometido. Era necesario un desarrollo con rostro humano. Así, el desarrollo como modelo lineal y eminentemente vinculado a lo económico es cuestionado por múltiples vías, a la vez que surgen propuestas para que dicho desarrollo estuviera directamente ligado a las personas. Se empiezan a plantear, entre otros, nuevas propuestas (e indicadores) para evaluar el desarrollo de forma que refleje algo más que sólo variables económicas²⁰¹.

En 1974 tiene lugar la Tercera Conferencia internacional sobre Población y el Desarrollo, cuyo Plan de Acción Mundial señala, como indica la CEPAL, que “la meta esencial es el desarrollo social, económico y cultural de los países, que los fenómenos demográficos y el desarrollo son interdependientes, y que los objetivos y políticas demográficas son parte integrante (elementos constitutivos) de las políticas de desarrollo social y económico.”²⁰²

²⁰⁰ Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Declaración que forma parte (Capítulo I, Primera Parte) del Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Dicha Conferencia tuvo lugar en Estocolmo, Suecia, del 5 al 16 de junio de 1972.

²⁰¹ Como indica Cruz (2008): El PIB era la expresión más utilizado para medir el desarrollo, aunque en 1980 las Naciones Unidas, desde el Consejo de Planeación y Desarrollo, habían utilizado indicadores independientes de él. Dichos indicadores fueron usados en el Informe de UNICEF “El ajuste estructural con rostro humano”. Esta Agencia ya había incluido la dimensión humana a varios de sus indicadores más comunes. Algunos de estos fueron: the Measure of Economic Welfare –MEW, Physical Quality of Life Index -PQLI y Human Needs Indicator. Indicadores que fueron complementados por otros economistas del ámbito de la economía humanista: Sisoni, Hobson, Tawney y Schumacher, entre otros

²⁰² <http://www.un.org/spanish/esa/devagenda/population.html> y <http://www.eclac.org/cumbres/getProd.asp?xml=/cumbres/8/38/P38.xml&xsl=/cumbres/phistoriaf.xsl> (23 de Septiembre de 2008)

Una aportación desde el humanismo es realizada, como indica Cruz (2008), en 1975 por la Fundación Dag Hammarskjöld que centraba su preocupación en la promoción de un desarrollo que conquistara, “La satisfacción de las necesidades básicas de los pobres, que constituyen una mayoría en el mundo, pero al mismo tiempo, un desarrollo que asegurase la humanización de las personas mediante la satisfacción de sus necesidades de expresión, creatividad, y convivencia; y que les permita decidir por sí mismos su propio destino.”²⁰³

Otras propuestas siguen generándose, como el segundo Informe al Club de Roma ‘La humanidad en la encrucijada’ (1975); el Informe ‘Reshaping the International Order’ (1976) también para el Club de Roma; el Informe ‘Empleo, crecimiento y necesidades humanas’ de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1976; la Comisión Brandt (1980), entre otros.

En 1986 tiene lugar otro hito de gran importancia, en la Asamblea General de Naciones Unidas es aprobada por 146 Estados la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo, la cual hace énfasis en que las personas son “el sujeto central del proceso de desarrollo y que toda política de desarrollo debe por ello considerar al ser humano como participante y beneficiario principal del desarrollo”. Para ello, define de una forma amplia que “el desarrollo es un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan”²⁰⁴.

De esta forma, el ‘desarrollo’ es considerado por primera vez, un derecho reconocido: “El derecho al desarrollo es un derecho humano inalienable en virtud del cual todo ser humano y todos los pueblos están facultados para participar en un desarrollo económico, social, cultural y político en el que puedan realizarse plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, a contribuir a ese desarrollo y a disfrutar del él.”²⁰⁵

En 1987, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD), presenta el Informe “Nuestro Futuro Común”, también conocido como ‘Informe Brundtland’²⁰⁶, que ahonda en los principales problemas ambientales y de desarrollo mundiales, y propone medios prácticos para hacerles frente. Dicho Informe constituye una base fundamental pues es la primera vez que se intenta hacer una definición expresa de Desarrollo Sostenible. El Informe analiza la situación del mundo en ese momento y demuestra que el camino que la sociedad había tomado hasta ese momento está destruyendo el medio ambiente natural por una parte, y, simultáneamente, dejando a más personas sumidas en la pobreza y la vulnerabilidad, aumentando así la brecha de la desigualdad.

Uno de los aportes más significativos que hace este Informe es determinar con contundencia que no es viable continuar por la misma senda: Precisa que no se puede seguir con el crecimiento económico tradicional y que se debía buscar un nuevo estilo de desarrollo al que llama sostenible, por justo y equitativo. Define así el desarrollo sostenible como “el que satisface las necesidades de la generación presente sin

²⁰³ Dag Hammarskjöld Foundation (DHF), ‘*What now: another development?*’ Report 1975 en CRUZ, Ivonne. 2008. Óp. Cit.

²⁰⁴ NACIONES UNIDAS. *Declaración sobre el derecho al desarrollo*. Adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986.

²⁰⁵ NACIONES UNIDAS. 1986. *Ibidem*. Art. 1.

²⁰⁶ Comisión Mundial del Medio ambiente y del Desarrollo. *Nuestro Futuro Común*. 1988, Ed. Alianza,

comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.”²⁰⁷

Dicho Informe, que parte del aumento en la interdependencia entre economía y ecología, asegura que el medio ambiente y el desarrollo están inexorablemente vinculados y que el desarrollo no puede darse si se deteriora la base medioambiental de la cual depende, pues están “unidos en un complejo sistema de causa y efecto”. De su análisis concluye que los problemas en éstos, están interconectados con los factores sociales y políticos. Plantea además, que el ‘desarrollo involucra una transformación progresiva de la economía y la sociedad’, y que la sostenibilidad del medio físico no puede garantizarse a menos que las políticas de desarrollo le presten la debida atención. Por ello, hacía énfasis en que el desarrollo no es algo que sólo incumba a los países del Tercer Mundo, sino que requiere que, aún teniendo en cuenta las propias particularidades de cada país, el desarrollo sostenible sea visto como un objetivo global.

En 1990, se acuña oficialmente un nuevo concepto, producto de la evolución conceptual que se ha venido señalando, e impulsado principalmente desde el sector humanista, se trata del ‘Desarrollo Humano’²⁰⁸. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lanza su Primer Informe titulado ‘Definición y medición del desarrollo humano’²⁰⁹, cuyo enfoque prioriza al ser humano como objetivo del desarrollo²¹⁰.

Hasta este momento se tienen dos conceptos estructurales que han entrado a ser parte del panorama internacional: el desarrollo sostenible y el desarrollo humano. Son dos caminos que abordan el desarrollo con enfoques complementarios. El ‘desarrollo humano’, desde su lanzamiento en 1990, cuenta con instrumentos que le permiten

²⁰⁷ Comisión Mundial del Medio ambiente y del Desarrollo. 1988. *Ibidem*. P.67.

²⁰⁸ El PNUD define que “El desarrollo humano es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas alternativas continuarán siendo inaccesibles.

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de los derechos humanos.

El desarrollo humano tiene dos aspectos. La formación de capacidades humanas –tales como un mejor estado de salud, conocimientos y destrezas- y el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas –para el descanso, la producción o las actividades culturales, sociales y políticas. Si el desarrollo humano no consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración humana.

Según este concepto de desarrollo humano, es obvio que el ingreso es sólo una de las oportunidades que la gente desearía tener, aunque ciertamente muy importante. Pero la vida no sólo se reduce a eso. Por lo tanto, el desarrollo debe abarcar más que la expansión de la riqueza y los ingresos. Su objetivo central deber ser el ser humano” Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD). Informe sobre desarrollo humano 1990. P.34.

²⁰⁹ PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 1990. "Crecimiento económico y Desarrollo Humano"*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Tercer mundo editores, Bogotá, Colombia. 1990.

²¹⁰ Como indica el capítulo 1 del Informe del PNUD: “El objetivo básico del desarrollo es crear un ambiente propicio para que los seres humanos disfruten de una vida prolongada, saludable y creativa. Esta puede parecer una verdad obvia, aunque con frecuencia se olvida debido a la preocupación inmediata de acumular bienes de consumo y riqueza financiera.”

valorar dicho desarrollo²¹¹, mientras que el desarrollo sostenible, aún tiene que avanzar en la creación de nuevos instrumentos que le hagan operativo.

En 1992 tiene lugar en Río de Janeiro, la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo -comúnmente llamada 'Cumbre de la Tierra' o 'Cumbre de Río'. Es una de las Cumbres hito, pues cuenta con la participación de 108 jefes de Estado que adoptan un Plan de Acción²¹² mundial que incluye metas ambientales y de desarrollo para el siglo XXI: El *Programa 21*, que incluye "una poderosa visión a largo plazo para balancear las **necesidades** económicas y sociales con la capacidad de los recursos de la Tierra y los ecosistemas."²¹³ Esta Cumbre constituye un elemento de referencia a todos los niveles, ya que aborda de forma integral el aspecto social, medioambiental y económico. La Cumbre de Río prepara además, el camino para diversos tratados internacionales, como las Convenciones sobre el cambio climático²¹⁴, la biodiversidad y la desertificación, además de la Declaración de principios sobre los bosques. Gracias a ella se establece la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

En dicha Conferencia, también se aprueba, entre los documentos finales, la *Declaración sobre Medio Ambiente y Desarrollo*²¹⁵, la cual define los derechos y deberes de los Estados e interconecta el Derecho al desarrollo de forma más amplia y afirma que se puede ejercer dicho Derecho sin poner en riesgo el ecosistema global. Esto se verifica en el Principio No.3, que establece: "El Derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras²¹⁶". Por tanto, como afirma Gómez Isa (1999): "El Derecho al desarrollo debe ser el Derecho a un desarrollo sostenible."²¹⁷ A su vez, el Principio No. 4 afirma que: "a fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada."²¹⁸ Se adoptaba así, un enfoque integral de desarrollo que incluye la protección del medio ambiente, interconectado con el desarrollo económico y social.

Numerosos principios contenidos en la Declaración de Río se encuentran en los instrumentos aprobados en las principales conferencias intergubernamentales que tienen lugar desde 1992²¹⁹.

²¹¹ Desde 1990 propuso el Índice de Desarrollo Humano -IDH-, panorama que ha ido complementando con otros instrumentos: el Índice de Pobreza Humana -IPH-, el Índice de Desarrollo Relativo al Género (IDG) y el Índice de Potenciación de Género -IPG-, entre otros.

²¹² El Programa 21, considerado un programa dinámico, describe las bases para la acción, los objetivos, las actividades y los medios de ejecución para alcanzar las metas propuestas.

²¹³ WSSD. *El progreso desde la Cumbre para la Tierra*. Documento preparatorio de la Cumbre de Johannesburgo. 2002. P. 3

²¹⁴ Se considera de referencia dicha Cumbre, entre otros, por el nivel de Acuerdos logrados, uno de los cuales es la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que conduciría posteriormente al Protocolo de Kyoto sobre Cambio Climático.

²¹⁵ NACIONES UNIDAS. Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Anexo I: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. A/CONF.151/26 (Vol. I), Río de Janeiro, 1992.

²¹⁶ NACIONES UNIDAS. 1992. *Ibidem*.

²¹⁷ GÓMEZ ISA, Felipe. *El derecho al desarrollo como derecho humano*. En Derechos humanos y desarrollo. Deusto. 1999. P. 31-56. P.34

²¹⁸ NACIONES UNIDAS. 1992. Óp. Cit.

²¹⁹ Conferencias y Cumbres Mundiales de: Derechos Humanos (1993), Población y Desarrollo (1994, 1999), Desarrollo Social (1995), Mujer (1995), Asentamientos Humanos (1996), Alimentación (1996), del Milenio (2000), Financiación para el Desarrollo (2002), entre otras.

La Declaración y el Programa de Acción de Viena²²⁰, aprobados por la Conferencia Mundial de Derechos Humanos el 25 de junio de 1993, reafirman el carácter universal, indivisible e interdependiente de todos los derechos, lo cual implica que no es posible el disfrute de unos derechos a expensas de otros derechos. Lo que incluye el derecho al desarrollo.

La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (2002), también llamada 'Cumbre de Johannesburgo', es hasta la fecha, el último evento intergubernamental a gran escala sobre el tema. Dicha Cumbre tiene como bases diversos foros anteriores, principalmente: la Cumbre de Río (1992), la Cumbre del Milenio (2000) y la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (2002). Además del seguimiento de la Cumbre de la Tierra²²¹, se centra en la revalidación de los Principios de Río, haciendo un llamado al multilateralismo, como se refleja en su Declaración Final²²². Es decir, en esta Cumbre no se destacan avances notorios como los que hasta entonces habían tenido lugar. Simplemente se confirma lo que ya se había propuesto en la Cumbre de Río.

El desarrollo, como se ha podido apreciar, ha tenido un proceso de construcción conceptual totalmente ligado al modelo que le definía. En unos casos, y durante mucho tiempo, el matiz económico fue el único descriptor. Posteriormente, entraron a escena otras alternativas que le contemplaban de forma más integral, incluyendo al Ser Humano como su prioridad y teniendo el plano ecológico como base para la construcción de las diversas propuestas que iban surgiendo.

En el debate del desarrollo, un elemento que ha cobrado fuerza a medida que se consolidaba conceptualmente, ha sido la inclusión de las '**necesidades humanas**', pues desde el Informe Brundtland era parte de la definición misma planteada para el 'desarrollo sostenible': "la satisfacción de las necesidades presentes y futuras", reforzando el planteamiento propuesto desde la Conferencia de Medio Ambiente Humano realizada en Estocolmo: "La defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras²²³". Es sin duda, un imperativo normativo -ético que apela a la "justicia inter e intrageneracional", que es un debate aún abierto²²⁴. Por tanto, después de la Conferencia de Estocolmo, el Informe Brundtland ha hecho un aporte muy significativo, reforzado en Río por el Programa 21, al incluir "una poderosa visión a largo plazo para balancear las necesidades económicas y sociales con la capacidad de los recursos de la Tierra y los ecosistemas²²⁵", pues como indicaba en su Preámbulo:

"La humanidad se encuentra en un momento decisivo de la historia. Nos enfrentamos con la perpetuación de las disparidades entre las naciones y dentro de las naciones, con el agravamiento de la pobreza, el hambre, las enfermedades y el analfabetismo y con el continuo empeoramiento de los ecosistemas de los que depende nuestro bienestar. No obstante, si se integran

²²⁰ NACIONES UNIDAS. *Conferencia Mundial de Derechos Humanos: Declaración y el Programa de Acción de Viena*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Viena. A/CONF.157/23 12 de julio de 1993.

²²¹ NACIONES UNIDAS. *La ejecución del Programa 21: informe del Secretario General*. E/CN.17/PC.2/7, 19 de diciembre de 2001.

²²² NACIONES UNIDAS. *Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible*, A/CONF.199/20, 4 de septiembre de 2002.

²²³ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. 1972. Óp. Cit.

²²⁴ Entre otras cuestiones queda aún sin contestar, ¿quien habla en nombre de las 'generaciones futuras?', ¿cuales son sus decisiones? ¿Son acordes con lo que decidimos hoy en día?, ¿esa Justicia 'intergeneracional' se aplica actualmente de forma 'intrageneracional'? ¿A cuales necesidades exactamente se hace referencia? ¿a las propuestas de forma piramidal como las planteadas por Maslow? O ¿a las propuestas sistémicas como las planteadas por Max Neef?

²²⁵ WSSD. 2002. Ídem

las preocupaciones relativas al medio ambiente y al desarrollo y si se les presta más atención, se podrán satisfacer las necesidades básicas, elevar el nivel de vida de todos, conseguir una mejor protección y gestión de los ecosistemas y lograr un futuro más seguro y más próspero. Ninguna nación puede alcanzar estos objetivos por sí sola, pero todos juntos podemos hacerlo en una asociación mundial para un desarrollo sostenible.”²²⁶

3.3.2 ¿Crecimiento Sostenido?, ¿Desarrollo Sostenible?

Detrás de cada definición hay un modelo que acompaña a cada término, es decir, una cosmovisión que le circunscribe. Como se ha visto en el apartado anterior, el concepto *desarrollo* sería, por sí sólo suficiente para describir una visión holista del Ser humano. Pues el desarrollo ha sido definido gradualmente de forma más amplia, partiendo de integrar a las personas como eje articulador y tomando la base ecológica como eje estructural para todos los procesos socioeconómicos.

Aún así, para hablar de desarrollo sigue siendo imprescindible conocer cuál es el *modelo* que le está definiendo. Se ha visto en el apartado anterior que el modelo de desarrollo puede variar notablemente de una latitud a otra, de una institución a otra, y más lentamente, de una época a otra.

El término ‘desarrollo sostenible’ es arriesgado, ya que está condicionado por el modelo subyacente que le soporta. Como se ha comprobado hasta ahora, la propia definición del *desarrollo* sería suficiente para garantizar que se trata de un enfoque integral, pero si se desvirtúa el término, empleándolo erróneamente, puede asociarse con un modelo de desarrollo que sea lineal, igual para todos, como un único camino posible (discurso de Truman, teoría de la modernidad, Rostow) apartado 3.3.1. y, si ese es el caso, se trata de un desarrollo que no necesariamente se desea que sea sostenible. El desarrollo de una región por ejemplo, no puede darse a expensas de que otra región amplíe sus desigualdades y quede sumida en la pobreza o en un entorno destruido.

Esta investigación no pretende tornarse epistemológica, pero sí busca sentar una base mínima para la comprensión de algunos conceptos principales, por lo cual se requieren continuar aclarando algunos términos básicos.

Algunos autores cuestionan rotundamente el término ‘desarrollo sostenible’, por considerarlo un oxímoron²²⁷ (Naredo 1998, Mitchell²²⁸ 1999, Aga Khan²²⁹ 2002, entre otros). Es preciso aclarar que, cuando es así interpretado, es porque se está usando el concepto ‘desarrollo’ como sinónimo de ‘crecimiento’ (sobrellevando las implicaciones de su modelo asociado), es decir, se hace referencia al término ‘crecimiento sostenible’²³⁰, también cuestionado por Daly (1990). Y siendo así, como indica el

²²⁶ NACIONES UNIDAS. *Cumbre para la Tierra. Programa 21. Programa de Acción de las Naciones Unidas de Río*. Río de Janeiro, 1992. Preámbulo 1.1.

²²⁷ Según la Real Academia de la Lengua Española, es la combinación en una misma estructura sintáctica de dos palabras o expresiones de significado opuesto.

²²⁸ MITCHELL, B. *La gestión de los recursos y del medio ambiente*. Editorial Mundiprensa, Madrid, 1999.

²²⁹ AGA KHAN, Sadrudin. *El desarrollo sostenible, una idea pervertida* en Revista Le Monde Diplomatic (ed. Esp.) No. 85, Nov. 2002. P.19-20.

²³⁰ El crecimiento sostenible es “simplemente la continuación del crecimiento a corto plazo” (Faucheux et al. 1995), al igual que el término “crecimiento sostenido” son sinónimo de un aumento cuantitativo constante, tal como se señala en CASTRO B. J. Marcos, *Indicadores de Desarrollo Sostenible Urbano*:

Primer Informe del PNUD (1990), efectivamente “No existe un vínculo automático entre el crecimiento económico y el progreso humano.”²³¹

Es importante entonces aclarar que ‘crecimiento’ no es lo mismo que ‘desarrollo’. Como afirma Daly (1991):

“Crecer significa «aumentar naturalmente de tamaño por adición de material a través de la asimilación o el acrecentamiento». Desarrollarse significa «expandir o realizar las potencialidades con que se cuenta; acceder gradualmente a un estado más pleno, mayor o mejor». En una palabra, el crecimiento es incremento cuantitativo de la escala física; desarrollo, la mejora cualitativa o el despliegue de potencialidades. Una economía puede crecer sin desarrollarse, o desarrollarse sin crecer, o hacer ambas cosas, o ninguna.”²³²

Por tanto, son dos conceptos diferentes. Como afirma el PNUD, en su Informe de 1996 titulado *¿Crecimiento económico para propiciar el desarrollo humano?*. El desarrollo es un *fin* mientras que el crecimiento económico es un *medio* (importante, pero sólo uno de los tantos medios necesarios para el desarrollo). Pero dicha relación se difumina cuando los dos son usados de la misma forma, entonces el crecimiento económico deja de ser un *medio* que favorece las condiciones para el desarrollo y viene a convertirse en el *fin único* a perseguir (Arribas²³³ 2007), lo que perpetúa la confusión entre fines y medios, con lo cual “no paramos de crecer con el único fin de seguir creciendo.”²³⁴

Esta confusión se debe en parte, a la forma como han ido confluyendo los términos, además del momento histórico en el cual se han creado. El concepto ‘desarrollo sostenible’ se acuña como tal a partir del Informe Brundtland, pero como indica Riechmann (1995), aunque el principal mérito de este Informe fue el análisis en las interrelaciones entre el despilfarro del Norte, la pobreza del Sur y la destrucción de la biosfera. “... desgraciadamente, en el informe Brundtland se afirma que para conseguir este desarrollo sostenible es menester que continúe el crecimiento económico tanto en los países pobres del Sur del planeta como en los del rico Norte: y ésta última afirmación parece ser la única que han retenido la mayoría de los empresarios y de los políticos.”²³⁵

Es importante resaltar que efectivamente el Informe Brundtland afirma que se requiere el crecimiento económico para avanzar hacia el desarrollo sostenible, pero también matiza que *dicho crecimiento no es sólo económico*, pues en sus ‘imperativos estratégicos’ (capítulo 2) contempla la *calidad del crecimiento* y afirma en su apartado 35:

Una aplicación para Andalucía. Instituto de Estadística de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda, 2004.

²³¹ PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 1990. "Crecimiento económico y Desarrollo Humano"*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Tercer mundo editores, Bogotá, Colombia. 1990. Cap. 3.

²³² DALY, Hermann E. Criterios operativos para el desarrollo sostenible. Revista Debats, 1991, núm. 35/36. Marzo/Junio. Valencia, España. P.39

²³³ ARRIBAS, Fernando. 2007. Op. Cit. P. 82

²³⁴ FOLCH, Ramón. Crecimiento, en Diccionario de Socioecología, Planeta, Barcelona, 1999. Pags 86-90. en ARRIBAS, Fernando. *La idea de desarrollo sostenible*. Sistema: Revista de Ciencias Sociales. No. 196, 2007. P. 82.

²³⁵ RIECHMANN, Jorge. *Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación*. Cap. 1 “De la economía a la ecología”, Trotta, Madrid, 1995. P. 12.

“El desarrollo [sostenible²³⁶] no implica sólo crecimiento. Requiere un cambio en el contenido del crecimiento de manera que sea menor su consumo de materiales y de energía y más equitativos sus efectos. Este cambio es necesario en todos los países como parte de un conjunto de medidas destinadas a mantener las existencias del capital ecológico, mejorar la distribución de los ingresos y reducir el grado de vulnerabilidad a las crisis económicas.”²³⁷

Esta idea es ampliada en los apartados 38 al 41 (cap. 2) en los que se expone explícitamente lo siguiente²³⁸:

- “El desarrollo económico no es sostenible si incrementa la vulnerabilidad a las crisis”. (38)
- “No es suficiente con ampliar la gama de variables económicas. La Sostenibilidad requiere una visión de las necesidades y del bienestar humanos que incorpore variables no económicas, tales como la educación, la salud, que se disfrutan en su propio bien, el aire y el agua puros y la protección de la belleza natural.” (39)
- “Cambiar la calidad de crecimiento requiere modificar nuestro enfoque de los esfuerzos del desarrollo, de manera que tengan en cuenta todos sus efectos”. (40)
- “El desarrollo económico y el desarrollo social pueden y deben reforzarse mutuamente. El dinero que se emplea en la educación y la salud puede aumentar la productividad humana. El desarrollo económico puede acelerar el desarrollo social proporcionando oportunidades a los grupos desfavorecidos y difundiendo más rápidamente la educación.” (41).

Si bien el Informe analiza los fenómenos, no toma postura cuestionando el trasfondo de las desigualdades, por ello, incluye el ‘crecimiento’ de forma ambigua, en el que los límites no quedan planteados, sino sugeridos, al mencionar que la actividad económica debe “respetar los límites ambientales”, pero sin precisar cuáles son.

El Informe Brundtland procura volverse un marco integrador para que las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo –en su sentido más amplio- vayan de la mano: Los/as tomadores/as de decisiones tienen que asegurar que las decisiones económicas estén siempre conectadas con sus raíces ecológicas y que éstas sean protegidas, pues son la base, y de ellas depende la supervivencia (lo que implica que ‘es inherente al concepto mismo’).

Queda claro, por tanto, que el concepto de ‘sostenido’ no es lo mismo que ‘sostenible’ y que desarrollo no es igual a crecimiento. El desarrollo sostenible, tiene un alcance mucho mayor que el crecimiento e implica una concepción integral del mundo, abordándolo de forma interdependiente y ‘global’²³⁹ (más allá de la escala a la cual haga referencia).

²³⁶ La versión en inglés dice ‘sustainable development’, mientras que la traducción al castellano sólo dice ‘desarrollo’.

²³⁷ Comisión Mundial del Medio ambiente y del Desarrollo. 1988 Óp. Cit. P. 77

²³⁸ Comisión Mundial del Medio ambiente y del Desarrollo. 1988. *Ibidem*. P. 78

²³⁹ El uso del término ‘Global’ refleja que no es posible lograr el desarrollo de una región (o país) a expensas de otro, pues si es así, no es sostenible, al ser precisamente uno de sus elementos fundamentales.

3.3.3 Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad y Sostenibilidad Integral

Según Jiménez Herrero (2002) “La sostenibilidad es una premisa básica del desarrollo sostenible. Pero no lo es todo para definir una opción social”²⁴⁰. Se puede pensar en opciones que sean ‘sostenibles’ a nivel ecológico, pero no lo sean en términos socioeconómicos. Asimismo, pueden proponerse medidas que sean ‘sostenibles’ en el campo social o económico pero que menoscaben la base medioambiental. Y eso precisamente es todo lo contrario a la sostenibilidad -pues haciendo una analogía con la anteriormente mencionada, Declaración de Viena²⁴¹ (1993), que incluye el derecho al desarrollo- *no es posible la obtención de una sostenibilidad a expensas de las otras*. En palabras de Jiménez Herrero (2002): “la separación entre sostenibilidades parciales (económica, ecológica y social) puede distorsionar la consecución de los objetivos generales, ya que todas y cada una de ellas dependen sistemáticamente de las demás.”²⁴²

Como enfatiza Jiménez Herrero (2002) “El mal uso y abuso de las nociones de sostenibilidad, aplicadas al desarrollo, ha propiciado incluso que se presuponga que aquello que es racionalmente deseable también es posible y, más aún, que todo lo que es posible sea en sí mismo deseable (Pearce 1993)”²⁴³

La sostenibilidad entonces, “no puede convertirse en un fundamento absoluto, sino en un conjunto de principios orientadores que permitan conseguir el fin último de lo que realmente se desea hacer sostenible.”²⁴⁴

Es fundamental, por tanto, que exista un pensamiento integral asociado siempre que se haga referencia a los procesos de sostenibilidad. Es decir, no se debe hablar sólo de *una sostenibilidad de forma aislada*, sino que, si se hace referencia a *la sostenibilidad del proceso* en cuestión, tiene que tomar en cuenta las principales dimensiones inherentes a la sostenibilidad, es decir, la medioambiental, la económica y la social. Además, si es sostenible, tiene que haberse pensado como solución más allá del corto plazo, es decir, estar basado en una proyección y pensamiento a largo plazo, en la cual no se empobrezca –en ningún plano- el sistema en el cual está inmerso.

Por eso, para garantizar que no se use de forma reduccionista el concepto de sostenibilidad vinculándolo exclusivamente a uno de sus componentes (económico, social o medioambiental), Jiménez Herrero²⁴⁵ (2000) ha propuesto el concepto de **sostenibilidad integral**, el cual los incluye *siempre*, resaltando también que, sólo tiene sentido cuando este concepto se relaciona con un determinado *sistema de referencia*, de acuerdo con unos ciertos objetivos y esfuerzos en función de diferentes principios, valores y escalas. “Por eso el desarrollo humano para que sea perdurable deber ser ambientalmente sano, socialmente justo, económicamente viable y éticamente vital.”²⁴⁶

²⁴⁰ JIMENEZ HERRERO, Luis M. *La Sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio*. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, N° 800, 2002 (Ejemplar dedicado a: Desarrollo sostenible). P.67.

²⁴¹ NACIONES UNIDAS. 1993. Óp. Cit.

²⁴² JIMENEZ HERRERO, Luis M., 2002. P.68

²⁴³ JIMENEZ HERRERO, Luis M., 2002 P. 67

²⁴⁴ Ídem

²⁴⁵ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., 2000. P.100-101.

²⁴⁶ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., *Desarrollo Sostenible: “engranando” la economía mundial con la ecología global*. Revista de la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias. N° 17, 2000b. P.1

Así, Sostenibilidad es un nuevo modelo que replantea cómo concebir el desarrollo, pero no cualquier desarrollo, sino un desarrollo integral que se realice con conciencia presente y con responsabilidad de futuro, tanto *intra* como *Inter-generacionalmente*, y que parta de la base de que existen límites tanto naturales, como sociales y económicos. Este nuevo modelo implica la responsabilidad a largo plazo por las decisiones que se toman en el presente.

De esta forma, como precisa Jiménez Herrero (2002):

“La **sostenibilidad y el desarrollo sostenible**, conceptual y estratégicamente, se entienden mejor como procesos de cambio, adaptación, auto-organización y equilibrios permanentes para ajustar relaciones de los sistemas ecológicos, económicos y sociales dentro de un sistema global y único.”²⁴⁷

Existen muchas vertientes a la hora de **conceptualizar²⁴⁸ el Desarrollo Sostenible, la Sostenibilidad y la Sostenibilidad Integral**. Una recopilación de las principales aproximaciones teóricas es señalada por Gallopín (2006) en la tabla siguiente.

Teoría	Caracterización del desarrollo Sostenible
Neoclásica-equilibrio	Bienestar no decreciente (antropocéntrico); crecimiento sostenible basado en tecnología y sustitución; optimiza las externalidades ambientales; mantiene el acervo agregado de capital natural y económico; los objetivos individuales prevalecen sobre las metas sociales; la política se aplica cuando los objetivos individuales entran en conflicto; la política de largo plazo se basa en soluciones de mercado.
Neoaustriaca-temporal	Secuencia teleológica de adaptación consciente y orientada al logro de las metas; previene los patrones irreversibles; mantiene el nivel de organización (negentropía) del sistema económico; optimiza los procesos dinámicos de extracción, producción, consumo, reciclaje y tratamiento de desechos.
Ecológico-evolutiva	Mantiene la resiliencia de los sistemas naturales, contemplando márgenes para fluctuaciones y ciclos (destrucción periódica); aprende de la incertidumbre de los procesos naturales; no dominio de las cadenas alimentarias por los seres humanos; fomento de la diversidad genética/biótica/ecosistémica; flujo equilibrado de nutrientes en los ecosistemas.
Tecnológico-evolutiva	Mantiene la capacidad de adaptación co-evolutiva en términos de conocimientos y tecnología para reaccionar a la incertidumbre; fomenta la diversidad económica de actores, sectores y tecnologías.
Físico-económica	Restringe los flujos de materiales y energía hacia y desde la economía; metabolismo industrial basado en política de cadena materiales-producto: integración de tratamiento de desechos, mitigación, reciclado, y desarrollo de productos.
Biofísico-energética	Estado estacionario con desflujo de materiales y energía mínimo; mantiene el acervo físico y biológico y la biodiversidad; transición a sistemas energéticos que producen un mínimo de efectos contaminantes.
Sistémico-ecológica	Control de los efectos humanos directos e indirectos sobre los ecosistemas; equilibrio entre los insumos y productos materiales de los sistemas humanos; minimización de los factores de perturbación de los ecosistemas, tantos locales como globales.
Ingeniería ecológica	Integración de las ventajas humanas y de la calidad y funciones ambientales mediante el manejo de los ecosistemas; diseño y mejoramiento de las soluciones ingenieriles en la frontera entre la economía, la tecnología y los ecosistemas; aprovechamiento de la resiliencia, la auto-organización, la autorregulación y las funciones de los sistemas naturales para fines humanos.
Ecología humana	Permanencia dentro de la capacidad de carga (crecimiento logístico); escala limitada de la economía y la población; consumo orientado a la satisfacción de las necesidades básicas; ocupación de un lugar modesto en la red alimentaria del ecosistema y la biosfera; tiene siempre en cuenta los efectos multiplicadores de la acción humana en el tiempo y el espacio.
Socio-biológica	Conservación del sistema cultural y social de interacciones con los ecosistemas; respeto por la naturaleza integrado en la cultura; importancia de la supervivencia del grupo.
Histórico-institucional	Igual atención a los intereses de la naturaleza, los sectores y las generaciones futuras; integración de los arreglos institucionales en las políticas económicas y ambientales; creación de apoyo institucional de largo plazo a los intereses de la naturaleza; soluciones holísticas y no parciales, basadas en una jerarquía de valores.
Ético-utópica	Nuevos sistemas individuales de valor (respeto por la naturaleza y las generaciones futuras,

²⁴⁷ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., 2002. P.65

²⁴⁸ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M, GALLOPIN, Gilberto, NAREDO, José Manuel, RIOS, Leonardo, OSORIO, Jorge, MOSCOSO, Cristian, entre muchos otros.

	satisfacción de las necesidades básicas) y nuevos objetivos sociales (estado estacionario); atención equilibrada a la eficiencia, distribución y escala; fomento de actividades en pequeña escala y control de los efectos secundarios (“lo pequeño es hermoso”); política de largo plazo basada en valores cambiantes y estimulante del comportamiento ciudadano (altruista) en contraposición al comportamiento individualista (egoísta).
--	---

Tabla 3.4. Puntos de vista teóricos del Desarrollo Sostenible. Fuente: Gallopín (2003, 2006)

Aunque su contenido varíe conforme a la aproximación conceptual a la que se haga referencia, la Sostenibilidad suele definirse como (Gallopín, 2003²⁴⁹, 2006²⁵⁰):

$$V (S_{t+1}) \geq V (S_t)$$

Donde V representa la función de valuación o condición (S) del sistema, lo que indica que un sistema es sostenible cuando el “valor neto” del sistema o su producto –no necesariamente en términos económicos– no disminuye con el tiempo (t). La especificación de la función de V, así como sus variables de salida puede variar según el autor al que se haga referencia, reflejando diferentes posturas respecto a la relación sociedad - naturaleza. (Gallopín, 2006)

Por tanto, como indica Gallopín, tanto V como S pueden variar según la teoría a la que se haga referencia –tabla 3.4-. Para algunos, S es el capital y V la medida económica de dicho capital. Para otros, V es una función agregada de bienestar y S es diferenciado en el tipo de capital (social, natural, manufacturado, etc.). Para otros, en cambio, V implica elementos tácitos de carácter ético que no pueden ser valorados económicamente. Así, “Muchas de las discrepancias respecto al significado concreto de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible se manifiestan precisamente en la especificación explícita o implícita de la función y de los razonamientos que la sustentan”²⁵¹. Por ello, es importante siempre aclarar a cuál definición se hace referencia, pues puede cambiar por completo el contenido de las variables y la interpretación que se realice.

Cabe aclarar que la **sostenibilidad no es igual a estacionario e inmóvil** (Gallopín, Jiménez Herrero), **el desarrollo sostenible implica cambio**, ya sea del sistema mismo o de lo que produce dicho sistema. La vida misma está en permanente cambio y es crucial una tasa de permanencia y renovación que permita al sistema continuar existiendo con todas sus propiedades sin empobrecerlo.

3.3.4 Carácter operativo y estratégico de la Sostenibilidad

Como menciona Jiménez Herrero (2000)

“Pasar del ámbito “normativo”²⁵² al “positivo”²⁵³ y de la dimensión conceptual a la estratégica y operativa es, quizá, el mayor reto con el que nos enfrentamos en materia de sostenibilidad. O somos capaces de plantear estrategias eficaces y hacer operativo el desarrollo sostenible o este concepto quedará vacío de contenido y sólo inducirá a un debate estéril.”²⁵⁴

²⁴⁹ GALLOPIN, Gilberto C. *Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

²⁵⁰ GALLOPIN, Gilberto C. *Los indicadores de desarrollo sostenible: Aspectos conceptuales y metodológicos*. Ponencia realizada para el Seminario de expertos sobre Indicadores de Sostenibilidad en la formulación y seguimiento de políticas. Fodepal. Santiago de Chile, 2006.

²⁵¹ GALLOPIN, Gilberto C. 2006. *Ibidem*. P.7

²⁵² Lo que *debería ser* la Sostenibilidad

²⁵³ Lo que *es* la Sostenibilidad

²⁵⁴ JIMÉNEZ HERRERO, L.M, 2000. Óp. Cit. P.175

El desarrollo sostenible, se ha usado principalmente como guía y objetivo para la elaboración de algunas políticas públicas, pero su inclusión en el discurso oficial ha obedecido más a un referente ético de actuación que científico, al representar valoraciones éticas que pretenden combinar la Justicia social, el bienestar económico y la protección ambiental. (Sánchez Núñez²⁵⁵, 2004)

Es importante entonces lograr una mejor comprensión de la Sostenibilidad, que permita avanzar tanto en su *conceptualización* como en *hacerla operativa*, con un marco estructurado y no sólo como un término de referencia que carezca de sentido.

Como afirma Jiménez Herrero (2000b)

“en el siglo XXI, la respuesta estratégica se encuadra en el nuevo marco conceptual del desarrollo sostenible. Un nuevo enfoque ante el fenómeno de un cambio global que modifica el conjunto de las relaciones entre la sociedad y el medio ambiente con un sentido de perdurabilidad a largo plazo y de responsabilidad de las generaciones actuales con las generaciones venideras” y continúa afirmando que “aunque el concepto de desarrollo sostenible no es novedoso (se viene utilizando desde los años setenta), su mayor importancia ahora estriba en su consolidación conceptual y, lo que es más significativo aún, en su progresiva implantación en términos operativos para formular estrategias para un nuevo estilo de desarrollo humano.”²⁵⁶

Por su parte, Naredo (2004) reitera sobre la demanda de operatividad de la Sostenibilidad, que:

“...se impone una clarificación conceptual previa que pasa por identificar las diferentes y contradictorias lecturas que admite el consenso político generalizado de hacer sostenible el desarrollo. Porque mientras la meta sea ambigua no habrá acción práctica eficaz, por mucho que el pragmatismo reinante trate de buscar atajos afinando el instrumental antes de haber precisado las metas. Sólo precisando las metas se podrán elegir instrumentos de medida apropiados para ver si nos alejamos o no de ellas y para evaluar las políticas y los medios utilizados para alcanzarlas.”²⁵⁷

Por consiguiente, hacer operativos responsablemente los principios del desarrollo sostenible para diseñar estrategias acordes es fundamental para conseguir una toma de decisiones coherente y enmarcada en la lógica del desarrollo sostenible. Para esto, se requieren todos los esfuerzos por lograr medir los progresos hacia el alcance de metas de sostenibilidad. (Shields et al.²⁵⁸ 2002)

3.3.4.1 Criterios operativos de sostenibilidad integral

Como se ha señalado, desde la Cumbre de Río en 1992, el debate de los problemas ambientales ha cobrado mayor auge, constatando ‘una integración ambiente-desarrollo’ (Vilches y Gil²⁵⁹ 2003), en aspectos claves que antes se consideraron irreconciliables, y que hoy son la base para replantear el modelo que aun persiste, lo

²⁵⁵ SÁNCHEZ NÚÑEZ, Edmundo, *Sobre el desarrollo sostenible y otros demonios*, Red Informativa GTMES, Boletín 4, Febrero 2004.

²⁵⁶ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., 2000b. Op. Cit. P.1.

²⁵⁷ NAREDO, J.M. 2004. Op. Cit. P.7

²⁵⁸ SHIELDS, D.J., SOLAR, S.V., MARTIN, W.E. 2002. *The role of values and objectives in communicating indicators of sustainability*. Ecological Indicators, 2(1-2): 149-160. citado por SÁNCHEZ NÚÑEZ, Edmundo, 2004. Óp. Cit.

²⁵⁹ VILCHES, A. y GIL, D., *Construyamos un futuro sostenible. Diálogos de supervivencia*. Madrid, Cambridge University Press. 2003. Cap. 6.

cual requiere unas reglas de juego diferentes, en las cuales todos los individuos estén dispuestos a encontrar puntos medios entre la libertad individual y el bienestar colectivo, no sólo con las otras personas con las que se comparte el planeta en la actualidad, sino con las generaciones futuras.

Como indica Jiménez Herrero (2000b), en primer lugar, la dimensión ambiental, aun siendo básica, no es exclusiva. La base ecológica es fundamental para cualquier proceso socioeconómico, no obstante, las dimensiones social y económica también son esenciales para la sostenibilidad del desarrollo. “El tamaño de la población y de la economía mundiales tiene que ajustarse a la capacidad del ecosistema global.”²⁶⁰

Enfatiza el mismo autor que el crecimiento poblacional está asociado a los estilos de vida y consumo particulares (sobreconsumo en los países ricos y subconsumo en los países pobres) y está limitado por un sistema finito como el ‘Planeta Tierra’. Por otro lado, “el crecimiento económico también se enfrenta a límites ecológicos. La sostenibilidad económica se consigue con una tasa productiva que utilice los recursos naturales renovables a una tasa equivalente a su propia tasa de renovación; que use los recursos no renovables a un ritmo equivalente a la tasa de sustitución por otros recursos de carácter renovable; y, finalmente, que la contaminación y los residuos del sistema de producción-consumo no superen la capacidad de asimilación de la biosfera.”²⁶¹

Jiménez Herrero, continúa señalando que:

“Estos criterios operativos son un referente prioritario para concretar la forma de hacer sostenible el desarrollo, pero no son suficientes. Es imprescindible actuar sobre las causas fundamentales de la crisis planetaria. Es decir, sobre las actuales pautas económicas de producción-consumo-distribución, que son ecológicamente insostenibles porque exceden la capacidad de carga de los ecosistemas; que son socialmente insostenibles porque están llevando al punto de ruptura las tensiones creadas por la desigualdad; y que son también éticamente insostenibles porque el materialismo humano no puede seguir determinando el sentido del progreso.”²⁶²

3.3.4.2 Enfoque estratégico de la Sostenibilidad

La Sostenibilidad, como elemento estratégico del desarrollo, es lo que da sentido al concepto de ‘desarrollo sostenible’, a la vez que ayuda a establecer los límites para evaluar los procesos de desarrollo para que no todos, independientemente de su lógica y objetivos, sean considerados ‘sostenibles’.

Antes del proceso de toma de decisiones, es fundamental lograr un acuerdo mínimo entre los diversos actores e instituciones para definir mejor y dimensionar lo que *debe ser* sostenible y *cómo* hacerlo.

Como plantean Costanza y Patten²⁶³ (1995), teniendo como base la idea fundamental de que la aplicación de la sostenibilidad implica que el sistema sostenible sobreviva o persista, quedan preguntas adicionales que es necesario verificar: a. ¿Qué sistema o subsistema o características de sistemas, son los que deben persistir?, b. ¿Por cuánto

²⁶⁰ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., 2000b. P.2.

²⁶¹ Ídem

²⁶² Ídem

²⁶³ COSTANZA, Robert, PATTEN, Bernard C., *Defining and predicting sustainability*. Ecological Economics, 15, 1995. P. 193-196.

tiempo? y c. ¿Cuándo se evalúa que el sistema o subsistema ha persistido?. Puntos a los cuales habría que añadir, el ¿Cómo hacerlo sostenible? (Jiménez Herrero)

Son cuestiones cuyas respuestas ayudan a avanzar en la concreción de parámetros y a obtener también, puntos de encuentro, al establecer elementos de referencia comunes para la valoración de la sostenibilidad integral de cualquier sistema.

En primer lugar, como proponen Costanza y Patten (1995), es imprescindible definir *qué* sistema, subsistema o característica de aquellos sistemas es lo que se está interesado en que sea sostenible. ¿Un sistema ecológico?, ¿todas las especies (biodiversidad)?, ¿el sistema económico? ¿Una cultura en particular? ¿Determinados negocios e industrias?. “Aquí, las definiciones de sostenibilidad por lo general terminan como una lista de características preferidas, a menudo vinculando el sistema global socioeconómico con su respectivo sistema de soporte de vida ecológico. Por ejemplo, la mayor parte de definiciones de desarrollo sostenible (WCED, 1987; Pezzey, 1989; Costanza, 1991) contiene los siguientes elementos: (1) una *escala* sostenible de la economía en relación con su sistema de soporte ecológico; (2) una *distribución* equitativa de recursos y oportunidades entre generaciones presentes y futuras; (y 3) una *asignación* de los recursos eficiente que adecuadamente represente el capital natural.”²⁶⁴. Como enfatizan Costanza y Patten (1995), es importante alcanzar un consenso general sobre estas características como objetivos sociales deseables.

En segundo lugar, no existe, más allá de modelos teóricos o matemáticos, la temporalidad infinita, es decir, ‘mantener por siempre’, por lo cual se vuelve un enunciado valorativo, pero no real para tomar decisiones.

Como indican Costanza y Patten (1995), la sostenibilidad siempre concierne a la temporalidad, y, en particular, a la longevidad, como punto de referencia máximo para una especie o sistema. Según se señala en la figura 3.1, todo se encuentra a escala, tanto temporal como espacial, así, el organismo vive más que la célula, la población más que el organismo, el sistema económico más que la población (generaciones) y el planeta más que cualquier sistema económico que haya existido. Aun así, no se puede deducir que todo el conjunto forme un sistema con tiempo de vida ‘infinito’. *Un sistema sostenible, por tanto, es uno que logra su vida útil de forma plena tal como se esperaba dentro de la jerarquía establecida de sistemas dentro de los cuales está integrado.* Por eso, un sistema es sostenible, según éstos mismos autores, si y sólo si, su tiempo de vida en estados nominales es igual o mayor a la longevidad natural esperada o a su máximo tiempo de existencia posible.

²⁶⁴ COSTANZA, Robert, PATTEN, Bernard C., 1995. *Ibidem*. P. 194.

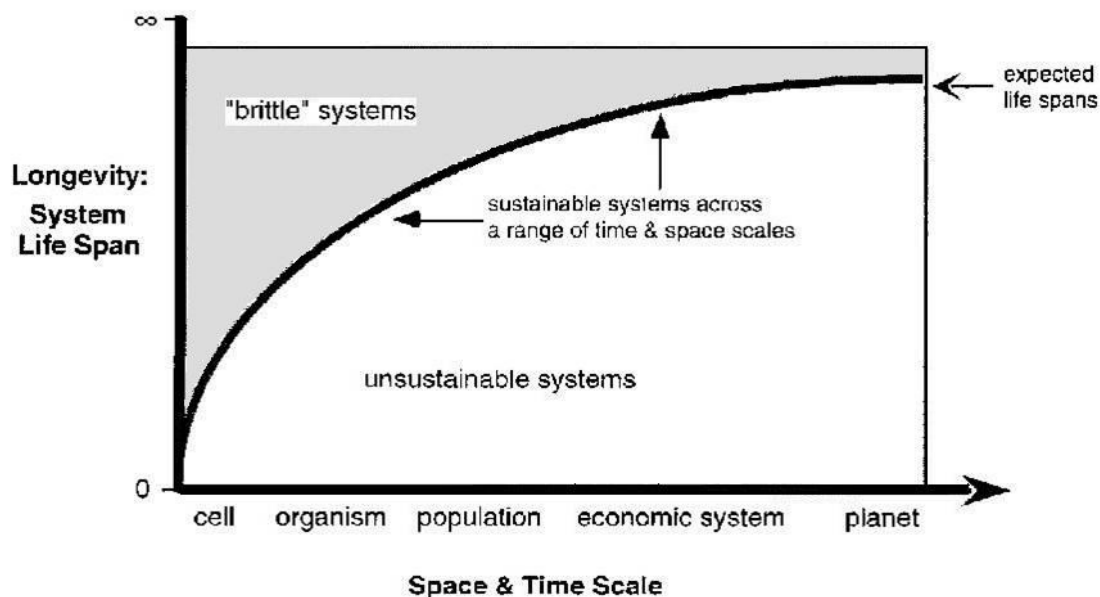


Fig. 3.1. La Sostenibilidad como escala (tiempo y espacio) conceptos dependientes. Fuente: Costanza y Patten (1995).

En tercer lugar, cabe aclarar que, la determinación de si un sistema ha sido sostenible, se realiza a posteriori, Costanza y Patten (1995). Por ello, es de gran importancia que los elementos de análisis previos se basen en los postulados de la Sostenibilidad, pues de dicha forma será más viable encontrar en cada momento en que se evalúe, los equilibrios dinámicos requeridos durante las diversas etapas que tendrán los procesos o sistemas, que aspiran a ser sostenibles.

Por último, para avanzar en el *cómo* hacerlo sostenible, la autora plantea la necesidad de proponer metodologías que hagan operativa la sostenibilidad de forma que permitan vincularla con la planificación estratégica y el *management*, a fin de poder abordar por etapas la evaluación de los avances que tiene el proceso (o proyecto) en cuestión. Sólo así se puede garantizar que un monitoreo permanentemente otorgue luz verde para continuar con las pautas marcadas, o, si es necesario, redireccionar —a tiempo— algunas decisiones a fin de que la consecución de los objetivos siga basándose en el equilibrio dinámico de la Sostenibilidad.

3.3.5 Carácter multidimensional de la Sostenibilidad

La concepción integral y multidimensional de la sostenibilidad pretende superar el enfoque exclusivamente medioambiental o económico, incorporando los sistemas ecológicos, económicos y sociales. De esta manera suelen considerarse, en general, estos tres, como los 'pilares' o 'dimensiones' *básicas* de la Sostenibilidad. Algunos autores e instituciones, han incorporado, adicionalmente, una cuarta dimensión de análisis, la cual puede variar entre éstos. Algunos la definen como político-institucional²⁶⁵, para otros es la ética²⁶⁶, para otros es la cultural²⁶⁷, para otros es la

²⁶⁵ Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas UNESCO; O'CONNOR, M; GALLOPIN, G; SPANGENBERG, J., entre otros.

²⁶⁶ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M. 2002, Op Cit.; VIEDERMAN, Stephen. *A dream of Sustainability*. Ecological Economics. (8), 1993. P.177-180.

²⁶⁷ BERKES, F. & FOLKE, C; BOOGAARD, B.K. et al., REDCLIFT, M., entre otros.

espiritual²⁶⁸. Hay autores que no la especifican como dimensión pero definen la Sostenibilidad a partir de la ética²⁶⁹. En esta investigación, la cuarta dimensión es la político-institucional²⁷⁰, al estar directamente relacionada con la gobernanza, cuya importancia se destacaba en el apartado 3.2. La dimensión (o envolvente) ética es otro de los componentes de atención principal.

Acorde a Jiménez Herrero²⁷¹ (2000), la UNESCO (2002) y la propia autora, se definen las dimensiones de la sostenibilidad, a partir de cada uno de los subsistemas con sus respectivos procesos:

- *Sistema ecológico*: El soporte básico de la vida y de las actividades humanas. Se basa en el principio de conservar y gestionar adecuada e integralmente los recursos naturales.
- *Sistema económico*: El conjunto productivo de bienes y servicios materiales, que proporcionan medios de subsistencia para las personas (trabajo e ingresos). Se basa en el desarrollo apropiado, que tiene en cuenta el límite de los recursos y en el pensamiento integrado a corto y largo plazo.
- *Sistema social*: La base de la organización de los agentes sociales e institucionales. Se basa en los principios y valores de la Paz y la Equidad, en donde la satisfacción de necesidades de unas personas no aminore las oportunidades de satisfacción de otras personas (tanto en la misma generación como con las generaciones futuras).
- *Sistema político-institucional*: El conjunto de mecanismos, reglas, normas y acuerdos que se establecen para que el poder sea ejercido y haya procesos transparentes de toma de decisiones. Se basa en la transparencia y procesos democráticos que sean respetados y por los cuales velen las instituciones. A través del sistema político se avanza hacia la sostenibilidad normativa, es decir, crear los patrones que deberían ser alcanzados para lograr la sostenibilidad integral. En esta dimensión, es inherente la responsabilidad por las decisiones que se toman y sus consecuencias (*acciones* u *omisiones* producto de las mismas).
- *Envolvente de valores*. Complementando a las anteriores y muy de cerca al sistema político-institucional, es un nuevo conjunto de ideas y de valores humanos respecto a la naturaleza y la vida en general. (ética del ecosistema global).

3.3.6 Propuestas integradoras para abordar la Sostenibilidad

Existen varios caminos para la construcción de propuestas que conciban integralmente la sostenibilidad: a. los indicadores (con sus respectivos marcos ordenadores²⁷²) y b. las representaciones visuales de las principales propuestas conceptuales, que intentan armonizar las diversas dimensiones de la sostenibilidad.

²⁶⁸ WRITE, Andrew. *Spirituality and Education*, London, Routledge Falmer, 2002.

²⁶⁹ VIERDERNAN S., PROPS J. et al, MEADOWS D., entre otros.

²⁷⁰ La Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas introduce esta dimensión en 1995. Ver United Nations Commission on Sustainable Development. Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on Sustainable Development. United Nations Department for Policy Coordination and Sustainable Development, New York, 1995.

²⁷¹ JIMÉNEZ HERRERO, L.M, 2000. Op. Cit. P.110

²⁷² Como menciona Gallopín (2006), los indicadores son más útiles si están recopilados en un marco coherente (UNEP-CDS 1995), de esta forma el autor menciona los principales Marcos utilizados específicamente para indicadores de desarrollo sostenible: Marco PER (Presión-Estado-Respuesta); Marco de la CDS y Marcos sistémicos como el del Grupo Balaton, el de H. Bossel, el de Monet y el Sistema Socioecológico, establecido en el marco de la evaluación de la Sostenibilidad por la CEPAL.

3.3.6.1 Indicadores

Los *indicadores* son quizá los más populares y utilizados. Son instrumentos de medición y evaluación de la sostenibilidad a diversas escalas: local, nacional, regional y global. Alrededor de los mismos ha habido una gran cantidad de propuestas, entre las cuales destacan, por su carácter global o regional, los indicadores de la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas –CDS-²⁷³; los Indicadores de desarrollo sostenible de la Unión Europea²⁷⁴ y los indicadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE²⁷⁵-, entre otros.

El marco creado por la CDS ha sido punto de referencia para el establecimiento de indicadores de desarrollo sostenible, y su mandato ha promovido la propuestas de diversas metodologías, las cuales han sido y continúan siendo de referencia. La primera propuesta de indicadores abordando las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible se publica en 1999, con el *Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on Sustainable Development*, publicado por la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, a través del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales²⁷⁶.

En 2007, la CDS realizó una **revisión de los indicadores de Desarrollo Sostenible**²⁷⁷, con el propósito de valorar en conjunto las diversas dimensiones y reflejar la complejidad de las interacciones entre éstas, y facilitar el establecimiento de objetivos de desarrollo sostenible por parte de los diversos países. Sin embargo, en dicha revisión las dimensiones quedan difuminadas, lo cual a efectos metodológicos era de ayuda.

Esta nueva metodología del CDS, constituye un adelanto en la concepción integral de los indicadores y es de gran importancia frente a cualquier tema que se pretenda evaluar. Sin embargo, es crucial no perder de vista el marco estructurador del desarrollo sostenible, que requiere el trabajo de identificación de los temas y subtemas que componen sus diversas dimensiones. Siendo así, las dos propuestas metodológicas de la CDS pueden ser consideradas complementarias entre sí, avanzando hacia una valoración integral y multidimensional que oriente la toma de decisiones holísticas.

Se reconoce, por tanto, la relevancia de usar indicadores y su aporte como herramientas para volver operativa la sostenibilidad, aunque no es el foco principal de esta investigación.

²⁷³ UNITED NATIONS. *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*. United Nations. New York, 2001.

²⁷⁴ EUROPEAN COMMISSION. *Measuring progress towards a more sustainable Europe: 2007 monitoring report of the EU sustainable development strategy*. Eurostat Statical Books, European Communities, 2007.

²⁷⁵ OECD. *Measuring Sustainable Development: Integrated Economic, Environmental and Social Frameworks*. OECD. Paris, 2004.

²⁷⁶ United Nations Department of Economic and Social Affairs, *Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on Sustainable Development*, Division for Sustainable Development, April 1999.

²⁷⁷ UNITED NATIONS. *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies*. Third Edition. New York, 2007.

3.3.6.2 Representaciones visuales de las principales propuestas conceptuales

No hay un solo enfoque de la Sostenibilidad. Las diversas propuestas conceptuales pueden ser representadas visualmente, de forma que cada modelo resultante plasma la importancia que el/la autor/a otorga a las diferentes dimensiones que configuran la sostenibilidad, por lo que, es crucial identificar los modelos subyacentes. *Conocer de antemano cómo se conceptualiza la sostenibilidad es saber que condicionantes se plantean a las decisiones.*

La interpretación visual como medio que ayuda a una mejor comprensión y perfeccionamiento del desarrollo de los conceptos, puede ser aplicada a la Sostenibilidad, de manera que aporte a la síntesis de conceptos, la consolidación de enfoques y le otorgue operatividad.

A continuación, teniendo en cuenta la importancia de la representación visual como medio para avanzar en el desarrollo de conceptos (Schnotz²⁷⁸, Shah and Hoeffner²⁷⁹, Verdi and Kulhavy²⁸⁰, O'Donnell et al²⁸¹) se presentan algunas de las principales interpretaciones visuales de la sostenibilidad, las cuales están supeditadas a un modelo conceptual específico.

La Sostenibilidad es un concepto integral, por tanto, requiere que todas sus dimensiones sean consideradas interdependientes entre sí. De esta forma han surgido una serie de propuestas de interpretaciones visuales de la sostenibilidad, en las cuales es posible encontrar: diagramas de Venn, círculos concéntricos y no-concéntricos, propuestas geométricas (como el triángulo de la Sostenibilidad) y por último las representaciones vectoriales, entre otros.

Se presentan a continuación, de manera sintética varias de estas propuestas, algunas de ellas fundamentadas en las tres dimensiones básicas de la sostenibilidad y otras en propuestas más recientes que incorporan una cuarta dimensión a la conceptualización y análisis de la Sostenibilidad.

En primer lugar, es necesario aclarar que, para hablar de modelos integracionales, (Lozano²⁸² 2008), se parte de los subsistemas que le conforman, es decir, el social, el medioambiental, el económico y el político-institucional (cuando sea el caso), dándole idealmente la misma importancia a cada uno, y a partir del modelo estático que se proponga, verificar cómo se van construyendo las interconexiones entre sistemas. Finalmente se obtiene una combinación considerada 'sostenible' del proceso o aspecto(s) valorado(s). En la figura 3.2 se observa este proceso dinámico, por etapas, de un modelo que integra las tres dimensiones básicas, representado en un diagrama de Venn.

²⁷⁸ SCHNOTZ, Wolfgang. *Towards an Integrated View of Learning From Text and Visual Displays*. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002

²⁷⁹ SHAH, Priti; HOFFNER, James. *Review of Graph Comprehension Research: Implications for Instruction*. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002.

²⁸⁰ VERDI, Michael P.; KULHAVY, Raymond W. *Learning With Maps and Texts: An Overview*. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002

²⁸¹ O'DONNELL, Angela M.; DANSEREAU, Donald F.; HALL, Richard H. *Knowledge Maps as scaffolds for Cognitive Processing*. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002.

²⁸² LOZANO, Rodrigo. *Envisioning sustainability three-dimensionally*. Journal of Cleaner Production 16, 2008. P. 1838–1846.

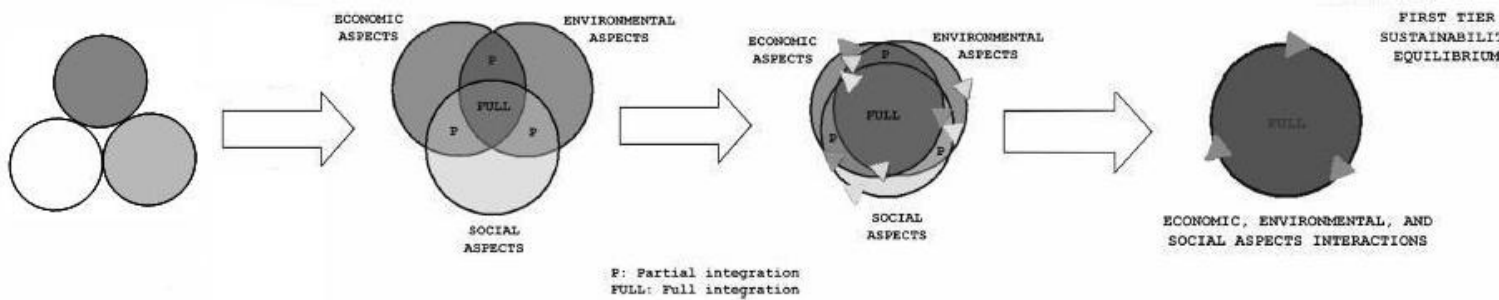


Fig. 3.2. Integración e interacción de los subsistemas económico, medioambiental y social. Fuente: Adaptado de Lozano (2008)

Para avanzar en esta línea, la figura siguiente contiene las interpretaciones visuales más comunes de las tres dimensiones *básicas* de la Sostenibilidad, planteadas como diagramas de Venn y, círculos concéntricos y no-concéntricos (Lozano 2008). Es importante resaltar que se parte de un sistema base (apartado a de la figura), el cual contiene los subsistemas que pueden ser o no, de igual tamaño –depende de cada modelo-. Cada una de las propuestas refleja la importancia y el orden jerárquico que se le da a dichos subsistemas. De esta forma, la columna b refleja el modelo inicial de sostenibilidad (estático), mientras que la columna c propone la interacción entre subsistemas (modelo dinámico) y por último, la columna d corresponde a un modelo integrado de sostenibilidad para un tiempo (t_1).

La figura 3.3. contiene las representaciones gráficas más comunes de las tres dimensiones *básicas* de la Sostenibilidad, planteadas como diagramas de Venn y, círculos concéntricos y no-concéntricos. Es importante resaltar que se parte de un sistema base (apartado a de la figura), el cual contiene los subsistemas que pueden ser o no, de igual tamaño –depende de cada modelo-. Cada una de las propuestas refleja la importancia y el orden jerárquico que se le da a dichos subsistemas. De esta forma, la columna b refleja el modelo inicial de sostenibilidad (estático), mientras que la columna c propone la interacción entre subsistemas (modelo dinámico) y por último, la columna d corresponde a un modelo integrado de sostenibilidad para un tiempo (t_1).

La primera representación [columna b, fila 1 = b1], le da igual importancia a los tres subsistemas, por lo cual hace énfasis en la *intersección* de las dimensiones. Dichas intersecciones generan resultados diferentes para cada grupo combinatorio entre dimensiones (subsistemas). En este modelo se consideran ‘sostenibilidades parciales’ (*P en el gráfico*) las resultantes de la intersección de dos subsistemas, y ‘sostenibilidad total’ (*‘Full’ en el gráfico*) a la intersección de los tres subsistemas.

A medida que interactúan entre subsistemas va conformando una nueva representación que va orientada a un objetivo final único, dando como resultado un enfoque integrado de decisión, basado en la sostenibilidad. (*Columna d*)

La segunda y tercera propuestas -columnas b2 y b3 respectivamente-, corresponden a representaciones de círculos no concéntricos y concéntricos y, hacen referencia a un sistema amplio que cumple la función de ser *continente* y otros subsistemas que son *contenidos* en el mismo. Es decir, se trata de un modelo de escalas (y por tanto, órdenes de magnitud). Así, el modelo refleja que el medioambiente es el sistema más amplio, que contiene a los demás, por tanto, comprende la Sociedad, que contiene a su vez el subsistema económico²⁸³. Es decir, hace referencia a límites en cada

²⁸³ El orden de los subsistemas depende de los autores en cuestión. Por ejemplo, Costanza y Patten, plantean que el sistema económico tiende a ser mayor en escala que la población, pues suele durar varias generaciones, mientras que el percibir el subsistema económico inserto en el subsistema social, es como

subsistema.

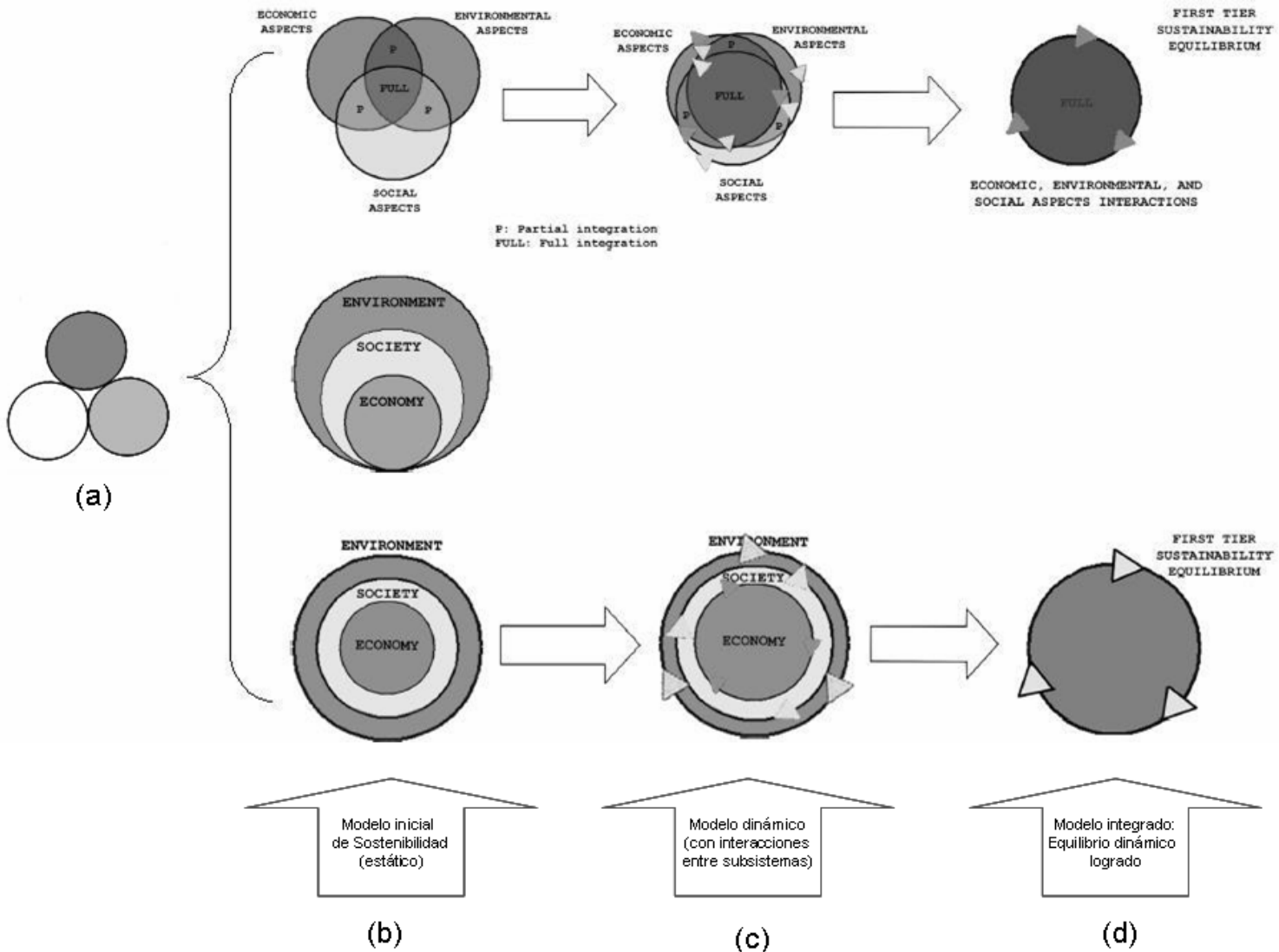


Fig. 3.3. Representación como diagramas de Venn y círculos concéntricos y no-concéntricos de autores varios. Fuente: Adaptado de Lozano¹ (2008)

A partir de estas representaciones y teniendo en cuenta que la Sostenibilidad trata de equilibrios dinámicos, se tiene la propuesta de R. Lozano (2008), que busca señalar las interacciones entre distintos momentos de sostenibilidad, es decir, en un tiempo (t_1) y en otro tiempo (t_2). Ver figura 3.4.

lo analizan una serie de autores como M. Hart (2008), C. Mitchell (2000), D. Mebratu (1998) y K. Peattie (1995), entre otros.

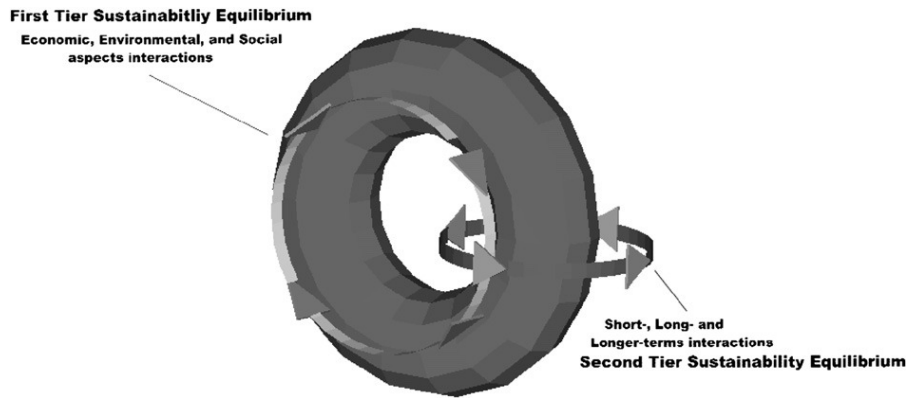


Fig. 3.4. Interacciones entre dos momentos diferentes de la sostenibilidad en equilibrio, teniendo en cuenta los aspectos económicos, medioambientales y sociales. Fuente: Lozano (2008)

Otras propuestas de representación gráfica de la Sostenibilidad que intentan incluir más elementos de análisis, como las escalas y los condicionantes, son por ejemplo los diagramas de Venn de Dalal-Clayton y Lozano-Ros (figura 3.5), que incluyen las relaciones entre escalas local, nacional y global, partiendo de la necesidad de integrar las dimensiones social, económica y medioambiental de forma más holista. Este último autor también propone una representación que incluye una visión intergeneracional (figura 3.6).

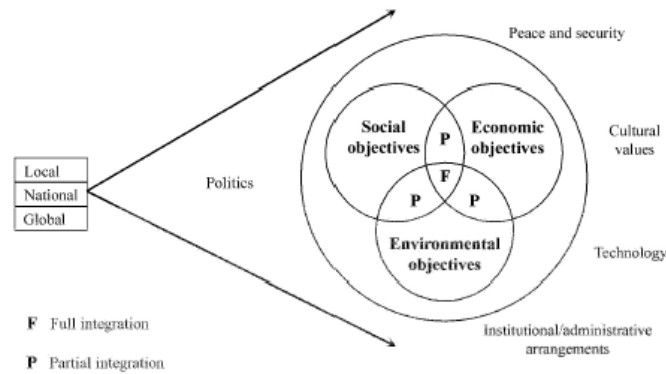


Fig. 3.5. Representación como diagramas de Venn de Dalal-Clayton y Lozano-Ros, incluyendo las relaciones entre escalas local, nacional y global, partiendo de la necesidad de integrar las dimensiones social, económica y medioambiental de forma más holista. Fuente: Lozano (2008)

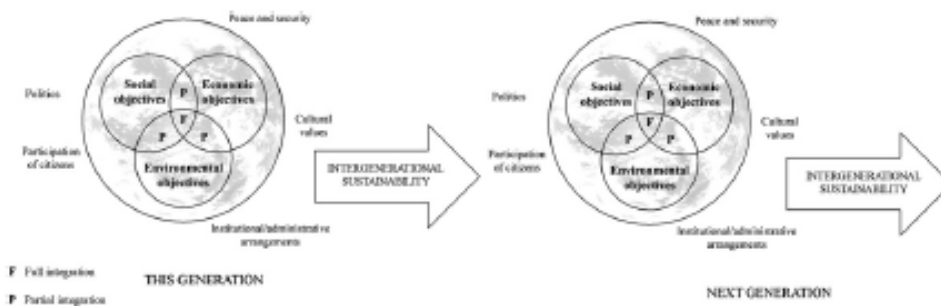


Fig. 3.6. Representación como diagramas de Venn incluyendo una visión intergeneracional. Fuente: Lozano (2008)

Existen también otras propuestas como la del ‘Triángulo 3D de la Sostenibilidad’ de Dyllick & Hockers²⁸⁴ (figura 3.7), la cual se basa en los capitales de cada subsistema. Este modelo resalta la eficiencia, la efectividad, la suficiencia y la equidad, y es usado principalmente en el sector industrial-empresarial.

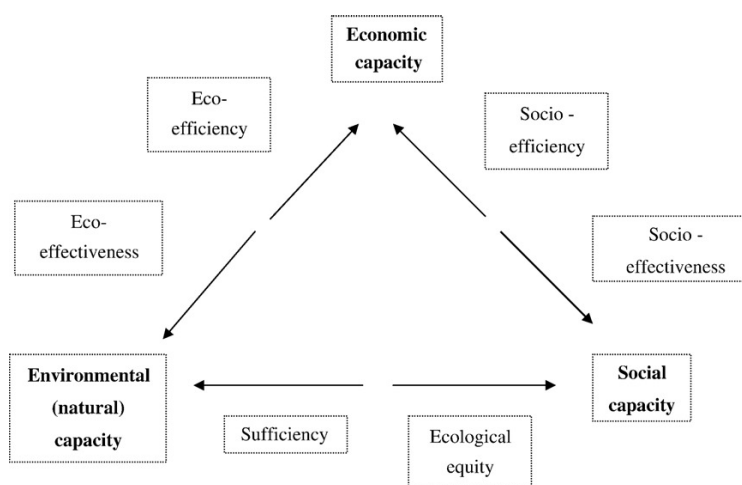


Fig. 3.7. Triángulo 3D de la sostenibilidad de Dyllick & Hockers. Fuente: Mauerhofer²⁸⁵ (2008)

3.3.6.2.1 Propuestas y representaciones de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad

Se han visto, hasta ahora, diversas interpretaciones de la sostenibilidad tomando sus tres dimensiones *básicas*: la social, la medioambiental y la económica, pero la inclusión de una **cuarta dimensión**, la político-institucional, es imprescindible, sobretodo si se focaliza en hacer operativa la sostenibilidad, pues esta dimensión “contiene las estructuras y procesos que permiten a una sociedad regular sus acciones en pos de sus objetivos”²⁸⁶. Por tanto, es la dimensión directamente relacionada con la gobernanza, clave para en la toma de decisiones.

Para que las tres dimensiones *básicas* de la sostenibilidad, al igual que sus interconexiones e interdependencias sean orgánicamente reguladas, es necesario contar con un sistema que asegure el respeto de cada una de dichas dimensiones (esferas) y vele por una actuación integrada, basada en la sostenibilidad y que comprenda la responsabilidad a corto y largo plazo, por las decisiones tomadas. Este reto corresponde a la sostenibilidad político-institucional, al jugar el papel de ‘referee’ normativo-institucional para garantizar la coherencia de las decisiones tomadas, a fin de que sean sostenibles, pero no por separado, sino conjuntamente. (O’Connor²⁸⁷, 2006).

La dimensión político-institucional se construye a partir de los marcos normativos establecidos por la sociedad, a través de normas, reglas, leyes, convenciones, Acuerdos, Tratados, etc., e incluye a todos los agentes (actores e instituciones) vinculadas con todas y cada una de las dimensiones. Es, por tanto, la dimensión que debería garantizar la acción integrada, y que funciona a través de procesos y

²⁸⁴ DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. *Beyond the business case for corporate sustainability*. Business Strategy and the Environment, N. 11, 2002. P. 130-141.

²⁸⁵ MAUERHOFER, Volker. *3-D Sustainability: An approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a Sustainable Development*. Ecological Economics 64, 2008, P. 498.

²⁸⁶ GALLOPIN, Gilberto, 2006. Op. Cit. P. 11.

²⁸⁷ O’CONNOR, Martin. *The ‘Four Spheres’ framework for sustainability*. Ecological Complexity, N.3, 2006. P. 285-292.

acuerdos, a diversas escalas y niveles. Por consiguiente, como afirma O'Connor (2006) le corresponde la *regulación* de las esferas económica, social, y medioambiental –esta última en su protección y gestión integral-. Esta dimensión normativa, por ende, tiene como función velar por el equilibrio dinámico de los diversos subsistemas, a lo largo del tiempo.

De esta forma, la sostenibilidad integral (Jiménez Herrero, 2000a, 2000b, 2002) cuenta con una nueva componente que le permite gozar permanentemente de una visión de conjunto para una toma de decisiones holística, constituyéndose entonces en una Sostenibilidad Global, aplicable a cualquier escala y/o proyecto.

La figura siguiente representa las tres dimensiones *básicas* de la Sostenibilidad y la nueva dimensión, la político-institucional en su papel de esfera regulatoria y normativa para que la sostenibilidad, sea aplicable en la práctica, como enfoque integrado de análisis e interpretación de la realidad. De esta forma, se busca garantizar una sostenibilidad integral, superando las acciones unilaterales y sectoriales que promueven una sostenibilidad parcial.

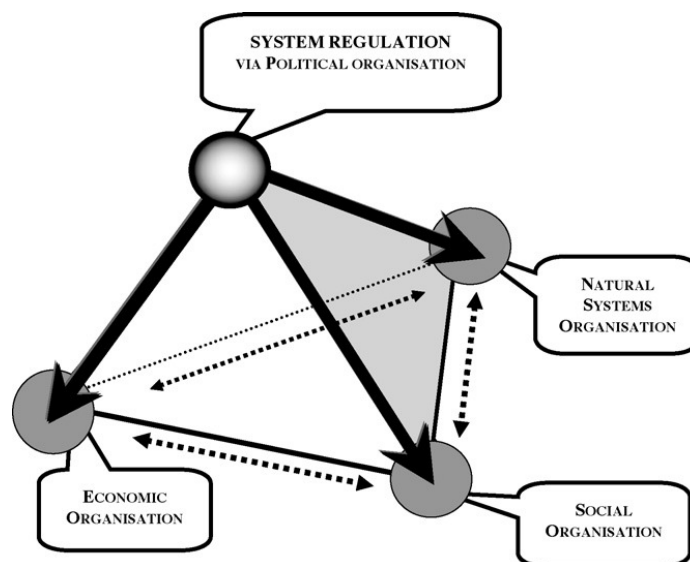


Fig. 3.8. Gobernanza orientada a la Sostenibilidad: las 'Cuatro Esferas'. Fuente: O'Connor (2006)

En la misma línea se encuentra la propuesta conocida como el 'Prisma de la Sostenibilidad' promovido por una serie de instituciones como la *Sustainable Europe Research Institute* –SERI- y *Factor 10 Institute*, entre otras, instituciones que en 2003 realizaron el encuentro de expertos/as a nivel europeo *Governance Sustainable Development*, en el marco del Sexto Programa Marco de la Comisión Europea, con el fin de proponer **objetivos e indicadores** que reflejaran la perspectiva europea del desarrollo sostenible, allí se obtuvo el documento de referencia *The Pignans Set of Indicators: Carnoules Statement on Integrated Objectives and Indicators for Sustainable Development*²⁸⁸

El German Wuppertal Institute (comisionados por Amigos de la Tierra para desarrollar una metodología para el proyecto Europa Sostenible), usa un modelo que se basa en el Prisma de la Sostenibilidad (figura 3.9), con sus cuatro pilares, en el cual, la dimensión institucional corresponde a los mecanismos y orientaciones, no sólo hace referencia a las organizaciones. Esta propuesta también define los imperativos que

²⁸⁸ Governance Sustainable Development. *The Pignans Set of Indicators: Carnoules Statement on Integrated Objectives and Indicators for Sustainable Development*. Pignans, France, 2003.

derivan de la Comisión Brundtland, además que permite el trabajo por indicadores clave de cada dimensión con sus respectivas interdependencias. (Spangenberg²⁸⁹, 2001)

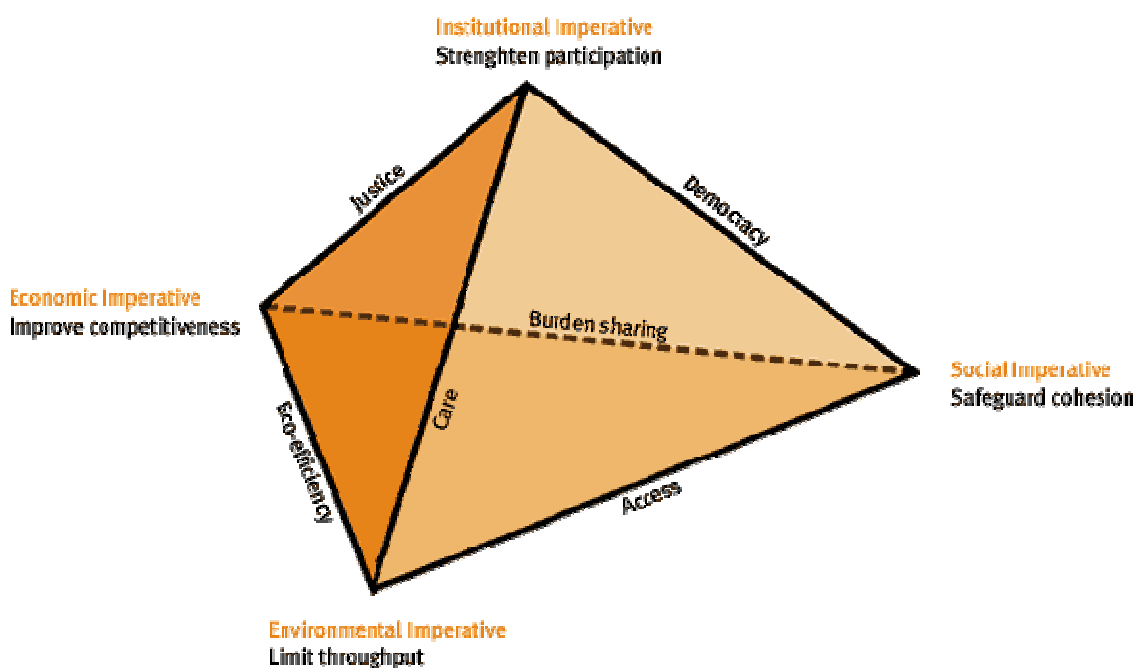


Fig. 3.9. Prisma de la Sostenibilidad. Fuente: Spangenberg, J. SERI

Otra propuesta, que a la vez es considerada un marco ordenador²⁹⁰ para el trabajo integrado con indicadores de sostenibilidad, es el modelo socio-ecológico de Gilberto Gallopín (2006) desarrollado en el marco de la CEPAL²⁹¹, con el fin de evaluar el desarrollo sostenible y apoyar la definición de políticas públicas coherentes (figura 3.10). Dicho marco ordenador contempla una propuesta sistémica de evaluar los indicadores, superando los enfoques lineales ampliamente usados, como el PER (Presión-Estado-Respuesta) y aborda los indicadores como eslabonamientos a diversas escalas y niveles, a fin de contar con enfoques y soluciones integrados a los problemas complejos a los que se enfrenta el mundo actualmente. Por tanto, es una propuesta para la evaluación integrada de los avances en materia de desarrollo sostenible, teniendo como punto de partida las dimensiones establecidas por la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (1995, 2001). Este modelo, al igual que el modelo de O'Connor, explora las interrelaciones entre los diversos subsistemas.

²⁸⁹ SPANGENBERG, J.H. *Environmental space and the Prism of Sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development*. SERI Sustainable Europe Research Institute Cologne, 2001.

²⁹⁰ Como menciona Gallopín (2006), los indicadores son más útiles si están recopilados en un marco coherente (UNEP-CDS 1995), de esta forma el autor menciona los principales Marcos utilizados específicamente para indicadores de desarrollo sostenible: Marco PER (Presión-Estado-Respuesta); Marco de la CDS y Marcos sistémicos como el del Grupo Balaton, el de H. Bossel, el de Monet y el Sistema Socioecológico, establecido en el marco de la evaluación de la Sostenibilidad por la CEPAL.

²⁹¹ La CEPAL, apoyada por los Países Bajos, ha desarrollado a través la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la CEPAL el proyecto ESALC (Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe). Ver documentos, Evaluaciones y Bases de Datos en: <http://www.eclac.cl/esalc/> [17/10/2008].

Como afirma Gallopín (2006):

“El reconocimiento de la existencia de interrelaciones significativas en los sistemas (particularmente en los sistemas socio-ecológicos) pone en evidencia las limitaciones de los procedimientos usuales (a menudo tan simples como sumar o promediar) para agregar indicadores en un único índice. Estos puede ser de utilidad para evaluar progreso, pero difícilmente sirvan para comprender, proveer alertas tempranas o para anticipar.”²⁹²

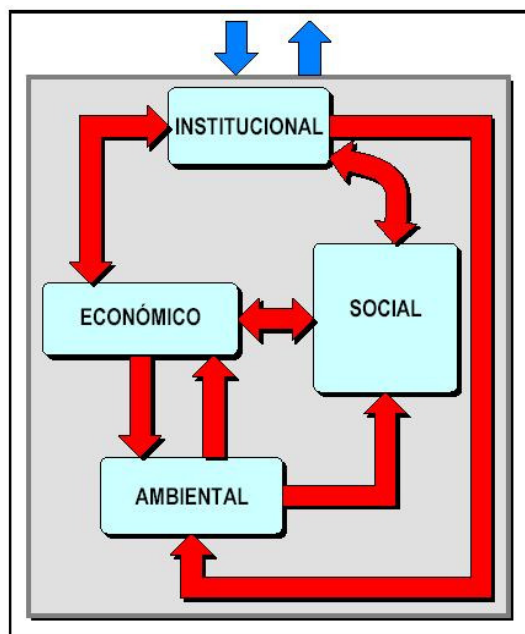
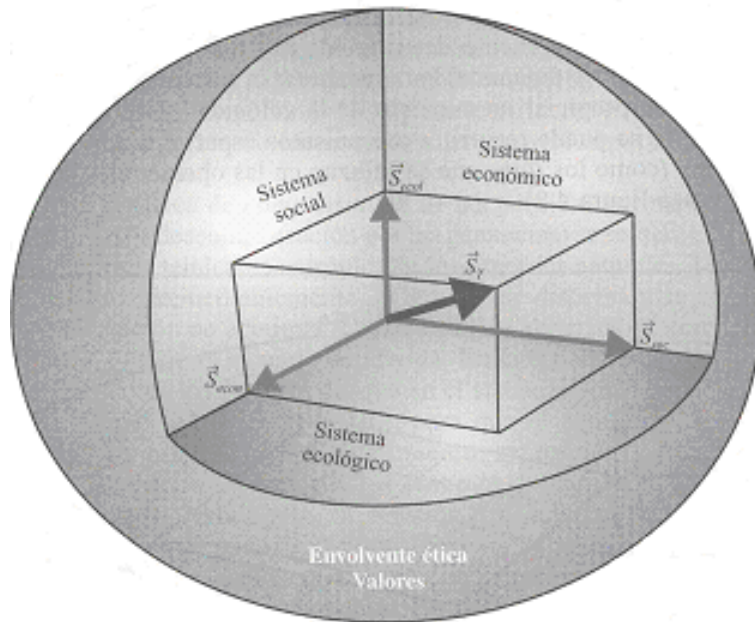


Fig. 3.10 Modelo socio-ecológico. Representa los flujos, interrelaciones o acoplamientos funcionales principales entre los subsistemas. Las flechas recíprocas simbolizan influencias recíprocas. Fuente: Gallopín 2006,

Otro tipo de propuestas, como la de Jiménez Herrero (2000), es a la vez referencia conceptual del carácter integral de la Sostenibilidad, en el cual vincula el conjunto de relaciones de los sistemas ambientales y humanos. Este modelo tiene el factor común de las tres dimensiones *básicas* de la sostenibilidad, y la cuarta dimensión está muy cercana al sistema político-institucional, como se indicó en el apartado 3.3.5, al proporcionar el *marco normativo global* de ideas y valores humanos que condicionan la toma de decisiones, estando pues en relación directa con la gobernanza.

El modelo de representación de Jiménez Herrero es vectorial. En él correlaciona las diversas dimensiones y relaciones de los sistemas básicos (ecológicos, económicos y sociales), con una cuarta dimensión ética como envolvente (sistema de valores). A todo este conjunto se le conoce como *Sostenibilidad Integral (S_i)* y es la resultante de la interrelación entre la sostenibilidad ecológica (*Secol*), la sostenibilidad económica (*Secon*) y la sostenibilidad social (*Ssoc*), inmersas en la envolvente ética. La sostenibilidad integral parte de la interacción de sus diversas dimensiones y enfatiza que no es posible obtener sostenibilidades parciales debido al carácter global/planetario de la sostenibilidad, que vincula, de forma interdependiente, los fenómenos locales y globales.

²⁹² GALLOPIN, Gilberto. 2006, Óp. Cit P.18.



Sostenibilidad Integral

$$\bar{S}_i = \sum \bar{S}_{amb} + \bar{S}_{econ} + \bar{S}_{soc}$$

Fig. 3.11. Modelo vectorial de la Sostenibilidad Integral de Jiménez Herrero (2000)

Se observa la multidimensionalidad de los diferentes sistemas contenidos en la esfera ética que sirve para fijar los *límites* en la Sociedad, circunscribiendo así, sus procesos de Toma de Decisiones.

Otro tipo de propuestas, ahora de **carácter pedagógico**, han sido desarrolladas por la UNESCO²⁹³ (2002) y están orientadas a facilitar la comprensión holística de la sostenibilidad como concepto integral, reforzando el pensamiento sistémico y la interdependencia de los diversos subsistemas, con metodologías de fácil aplicación.

De esta forma, la UNESCO plantea el 'Compás de la Sostenibilidad' (figura 3.12), el cual es una variante de la propuesta realizada por Donella Meadows y Herman Daly (Steele²⁹⁴ 2006), cuya diferencia principal radica en que la dimensión institucional (*quien decide* en la propuesta de la UNESCO) para estos últimos correspondía al *bienestar*.

El compás de Sostenibilidad requiere que la *visión de conjunto se garantice* y que se tenga el análisis interdependiente de las diversas dimensiones para lograr pasos más acertados en los procesos de toma de decisiones, pero está supeditada –como todas las herramientas- a quien(es) la use(n) para garantizar decisiones más integrales (holísticas).

²⁹³ UNESCO, *Towards Sustainable Future* en Teaching and Learning for a Sustainable Future. UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014). UNESCO, 2002. Disponible en www.unesco.org/education/tlsf [28/08/2008]

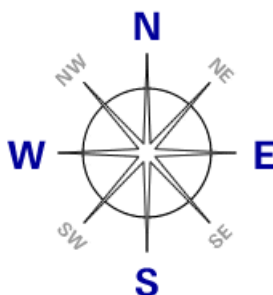
²⁹⁴ STEELE, Robert D. *An Introduction to the AtKisson Accelerator Suite of Multi-stakeholder Sustainable Development Learning, Training, Planning and Assessment Tools*. Paper submitted to The Asia-Pacific Programme of Educational Innovation for Development, Annual Conference, Bangkok, Thailand, 6-8 December 2006.

NATURAL SYSTEMS

Questions about the natural environment and their relationship to each other - the land, sea and living things.

WHO DECIDES?

Questions about politics and power: Who makes choices and decides what is to happen? Who benefits and loses as a result of these decisions, and at what cost?



ECONOMIC SYSTEMS

Questions about money, trading, aid, ownership, buying and selling.

SOCIAL SYSTEMS

Questions about people, their relationships, their traditions and culture and the way they live, including questions about how, for example, gender, race, disability, class and age affect social relationships.

Fig. 3.12 "Compás de la Sostenibilidad". Fuente: UNESCO (2002)

Otro modelo de representación que tiene la UNESCO sobre las dimensiones de la sostenibilidad, se presenta en la figura 3.13. Dicho modelo es pedagógico y parte de la complementariedad de cada uno de los subsistemas para tener un solo conjunto, por ello lo plantea como un 'puzzle', cada pieza es diferente pero imprescindible junto con las otras.

La UNESCO²⁹⁵ (2002) resalta que para lograr un futuro más sostenible, es necesario contar con una serie de valores o principios, entre los cuales se encuentran:

Conservación: Es necesaria para asegurar que los sistemas naturales puedan seguir proporcionando sistemas de apoyo de vida para todos los seres vivos, incluyendo los recursos que sostiene el sistema económico.

Paz y Equidad: Tiene lugar cuando la gente es capaz de vivir cooperativamente y en la armonía el uno con el otro y tienen sus necesidades básicas satisfechas de un modo justo y equitativo.

Desarrollo apropiado: Es necesario para que la gente cubra sus necesidades básicas a largo plazo. El desarrollo inapropiado ignora los vínculos entre la economía y los otros sistemas, como el ambiental.

Democracia: Proporciona vías a la gente para tener justa y equitativa gestión de los sistemas naturales, sociales y económicos.

²⁹⁵ UNESCO, 2008. Óp. Cit.

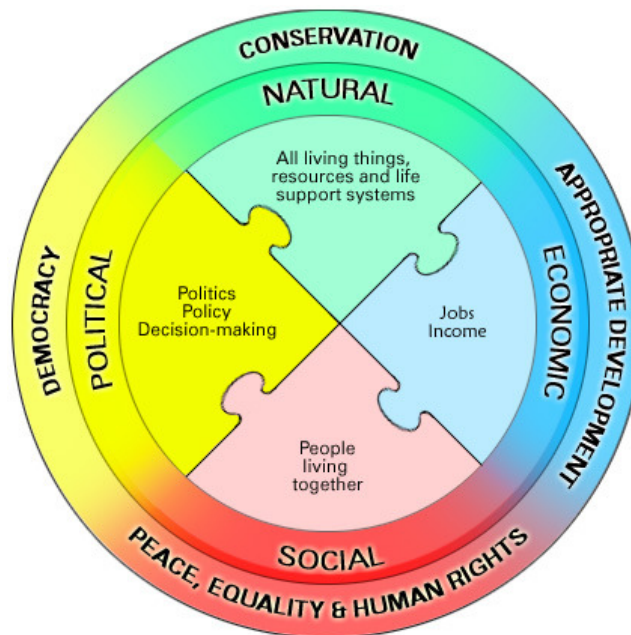


Fig. 3.13 Dimensiones de la Sostenibilidad con sus respectivos Valores y Principios.
Fuente: UNESCO (2002).

La autora por su parte, propone un modelo vectorial (figura 3.14), que sitúa espacialmente el subsistema ecológico, el subsistema social y el subsistema económico. La cuarta dimensión (político-institucional) no se representa como un eje, sino como una ‘esfera de mínimos’, es decir, indica los niveles de obligado cumplimiento para cada eje (dimensión).

La representación planteada es **vectorial** porque cumple las características básicas de los mismos: tiene *dirección* y *sentido*, lo cual implica que se puede establecer con *gran aproximación* el énfasis que se le está dando a cada subsistema, es decir, determinar si la decisión está más inclinada hacia el subsistema económico, social o medioambiental.

En la práctica, el/la decisor/a evalúa la importancia otorgada a cada dimensión y la sitúa en el plano cartesiano propuesto, según la escala señalada en la tabla 3.5.

Importancia	Equivalencia para la valoración
Ninguna	0
Baja	1
Media-Baja	2
Medio	3
Medio-alto	4
Alta	5

Tabla 3.5 Equivalencias para determinar configuración de la Sostenibilidad.
Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la visualización de la dimensión político-institucional, se representa como una ‘esfera de mínimos’²⁹⁶. Por tanto, cualquier decisión-vector que quiera ser

²⁹⁶ Para ser matemáticamente preciso el modelo, específicamente se trataría de un octante de esfera (no una esfera entera), ya que considera sólo la parte positiva de cada uno de los ejes de coordenadas propuestos, derivado de la definición y condicionantes dados para que se tomen decisiones que sean

aceptable deberá, *cómo mínimo* cumplir con los estándares normativos adoptados (Leyes, Normas, Tratados, y Acuerdos, entre otros) de cada dimensión.

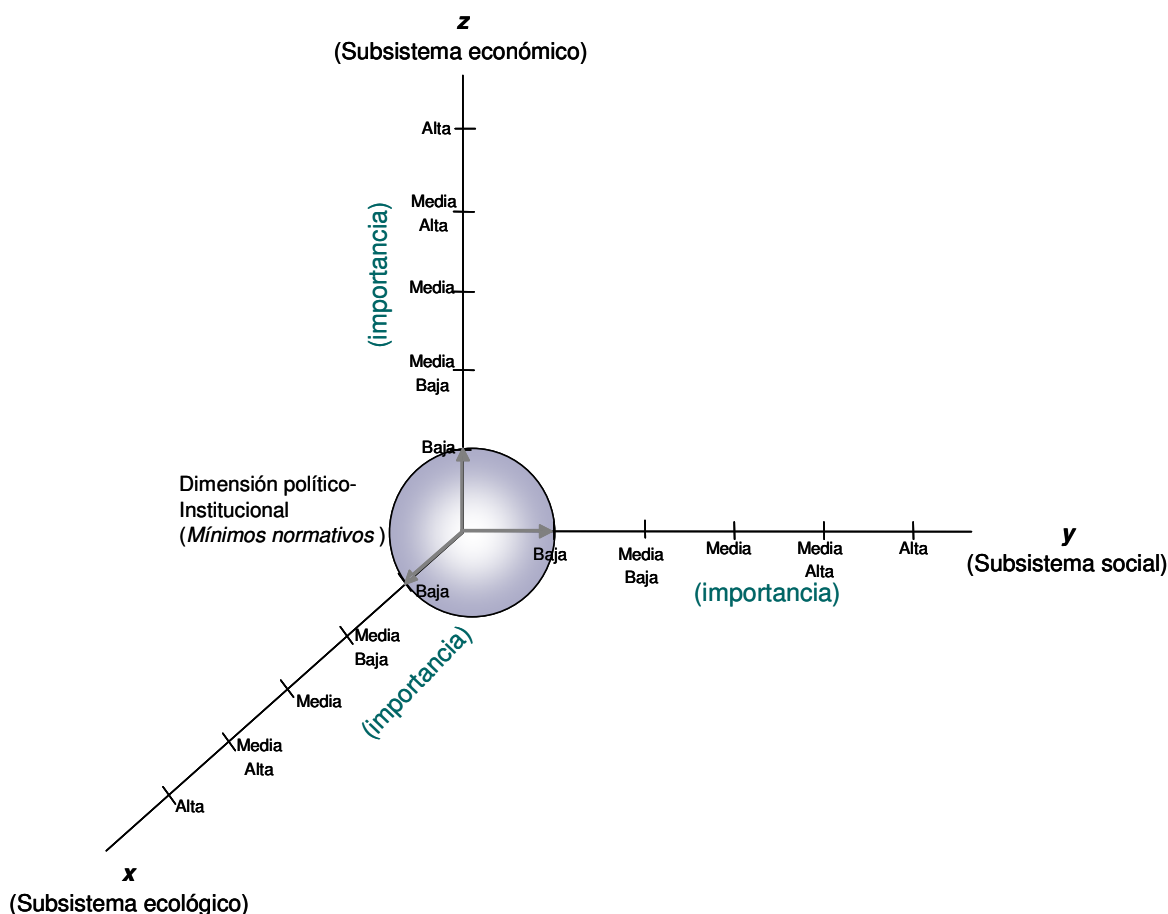


Fig. 3.14. Propuesta vectorial de la Sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las decisiones deberían aspirar a superar los mínimos establecidos por las Leyes, acercándose al ideal desde el punto de vista de la sostenibilidad integral.

Para el proceso de toma de decisiones es conveniente delimitar, en lo posible, la subjetividad. Para ello, deberán *tenerse en cuenta simultáneamente, los imperativos básicos de la sostenibilidad* (ambientalmente sano, socialmente justo, económicamente viable y éticamente vital²⁹⁷), además el *objetivo* en cualquier decisión deberá acercarse lo máximo posible a la **solución óptima**²⁹⁸ e **integral** a nivel de sostenibilidad.

Con ese fin, la *política*, como acción humana que se encuentra presente en todos los niveles, permite gobernar o dirigir la toma de decisiones, y en su estado más *puro*, trasciende los intereses particulares y se orienta a la consecución de objetivos provechosos para el conjunto de la sociedad²⁹⁹⁻³⁰⁰. Así, los mínimos establecidos a

consideradas Sostenibles, por esta razón los demás octantes, aunque puedan ser relevantes para ser analizados no se toman en consideración.

²⁹⁷ JIMÉNEZ HERRERO, Luis M., 2000b. Op. Cit. P.1

²⁹⁸ La solución S₁ es óptima cuando no existe otra solución S₂ tal que mejore un objetivo sin empeorar otro

²⁹⁹ Este es el fundamento de la *Política* según planteó Aristóteles. Para profundizar se recomienda el análisis entre Ética y Política, realizado por Francisco Fernández Buey, en su libro *Ética y filosofía política*.

cumplir pueden ser siempre superados si se busca el *Bien Común*. Para ello, se tiene como marco universal la **ética** –como referente máximo- y la Sostenibilidad integral / Global, como objetivo común del cual depende la supervivencia –a corto y largo plazo- del conjunto del planeta.

La dimensión político – institucional, por tanto, es fundamental, sabiendo que las decisiones marcan tendencias que cambian el equilibrio entre las diversas fuerzas de los subsistemas. Esta dimensión, aparte de brindar el marco normativo que es crucial para promover lo que se debe hacer y regular lo que se tiene que evitar en una sociedad, connota la responsabilidad por las decisiones que se toman y exige al / a la decisor/a a que *su* voluntad política refleje las preocupaciones de la sociedad en general.

Con estas herramientas, y añadiendo la base conceptual de las propuestas de la CDS (1995, 2001), UNESCO (2002), Gallopín (2006), O'Connor (2006), Spangenberg (2001), Jiménez Herrero (2000, 2002) y adicionalmente el modelo de Ketola³⁰¹(2007), la autora propone se propone la siguiente representación vectorial integral de la sostenibilidad.

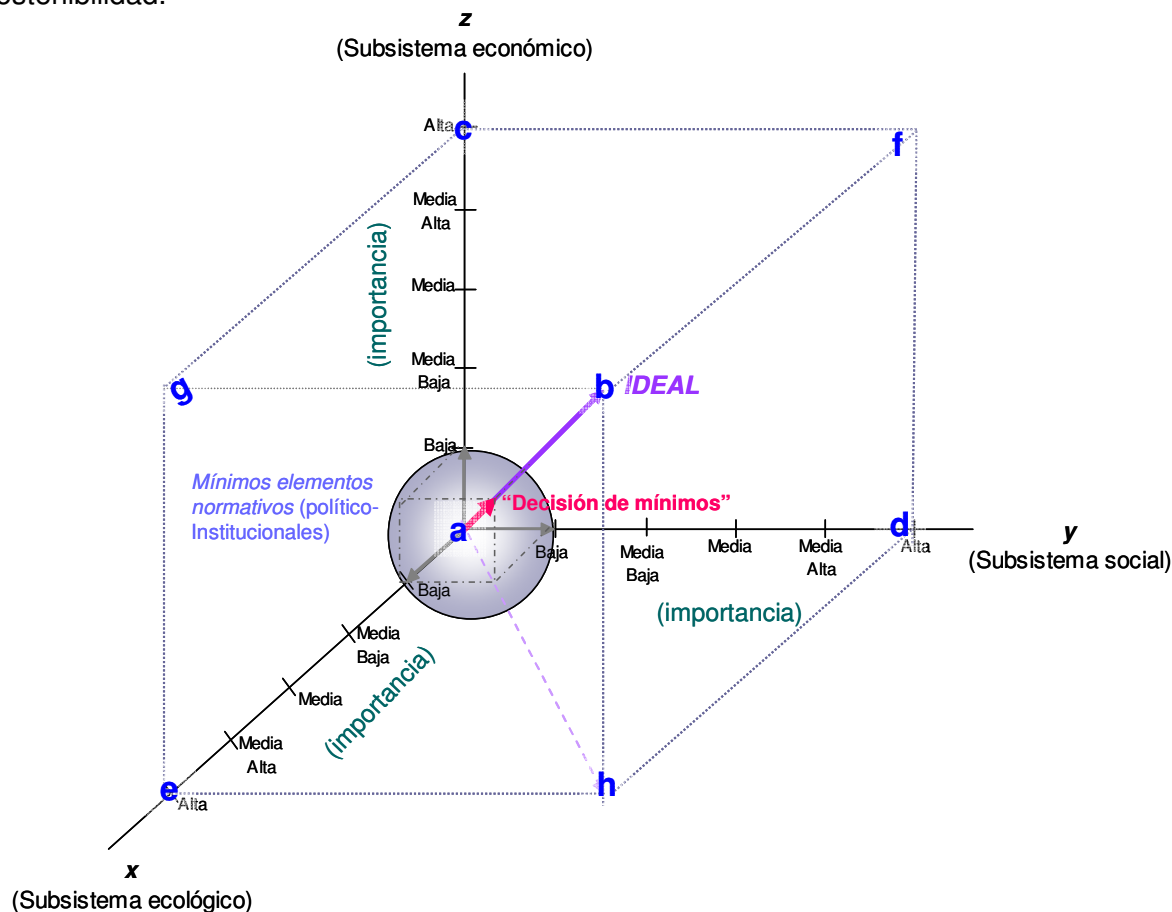


Fig. 3.15 Propuesta vectorial de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad en el marco de Ketola (2007). Fuente: Elaboración propia. Formalmente el octante de esfera o el cubo que se observan en el centro no son una superficie sino una representación de un punto base a cumplir, pues debajo de dicha zona no se admite nada a lo que se le pueda considerar mínimamente Sostenible.

³⁰⁰ FERNANDEZ BUEY, F. *Ética y filosofía política*. Ediciones Bellaterra, Barcelona, 2000

³⁰¹ KETOLA, Tarja. *A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions*. Journal of Business Ethics N.80, 2008 P. 425.

En la figura anterior, se observa una disposición (de la 'a' a la 'h') en los vértices del cubo, los cuales corresponden a la categorización basada en la propuesta de Ketola (2007) a fin de ayudar a determinar posibles escenarios de sostenibilidad:

- a. Suicidio: mínima importancia (responsabilidad) económica, social y medioambiental
- b. Ideal: Máxima importancia (responsabilidad) económica, social y medioambiental.
- c. Plutocéntrico: la importancia (responsabilidad) económica es mayor que la social y medioambiental.
- d. Antropocéntrico: importancia (responsabilidad) social mayor que la económica y medioambiental.
- e. Biocéntrico: importancia (responsabilidad) medioambiental mayor que la social y económica.
- f. Patriarcal: importancia (responsabilidad) económica y social, mayores que la medioambiental.
- g. Tecnocéntrico: importancia (responsabilidad) económica y medioambiental, mayores que la social.
- h. Matriarcal: importancia (responsabilidad) social y medioambiental mayor que la económica

Añadiendo al modelo la envolvente ética de Jiménez Herrero^{302,303}, además de la cultural, se obtiene la figura siguiente:

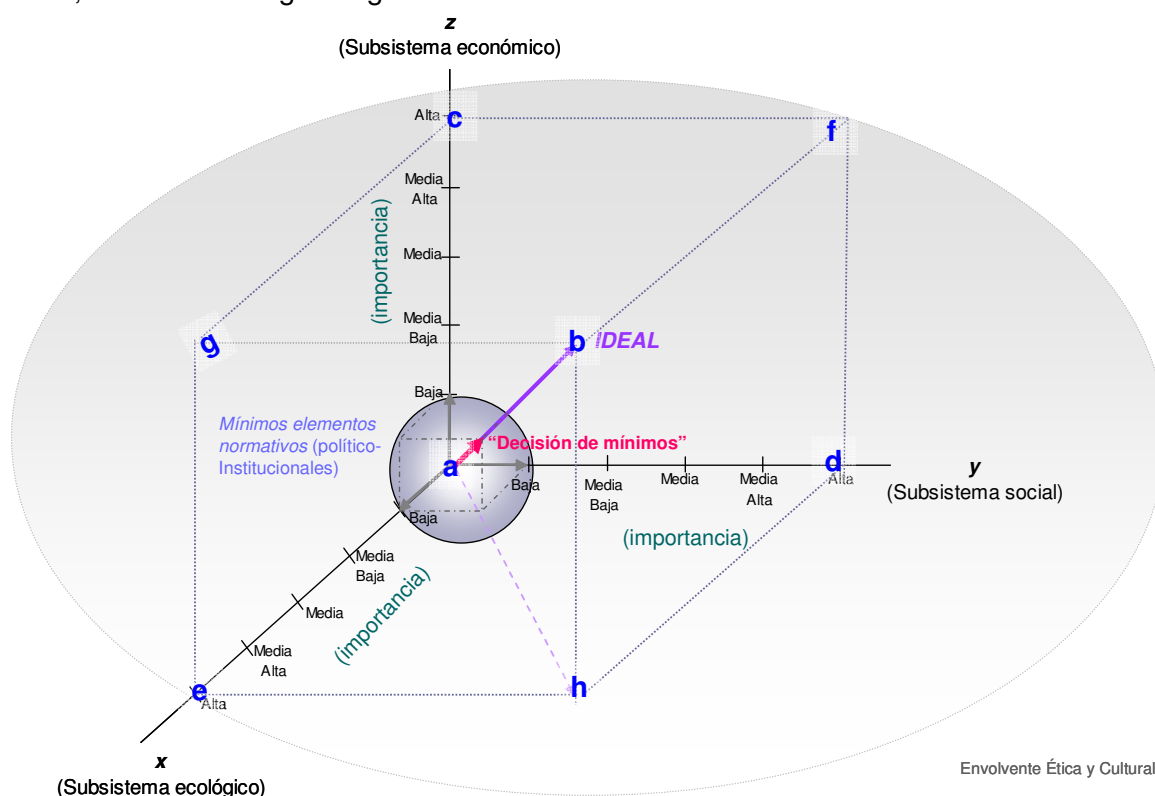


Fig. 3.16 Propuesta vectorial de las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad en el marco desarrollado por Ketola (2007) y con envolvente ética (Jiménez Herrero) y cultural.
Fuente: Elaboración propia.

³⁰² JIMÉNEZ HERRERO, L.M. 2000. Óp. Cit.

³⁰³ JIMÉNEZ HERRERO, L.M. 2002. Óp. Cit.

Al igual que en el modelo de Jiménez Herrero (2000), la envolvente ética cubre todo el sistema. Dicha envolvente va de la mano de la cultura³⁰⁴, ya que, como indicaba la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT) “sólo puede asegurarse un desarrollo equilibrado mediante la integración de los factores culturales en las estrategias para alcanzarlo³⁰⁵”. Así, como afirma el Informe *Nuestra Diversidad Creativa*³⁰⁶ (1997), “esta dimensión ética y colectiva, es la que viene definida por la cultura en tanto “manera de vivir juntos” es decir, los valores, funciones, relaciones y vínculos socialmente definidos.” Por consiguiente, *esta envolvente en el modelo corresponde al aspecto normativo de la Sostenibilidad que determina “los máximos posibles en una Sociedad” y que orienta, por tanto, los límites de su acción.*

Este modelo demanda de todos los agentes e instituciones la responsabilidad a largo plazo por las decisiones que se toman en el presente. Es oportuno resaltar que frente al acentuado vacío en la *Rendición de Cuentas* por las *Decisiones que se toman sobre los diversos subsistemas*, es importante formular diversos planteamientos cada vez más propositivos hacia la reorientación y control de los procesos socioeconómicos, lo cual genere espacios que conduzcan a otra *Gobernanza*, necesariamente más justa y “equilibrada” como respuesta al reto de la Sostenibilidad Integral / Global, que busca el *equilibrio dinámico a largo plazo* de los sistemas en su conjunto.

Como se ha visto, la Sostenibilidad parte del reconocimiento de la existencia de límites tanto éticos, como naturales, sociales y económicos, por tanto, conlleva un replanteamiento de los patrones del comportamiento humano, en el que los procesos de toma de decisiones sean más integrales, con conciencia del presente y con responsabilidad de futuro.

³⁰⁴ Según la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT), que tuvo lugar en México D.F., en 1982: “En su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.”

³⁰⁵ Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT), “Declaración de México sobre las Políticas Culturales”. UNESCO, 1982. Principio 16

³⁰⁶ PÉREZ DE CUELLAR, Javier [et al]. *Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo*. Colección Cultura, desarrollo y sociedad. UNESCO, París 1997.

Capítulo 4

ACTORES PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES

4. ACTORES PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES

Los Asuntos Globales, por su magnitud y características, requieren de la acción integrada de los diversos actores: la Sociedad Civil, el Estado y el sector privado. El ex Presidente Cardoso³⁰⁷ (2003), señala al respecto:

“Vivimos en un mundo nuevo; el orden mundial actual es más abierto, complejo, diverso, interconectado y peligroso que nunca. El orden mundial contemporáneo es, cada vez más, el resultado de múltiples pautas de interacciones transnacionales recíprocas, forjadas por agentes estatales y no estatales. (...) Hay problemas críticos que trascienden las jurisdicciones territoriales nacionales y que están siendo debatidos por las diversas asociaciones cívicas en un espacio público cada vez más amplio. Las amenazas globales, como la volatilidad financiera, los desastres ambientales, el terrorismo, las drogas o las enfermedades contagiosas, afectan a la vida de las personas en todo el mundo y son de tal magnitud que ningún país puede hacerles frente por sí solo. (...) En el contexto mundial, no sólo se intercambian bienes y capitales sino también información, valores, símbolos e ideas. Los mercados y los flujos financieros no son los únicos que se integran cada vez mas: existen alianzas y redes de cooperación flexibles que también fortalecen la capacidad de la asociaciones cívicas y de los movimientos sociales para participar y ejercer su influencia.”

La línea de esta investigación parte de la misma base: la inminencia e importancia de los Asuntos Globales, como asuntos interconectados, interdependientes y complejos, los cuales, afectan al conjunto de la sociedad. **Por su magnitud, requieren ser afrontados de forma conjunta con la acción de múltiples agentes tanto estatales, como no estatales (sector privado y sociedad civil).**

Asimismo, la reflexión de Cardoso plantea otro elemento clave: un *nuevo orden mundial*, es decir, la importancia de la creación de una nueva arquitectura institucional mundial basada en principios más justos, dignos y sostenibles, y no repita los errores del pasado (como intentar la anulación del Estado y que las fuerzas del mercado sean exclusivamente las que determinen el horizonte). También plantea la **ampliación de un espacio público** en el cual intervengan cada vez más agentes, dentro de los cuales está la *sociedad civil*. Es decir, hace referencia explícita a la gobernanza mundial, tratada en el capítulo 3.

Como afirma Mayntz (2001)

“...por el momento, los países de manera individual están acudiendo a sus propios recursos para afrontar problemas cuyas causas no pueden controlar de modo efectivo. Existe el riesgo, por supuesto, de que se aproveche esta situación para trasladar el peso de la culpa de una política nacional ineficaz a fuerzas externas. La convicción muy difundida de que la globalización no sólo socava la efectividad de la política económica nacional, sino que además fuerza a los Estados de bienestar modernos a dismantelar sus sistemas de seguridad social, no es infundada desde el punto de vista científico (p.ej. Scharpf, 2000), y por lo tanto puede ser fácilmente utilizada como excusa por los políticos. En vez de esto, lo que hace falta es un análisis honesto y competente de la situación actual y de las complejas interdependencias que la

³⁰⁷ CARDOSO, Fernando Enrique. *La sociedad civil y la gobernanza mundial*. Documento de antecedentes preparado por el Presidente del Grupo de Alto Nivel, debatido en su primera reunión, en Nueva York del 2 al 3 de junio, en el cual se recogen los comentarios y sugerencias de los miembros del Grupo.

caracterizan en todos los niveles de la acción política. Las reflexiones sobre la naturaleza de la gobernanza moderna, sus prerequisites y sus límites podrían ayudar en esta tarea.³⁰⁸

El mundo ha pasado por una serie de cambios y crisis institucionales a lo largo de su historia, en las cuales la construcción de regulaciones internacionales, así como la relación 'más allá de las fronteras' ha contado con la participación conjunta de Estados y de actores no estatales (Calame³⁰⁹ 2008).

La intensidad de estas crisis ha aumentado considerablemente debido a la mayor complejidad e interdependencia entre las diversas dimensiones del sistema global. Por una parte, la llamada crisis del Estado sufrida a lo largo del último cuarto del siglo XX, abrió dos caminos, como indican Bresser y Cunill (1998): en los años 80, dio lugar a la "onda neoconservadora con su propuesta del Estado mínimo"³¹⁰; en los 90's, al no ser clara la propuesta neoliberal, se da lugar a un movimiento orientado a la reforma o reconstrucción del Estado³¹¹.

Bresser y Cunill (1998) explican que la crisis del Estado Social de los años 80's fue una "crisis que el proceso de globalización acentuó al aumentar la competitividad internacional y reducir la capacidad de los Estados nacionales para proteger a sus empresas y sus trabajadores"³¹² exposición que va en la misma línea del planteamiento de Ramonet (2007): "El capital y el trabajo compiten. Y, como los capitales circulan libremente, mientras que las personas pueden desplazarse en mucha menor medida, es el capital el que gana."³¹³ Así, Bresser y Cunill explican que "Esta crisis ha llevado el mundo a un generalizado proceso de concentración de la renta y a un aumento de la violencia sin precedentes, pero también ha incentivado la innovación social en la resolución de los problemas colectivos y en la propia reforma del Estado."³¹⁴

El Estado Social-'Burocrático' es decir, la faceta del Estado ineficiente y con grandes dosis de clientelismo, entró en crisis en los años 70's³¹⁵ y la corriente neoliberal apeló por la reducción del Estado en su conjunto como solución lineal a dicha crisis. Propuesta que logra su máxima expresión con el Consenso de Washington³¹⁶ que

³⁰⁸ MAYNTZ, Renate, *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. Revista Reforma y Democracia., No. 21, CLAD, Caracas, 2001. P. 7

³⁰⁹ CALAME, Pierre. *Los actores no estatales y la gobernanza mundial* en Citizens' Reappropriation of Politics. Forum for a new World Governance. Mayo, 2008.

³¹⁰ BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria. Eds. "*Entre el Estado y el mercado: lo público no-estatal*" en "Lo público no estatal en la reforma del Estado". Publicación del CLAD con el apoyo del BID. Caracas, 1998. P. 25

³¹¹ Como indican Bresser y Cunill "Una reconstrucción que es necesaria cuando promueve el ajuste fiscal, el redimensionamiento de la actividad productiva del Estado y la apertura comercial; que puede ser meramente conservadora cuando se concentra en la flexibilización de los mercados de trabajo; pero que se torna progresista cuando profundiza el régimen democrático y amplía el espacio público no-estatal."

³¹² BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Op. Cit. P. 26

³¹³ RAMONET, Ignacio. *El mercado contra el Estado* en el Informe sobre la Globalización. El punto de vista de Le Monde Diplomatic. Edición española. No. 4, Agosto 2007. P. 4

³¹⁴ BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Ídem

³¹⁵ Ídem

³¹⁶ El Consenso de Washington fue propuesto en 1989, por John Williamson, ante la conferencia organizada por el Institute for International Economics. En ella incluyó una lista de diez políticas consideradas como las aceptadas por Washington, las tres primeras eran de ajuste fiscal, las siguientes eran de apertura y libre mercado: 1. Disciplina fiscal, 2. Reordenamiento de las prioridades del gasto público, 3. Reforma impositiva, 4. Liberalización de las tasas de interés, 5. Una tasa de cambio competitiva, 6. Liberalización del comercio internacional, 7. Liberalización de la entrada de inversiones extranjeras directas, 8. Privatización, 9. Desregulación y 10. Derechos de propiedad.

sostenía esencialmente que "...los problemas a los que se enfrentan en la actualidad tanto las sociedades desarrolladas como las sociedades en vías de desarrollo podrían solucionarse de manera más efectiva a través del simple procedimiento de fomentar y dar rienda suelta a los mercados privados."³¹⁷ Sin embargo, los hechos demuestran que no ha sido así.

No sólo el Estado ha sufrido crisis. El sector privado, por su parte, ha gestado profundas fisuras globales en todos los niveles y dimensiones, precisamente como consecuencia de su principal estandarte: la *desregulación*. En la actualidad, cuando se ha presentado la última crisis del sector financiero³¹⁸ (2008), el Estado ha tenido que entrar al rescate de las empresas privadas, algo que es totalmente opuesto a lo que predica dicho sector: el libre mercado. Aquella 'mano invisible' de Adam Smith parece que, una vez más, es simplemente el reflejo de las 'manos fuertes' del mercado que orientan las decisiones en determinadas direcciones, pero que requieren de la acción estatal para poder sobrevivir, ya que su acción sin freno puede llevar al borde de la quiebra a un país, como ha ocurrido recientemente con Islandia³¹⁹ (2008).

Por tanto, no es posible la 'reificación' del Estado ni del Mercado, en palabras de Bresser y Cunill (1998), pues como indican estos autores:

"No sólo las evidencias empíricas de los magros resultados alcanzados por las estrategias polares han contradicho, en su momento, la promesa de la reificación tanto del Estado como del mercado. También la práctica histórica ha mostrado que ninguno de ellos puede existir y desplegarse sin el otro. Es, en este sentido, cada vez más evidente que el propio desarrollo del mercado no puede asegurarse sin un Estado democrático, que entre otras cuestiones preserve la propia competencia en tanto bien público y ejerza las funciones protectoras, mediadoras y redistributivas necesarias al desarrollo socioeconómico."³²⁰

Este planteamiento remarca que no es posible idealizar ni prescindir del Estado y ni del mercado. Por ello, como indican Bresser y Cunill (1998), se ha visto, especialmente durante las últimas décadas, "desplegarse una nueva conciencia respecto de la noción que desde múltiples frentes se intentó erigir en los últimos años en una alternativa a ambas, la 'sociedad civil'³²¹, no como un cuerpo homogéneo que les suplante, sino como un actor complementario que es fuente de solidaridad y del sentido comunitario. Para situar a este sector, es necesario hacer referencia a "los cambios que han tenido lugar en el Estado de bienestar y en la economía de mercado, es decir, en el contexto de la crisis y reestructuración del Estado de bienestar, de la expansión del mercado con la globalización y la nueva fase de cambio tecnológico."³²²

³¹⁷ SALAMON, Lester M, ANHEIER, Helmut K, et al. *La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no Lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. Fundación BBVA, Bilbao, España, 2001. P. 21

³¹⁸ Se recomienda leer sobre estos temas de actualidad: *Adiós al capitalismo de Friedman y Hayek* (artículo de Paul A. Samuelson, en El País, 26/10/2008); *El momento de la verdad*, de Paul Krugman (en El País, 12/10/2008); *El siguiente Bretton Woods* de Joseph E. Stiglitz (en El País, 09/11/2008); *Reparar el sistema financiero no impedirá la recesión*, entrevista a George Soros (en El País, 19/19/2008); *"La banca se alejó de los fundamentos éticos"*, entrevista a Horst Köhler, Presidente de la República de Alemania y ex gerente del FMI (en El País, 26/10/2008).

³¹⁹ Ver *La bancarrota de Islandia, el primero en caer*. Reportaje de John Carlin, (en El País 19/10/2008).

³²⁰ BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Op. Cit. P.27

³²¹ BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Op. Cit. P. 28

³²² RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio. *Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las Organizaciones de Acción Social*. Revista española del tercer sector, Nº. 1, 2005 (Ejemplar dedicado a: El Tercer Sector en España). P. 67

Como indica Rodríguez Cabrero (2005), la sociedad civil genera espacios de solidaridad que cubren algunas de las principales deficiencias del mercado y del Estado, sin que sea un sustituto de los mismos:

“En cierto sentido se podría decir que, en el caso de la *economía social*³²³, se trata de una respuesta a los fallos del mercado o, mejor aún, a los fallos del capitalismo, en la solución de los problemas del empleo y el bienestar. Las cooperativas y mutuas, núcleo esencial de la economía social, son una respuesta social a los límites del capitalismo para generar bienestar social e igualdad. Por el contrario, el *sector no lucrativo*³²⁴, en la tradición anglosajona, es una respuesta a los fallos del gobierno, a la incapacidad de este para solventar los problemas de la solidaridad. En un caso se trata de lograr la solidaridad a través de la democracia económica, en el otro se trata de lograr la solidaridad a través de la acción organizada de la sociedad civil.”³²⁵

La sociedad civil, por tanto, tiene una amplia gama de espacios de acción posibles. Ello le permite abarcar un amplio espectro que supere el límite de lo exclusivamente estatal o privado. “Complementariedad, dependencia y competencia son realidades sociales expresivas de la relación ambivalente entre Estado, mercado y sociedad civil”³²⁶ como indica Rodríguez Cabrero (2005).

Según Salamon, Anheier et al (2001):

“Debido a su singular posición fuera del mercado y del Estado, a su tamaño generalmente menor, a sus relaciones con los ciudadanos, a su flexibilidad, a su capacidad de explotar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos y sus contribuciones recientemente descubiertas a la construcción del capital social, las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia, entre la mera confianza en el mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estar produciéndose de manera creciente.”³²⁷

La incursión de *la sociedad civil como actor cada vez más relevante* supone, por tanto, una reestructuración institucional, en la que se redefinan las funciones de cada uno de los sectores (gubernamental, privado y sociedad civil) con su correspondiente peso social, económico y político en la arquitectura mundial.

4.1 La sociedad civil como objeto de estudio

Definir y limitar el concepto de Sociedad Civil es algo sobre lo cual no ha existido nunca unanimidad, ya que ha dependido del campo de análisis y del momento histórico para circunscribir su sentido. Dicha apreciación no sólo corresponde a una visión histórica del concepto (que tiene con Locke, Hegel o Gramsci sus principales expositores) sino que, como indica Tester (1992) “...imaginarse lo que es la sociedad civil, es un asunto completamente contradictorio. Quizás, en gran medida, porque hoy es muy difícil establecer lo que la sociedad civil actualmente significa”³²⁸. O, como

³²³ Como las cooperativas, las entidades de inserción social y las empresas de emprendimiento social, entre otros.

³²⁴ Como las Asociaciones, Fundaciones y ONGs entre otros.

³²⁵ RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio. 2005. Ídem

³²⁶ RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio. 2005. Op. Cit. P. 71.

³²⁷ SALAMON, Lester M, ANHEIER, Helmut K, et al., 2001. Op Cit. P. 21-22

³²⁸ TESTER, Keith, *Civil society*, Routledge, London, 1992. P.143.

indican Cohen y Arato (1992) "Quizás porque se ha puesto de moda, la idea de la sociedad civil es cada vez más ambigua en la actualidad."³²⁹

Se señala brevemente cómo ha sido la construcción histórica, a grandes rasgos, de este concepto.

En la Edad Media, aunque no estaba expresamente definida, la sociedad civil se relacionaba con una soberanía que estuviese por encima de los señoríos y del papado, lo que se había identificado como un elemento fundamental para la coexistencia humana.

En los inicios de la Modernidad, el término *sociedad civil* es enunciado como tal, cuando el Estado obtiene la soberanía como única instancia de coacción legítima, residiendo el poder en lo secular y no en el supuesto derecho divino de las monarquías europeas y el papado. Por tanto, su construcción conceptual tuvo directa relación, aun con diferencias importantes de enfoque entre autores, en la definición del poder soberano y la soberanía del Estado-nación.

Existe una multiplicidad de perspectivas que describen la sociedad civil a nivel histórico, principalmente: para Locke³³⁰, la sociedad civil incluye al Estado, mientras que Hegel³³¹ situaba la sociedad civil entre la familia y el Estado, Gramsci³³² por su parte es el primero en categorizarla y explicitar sobre su significado, circunscribiendo la sociedad civil dentro de un programa político³³³. Adam Smith³³⁴, por su parte, consideraba que la sociedad civil era lo socialmente construido, comprendidos el mercado y el Estado, mientras que Marx³³⁵ la definía como el conjunto de relaciones sociales, donde las relaciones económicas condicionaban el resto.

Parafraseando a Fernández³³⁶ (1997), se puede afirmar que, en la obra de Locke, la sociedad civil encuentra una primera formulación, mientras que, con Hegel, halla su sistemática conceptualización, y es con Gramsci donde el concepto hegeliano se amplía, revelando su dimensión estratégica. De manera similar, es con Ferguson³³⁷, Gramsci, Smith y Marx que de forma determinante se incluye la dimensión económica como espacio de reflexión de la sociedad civil.

Fernández (1997), después de hacer un recorrido histórico del término concluye: "el significado del adjetivo *civil* en el sintagma fabricado de *sociedad civil*, ha pasado por un largo proceso de mutaciones, de reformulaciones y de cambios, dependiendo con

³²⁹ COHEN, Jean L., ARATO, Andrew, *Sociedad Civil y Teoría Política*. Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

³³⁰ LOCKE, John, *Ensayo sobre el Gobierno Civil*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 55. en FERNÁNDEZ, Oscar, *Los avatares de la noción de sociedad civil*. Boletín Latinoamericano IIDH-CAPEL, N° XVII, enero-junio de 1997.

³³¹ HEGEL, Guillermo Federico, *Filosofía del Derecho*, Editorial Claridad, Buenos Aires, 1955, p. 206. en FERNÁNDEZ, Oscar, 1997. *ibidem*

³³² GRAMSCI Antonio, Obras, T. 1, "Notas sobre Maquiavelo, sobre Política y sobre el Estado Moderno", Juan Pablos Editor, México, 1975, p. 165. en FERNÁNDEZ, Oscar, *ibidem*.

³³³ Para Gramsci existen dos realidades que abarcan las relaciones económicas: la Sociedad Política y la sociedad civil, constituida por instituciones destinadas a producir consenso (la escuela, los medios de comunicación, las instituciones religiosas, etc.).

³³⁴ HOUTART, François, *hacia una sociedad civil globalizada: la de abajo o la de arriba*, Centro Tricontinental, Lovaina la Nueva, Foro Mundial de las Alternativas, 2003.

³³⁵ Ídem

³³⁶ FERNÁNDEZ, Oscar, 1997. Op. Cit. P. 89

³³⁷ Adam Ferguson publica su "Ensayo sobre la historia de la sociedad civil" en 1767, que constituye la primera historia de la sociedad civil, en donde aparece diferenciado lo económico-social del poder central

frecuencia de las legitimaciones del poder predominante y de sus prácticas derivadas, convertidas en el blanco de la impugnación.”³³⁸

Al respecto, la investigadora Mary Kaldor (2005), quien profundiza sobre la conceptualización de la sociedad civil y analiza la dispersión del término, afirma que la búsqueda de textos clásicos ha proporcionado lo que podría llamarse un relato legitimador, que ha tenido la ventaja de conferir respeto al término, pero que a menudo también ha debilitado la comprensión de los aspectos más novedosos de su redescubrimiento, pues al vestir el término de ropajes históricos es como si se le colocara una camisa de fuerza que limita el alcance de sus nuevas dimensiones e implicaciones.

Una *reinención de la sociedad civil* en palabras de Kaldor (2005) que se da en los años setentas y ochentas, simultáneamente en América Latina y en Europa del Este, tuvo directa relación con el contexto global: las transformaciones sociales, económicas y políticas de diversas partes del mundo, que se hacen más evidentes desde 1989, con el punto de inflexión que reforzó el proceso de globalización (apartado 3.1). Por tanto, como concluye Kaldor “lo nuevo del concepto de sociedad civil desde 1989 es la globalización. La sociedad civil ya no se limita a las fronteras del Estado territorial”³³⁹, lo cual da sentido a formular la existencia de una “sociedad civil global”³⁴⁰.

Finalmente, como indica Gellner (1994), “Un nuevo ideal ha nacido o renacido en las últimas décadas: la Sociedad Civil. Anteriormente, si alguien se interesaba en la noción de sociedad civil se habría pensado que se trataba de un historiador de las ideas, interesado quizás en Locke o en Hegel. Pero la frase en sí, no tenía resonancia ni capacidad evocadora. Más bien la frase aparecía empolvada. Ahora, de pronto, ha sido rescatada y desempolvada y se ha transformado en un brillante emblema.”³⁴¹

4.2 Alcance conceptual de la sociedad civil

Es necesario comprender las características e implicaciones del concepto de Sociedad Civil en cada momento histórico, para dimensionar los elementos que han delimitado su alcance. Al respecto, Kaldor (2005) realiza una propuesta recopilatoria que se observa en la tabla siguiente.

³³⁸ FERNÁNDEZ, Oscar, 1997. Op. Cit. P. 81

³³⁹ KALDOR, Mary, *La Sociedad civil global, una respuesta a la guerra*, Tusquets Editores, España, 2005. P. 13

³⁴⁰ Kaldor lo explica a partir del hecho que la sociedad civil se asociaba a una sociedad gobernada por la ley dentro de las fronteras territoriales del Estado que controlaban el uso de la coacción legítima. Esto es lo que ha cambiado, ya no es posible contener territorialmente la guerra o la ingobernabilidad. El fin de la guerra fría y la creciente interrelación global han socavado la distinción entre sociedades *civiles* e *inciviles*, entre el Occidente “democrático” y el Este y el Sur “no democráticos”, y han cuestionado el Estado centralizado y tradicional, promotor de la guerra. Y esta evolución ha abierto nuevas posibilidades para la emancipación política, así como nuevos riesgos y mayor inseguridad, ampliando a la vez nuevas oportunidades para unirse con grupos similares de otras partes del mundo y de dirigir reivindicaciones no sólo al Estado, sino a las instituciones globales e incluso a otros Estados. Kaldor. *Ibidem*, P.13.

³⁴¹ GELLNER E, *Conditions of Liberty: Civil Society and its Rivals*, Penguin, New York, 1994, p. 1. citado por FERNÁNDEZ, Oscar. Op. Cit. P. 79

	Siglos XVII y XVIII	Siglo XIX	Siglo XX	¿Siglo XXI?
Forma de autoridad política	Principio del Estado moderno y el sistema de estados	Estado-Nación y orden interimperial	Estado del bienestar y bloques	Gobierno global, incluyendo estados multilaterales
Tipo de derechos	Civiles	Políticos	Económicos y Sociales	Extensión global de derechos
Forma de coerción legítima a escala global	Guerra	Guerra e imperialismo	Guerra total o guerra fría	Entrada en vigor de la ley internacional
Definición de sociedad civil	Colindante con el Estado, en contraste con la anarquía o el Imperio	Diferente del Estado, incluye el ámbito económico pero no la familia	Diferente del Estado y del capital	Asociaciones e instituciones transnacionales y autónomas

Tabla 4.1. Las definiciones cambiantes de la Sociedad Civil. Fuente: Kaldor (2005)

Esta clasificación señala claramente cómo las definiciones sobre sociedad civil se modificaban al estar directamente relacionadas con el carácter, también cambiante, de autoridad política y de los contratos sociales que existían en cada momento histórico. Así mismo, señala la evolución conceptual de la sociedad civil y los tipos de derechos adquiridos en cada momento histórico, los cuales reflejan el grado de consolidación del reconocimiento de los agentes de la sociedad civil como sujetos reconocidos y protegidos del -o por el- Estado. Como indica Kaldor (2005), los derechos no fueron adquiridos siempre mediante la guerra³⁴², sino que, en especial, en estados pequeños, eran producto de una sociedad civil más activa y en la cual había tenido lugar un amplio e intenso debate.

Es oportuno aclarar que los derechos se han conseguido progresivamente a lo largo de diversos momentos históricos, como muestra brevemente la tabla 4.1. Ello ha tenido una importancia crucial en el logro del reconocimiento del Ser Humano: *Por el hecho de ser persona, cuenta con derechos*³⁴³, algo que es incuestionable en la actualidad pero que, durante gran parte de la historia de la humanidad no ha sido así. Aunque los derechos humanos son indivisibles e interdependientes³⁴⁴, tal como se expuso en el apartado 3.3.1., las denominadas ‘generaciones de derechos humanos’, han ayudado a comprender la tipología de derechos adquiridos –y aquellos en desarrollo-, sin dejar de lado la condición fundamental que señala que *no es posible el disfrute de unos derechos a expensas de otros*.

Los primeros derechos en conseguirse han sido los *derechos civiles y políticos*, que garantizan los derechos democráticos básicos³⁴⁵. *Dan protección a la ciudadanía frente al Estado*. La segunda generación de derechos, corresponde a los comúnmente

³⁴² Mary Kaldor en su libro “sociedad civil global, una respuesta a la guerra”, aclara que el subtítulo de su libro es: “una respuesta a la guerra, porque el concepto de la sociedad civil siempre ha estado ligado a la idea de reducir la violencia en las relaciones sociales, al uso público de la razón como manera de gestionar los asuntos humanos, en lugar de la sumisión basada en el temor y la inseguridad, o la ideología y la superstición”. P. 16

³⁴³ Art. 1 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948.

³⁴⁴ NACIONES UNIDAS. *Conferencia Mundial de Derechos Humanos: Declaración y el Programa de Acción de Viena*. 1993. Op. Cit.

³⁴⁵ Como los derechos de expresión, de reunión, de asociación, etc., sin limitaciones de origen ya sea étnico, espiritual o de género.

llamados DESC, es decir, *Derechos Económicos, Sociales y Culturales*³⁴⁶, los cuales buscan una calidad de vida esencial e inviolablemente digna para la ciudadanía, *requieren la intervención del Estado para su satisfacción*³⁴⁷. La tercera generación corresponde a los llamados *derechos de los pueblos*, y son los que tienen incidencia y/o afectan al conjunto de la población, no sólo a las personas en particular³⁴⁸. *Para su logro se requiere del esfuerzo común de todos los actores tanto estatales, como no estatales (sector privado y sociedad civil*³⁴⁹), *quienes pueden exigirlos y promoverlos.*

Para continuar avanzando en la comprensión del alcance del concepto de sociedad civil es relevante, además, valorar nuevos escenarios tal como propone Kaldor (2005), al incluir la *delimitación territorial y global* de las principales concepciones históricas y actuales de la sociedad civil –ver tabla 4.2–, lo cual aporta un nuevo marco comparativo para el análisis de un fenómeno que traspasa fronteras.

Tipo de sociedad	Limitada territorialmente	Global
Societas civilis	Sociedad de derecho / civilidad	Orden cosmopolita
<i>Bürgerliche Gesellschaft</i> (‘Sociedad Civil Burguesa’)	Toda la vida social organizada entre el Estado y la familia	Globalización económica, social y cultural
Activista	Movimientos sociales, activistas cívicos	Un ámbito público global
Neoliberal	Beneficencia, de asociaciones voluntarias, sector terciario	Privatización de construcción de la democracia, humanitarismo
Posmoderna	Nacionalistas, fundamentalistas, más los anteriores	Pluralidad de redes globales de contestación

Tabla 4.2. Las cinco acepciones de la sociedad civil. Fuente: Kaldor (2005)

Esta clasificación de Kaldor refleja las estructuras territoriales o globales existentes, así como los actores asociados a cada modelo con el que se enfoque la sociedad civil, pues cada una de las definiciones contemporáneas suele corresponder con determinado tipo de actores.

Así, como menciona Kaldor (2005), a principios del periodo moderno, cuando de las formas absolutistas de gobierno se empezaban a constituir los primeros Estados republicanos, enmarcados como Estado de derecho; la sociedad civil (*societas civilis*) se consideraba gobernada por la ley, en contraste con el Estado de naturaleza, en la cual no había una clara separación entre el Estado y la sociedad civil. A comienzos del S. XIX, a medida que la sociedad civil reclamaba derechos políticos que ampliaran los derechos civiles, la sociedad civil se convertía en burguesa (*Bürgerliche Gesellschaft*) y era considerada diferente del Estado-nación que surgía e incorporaba el espacio económico.

Las versiones contemporáneas de la sociedad civil, a su vez, como plantea Kaldor (2005), “tienen objetivos normativos que sólo pueden explicarse plenamente en el contexto de la globalización.”³⁵⁰ Así, la sociedad *neoliberal* pretende la expansión capitalista al resto del mundo. La versión *posmoderna*, se relaciona “con la ruptura

³⁴⁶ Entre estos derechos se encuentran, el derecho a la salud, la educación, el trabajo, la vivienda, la alimentación, la cultura, etc.

³⁴⁷ No necesariamente brindándolos íntegramente él mismo, sino fomentando y arbitrando mediante su aparato institucional, para que sean cubiertos.

³⁴⁸ Dichos derechos corresponden, entre otros, al derecho a la Paz, al desarrollo y a un medio ambiente sano.

³⁴⁹ Incluyendo la Ciudadanía, es decir, hace referencia a la Sociedad Civil tanto Organizada como no organizada.

³⁵⁰ KALDOR, Mary, 2005. Op. Cit. P. 25

con la modernidad, de la que un componente clave era el Estado-nación. (...) La propagación de Internet permite la irrupción de lo virtual y la negación de la existencia de lo considerado real.³⁵¹ La versión *activista*, en cambio, está relacionada con la emancipación política y hace referencia a la “atribución de poder en los individuos y la extensión de la democracia.”³⁵²

Según Kaldor, las dos primeras versiones de sociedad civil de la tabla 4.2 corresponden a “una sociedad de derecho y a una sociedad de mercado, o al menos la aspiración a una sociedad de derecho y a la autonomía económica, constituyen y están constituidas por lo que ahora tendemos a llamar sociedad civil; para que exista la sociedad civil tiene que haber una relación entre mercados que asegure la autonomía económica, y una sociedad de derecho, que proporcione seguridad.”³⁵³ Así mismo, resalta esta autora que “...todos los actores que configuran versiones contemporáneas de sociedad civil se integran en la sociedad civil global: los movimientos sociales y las redes cívicas de la versión activista; las asociaciones benéficas de voluntarios y lo que podríamos llamar las ONG “amansadas” de la versión neoliberal; así como los grupos nacionalistas y fundamentalistas incluidos en la versión posmoderna.”³⁵⁴

4.3 Reconceptualización de la Sociedad Civil

El concepto de sociedad civil ha sido reformulado y comprendido de formas muy diversas, no sólo a lo largo de la historia, sino en la propia actualidad, tal como se ha venido señalando en los apartados precedentes. Sin embargo aun no existe una definición consensuada (Kaldor 2005). En este apartado se presentan algunas de las principales definiciones actuales y habitualmente usadas.

Para Kaldor no es suficiente con referirse a las concepciones históricas del término, sino que requiere una reformulación que sea aplicable tanto a la delimitación territorial tradicional, como a nuevas aspiraciones contemporáneas del concepto. Por ello, define la sociedad civil como “el medio a través del que se negocian y reproducen uno o muchos contratos sociales³⁵⁵ entre individuos, tanto hombres como mujeres, y los centros políticos y económicos de poder.”³⁵⁶ Definición que Kaldor plantea compatible con la de Gellner, que define la sociedad civil como “un conjunto de diferentes instituciones no gubernamentales suficientemente fuerte como para contrarrestar al Estado y, aunque no impida al Estado cumplir su función como mantenedor de la paz y árbitro de intereses fundamentales, puede no obstante evitar que domine y atomice el

³⁵¹ Ídem

³⁵² Ídem

³⁵³ KALDOR, Mary, 2005. *Ibidem*. P. 23-24

³⁵⁴ Ídem

³⁵⁵ Kaldor explica que “el contrato social sirve para subrayar un resultado institucional surgido de un acuerdo, como para reflejar la antigua creencia moderna en el papel de la razón y la voluntad humana en oposición a la casualidad o la determinación histórica. Pero al mismo tiempo, por contrato social no entiendo un mecanismo hipotético abstracto. (...) El contrato social tiene sus momentos definitorios – como la Declaración de Independencia de EEUU, las Mesas Redondas de 1989 o, en el campo institucional, la Ley Final de Helsinki de 1975-, pero está también en el proceso cotidiano de compromiso público de grupos aut0rganizados e instituciones que atribuyen poderes a los individuos, como los movimientos sociales, medios de comunicación, organizaciones religiosas o (a veces) partidos políticos, a través de los cuales se sostienen estos momentos definitorios.(...) no sólo implica negociación, sino también la existencia de un diálogo público “de buen talante”. Implica razón y sentimiento y no solamente un conflicto de intereses y pasiones. Así, no es un tipo de contrato o serie de contratos legalista; más bien podría describirse quizás como ‘político’” P. 66-67.

³⁵⁶ KALDOR, Mary, 2005. *Ibidem*. P. 66

resto de la sociedad”³⁵⁷, aunque aclara que su definición incluye, además, los esfuerzos para contrarrestar el poder.

Para Kaldor “la definición de sociedad civil es al mismo tiempo una aspiración y la descripción de una realidad parcial y emergente. (...) el término refleja tanto la sociedad civil tal cual es, como la aspiración normativa, que es sin duda una lucha por la expansión de un espacio público sin obstáculos, donde pueda tener lugar el debate libre y la discusión pública.”³⁵⁸ Es decir, es una definición basada en los derechos, por tanto, “trata de una política desde abajo de la posibilidad de emancipación humana.”³⁵⁹.

En esta línea, Cohen y Arato (1992) plantean que “La sociedad civil remite, en primera instancia a aquel espacio donde la coordinación de la acción se produce a través de normas reconocidas intersubjetivamente; incluye, por tanto, todas las instituciones y formas asociativas que requieren la interacción comunicativa para su reproducción y que primariamente cuentan con procesos de integración social para la coordinación de la acción dentro de sus límites. Desde esa perspectiva las ‘asociaciones voluntarias’ o los ‘movimientos sociales’ que apelan a esa lógica, constituyen el corazón institucional de la sociedad civil y los derechos son vistos como el principio organizador de una sociedad civil moderna”³⁶⁰.

Por su parte, uno de los centros académicos de referencia sobre sociedad civil, el *Centre for Civil Society* del *London School of Economics*, ha hecho operativo el concepto de forma multifacética, a fin de que pueda ser usado tanto empírica como analíticamente: “La sociedad civil se refiere a la arena de acción voluntaria colectiva alrededor de intereses compartidos, objetivos y valores. En la teoría, sus formas institucionales son distintas de aquellos del Estado, la familia y el mercado, aunque en la práctica, las fronteras entre el Estado, la sociedad civil, civil, la familia y el mercado sean a menudo complejos, enmarañados y negociados. La sociedad civil comúnmente abraza una diversidad de espacios, actores y formas institucionales, que varían en su grado de formalidad, autonomía y poder. Las sociedades civiles a menudo son conformadas por organizaciones benéficas, de organizaciones no gubernamentales de desarrollo, grupos comunitarios, organizaciones de la mujer, organizaciones basadas en la fe, asociaciones profesionales, sindicatos, grupos de autoayuda, movimientos sociales, asociaciones de negocios, coaliciones y grupos de *advocacy*”³⁶¹.

Por tanto, se confirma que existen una serie de nuevas conceptualizaciones que superan el considerar la sociedad civil sólo como un sujeto ambiguo y se orientan a considerarla *como un espacio de acción, de ideas y de valores de una serie de actores e instituciones* que, como plantea Drucker (1992) sin ser de carácter gubernamental ni privado lucrativo, actúan en función de objetivos sociales, a través de múltiples mecanismos.

Sin embargo, contando con estos avances conceptuales contemporáneos, se continúa lejos de un consenso sobre *el significado, el rol y el alcance de la sociedad civil*, no por

³⁵⁷ GELLNER, Ernest. *Condiciones para la libertad*. P. 16, en KALDOR, Mary, 2005. *Ibidem* P. 67

³⁵⁸ KALDOR, Mary, 2005. *Ibidem*. P. 68

³⁵⁹ Ídem

³⁶⁰ COHEN, Jean L. y ARATO, Andrew (1992). *Civil Society and Political Theory*. Cambridge: The MIT Press en BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Op. Cit. P. 28

³⁶¹ No hay una equivalencia exacta del término en castellano. *Advocacy* hace referencia al acto de instar o deliberar en favor de una causa, idea o política, a través del apoyo activo frente a las instancias pertinentes.

falta de teorización, sino por la **aplicación** que se le da en el terreno práctico al término. Como indica Houtart (2003):

“Cuando el Banco Mundial habla de sociedad civil, se refiere a algo completamente distinto a la realidad expresada mediante el mismo término, por el Foro de los Pobres de Tailandia o el Movimiento de Campesinos sin Tierra en Brasil. Es entonces muy necesario realizar un análisis, mas allá de las consignas pues, de hecho, la sociedad civil es el terreno de las luchas sociales y, por tanto, el de la definición de los retos colectivos.”³⁶²

Por ello, al analizar las concepciones de la Sociedad Civil, más que nunca es cierta la afirmación de Houtart (2003) que “ningún concepto es inocente, sobre todo cuando sirve para definir el funcionamiento de los colectivos humanos.”³⁶³

Es necesario por tanto, identificar los espacios de aplicación práctica del concepto de sociedad civil. En esta línea, Houtart (2003) distingue la existencia de tres orientaciones a la hora de hacer referencia a la sociedad civil: la *burguesa* (‘la de arriba’), la *angelical* (‘la de todos los buenos’) y la *analítica* (‘la de abajo’), reseñando las principales características de la sociedad civil interpretada desde cada uno de estos enfoques y poniendo de manifiesto su relación con el Estado y el sector privado.

El ahondar en las diferencias más significativas entre las diversas orientaciones planteadas de la sociedad civil, permite comprender, entre otros, algunos de sus principales condicionantes u oportunidades -incluidas las relaciones de poder existentes entre éstos- a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

Tipo de orientación	Principales características
Concepción burguesa de la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado: El Estado se limita a dar el marco jurídico que garantice la propiedad privada y el ejercicio de la libre empresa, además de asegurar el funcionamiento de la reproducción social (educación, salud, etc.) ▪ Sector Privado: “La empresa es el pilar fundamental de la Sociedad Civil” y el “mercado es un hecho natural y no una relación construida socialmente”, por tanto el mercado se convierte en la “norma universal del funcionamiento de las relaciones humanas”, despolitizando la Sociedad Civil, pues “frente al mercado la política es cada vez más virtual” ▪ SC: Impulsa red de instituciones, concediendo un status privado a los aparatos ideológicos y promoviendo organizaciones no contestatarias –lo cual permite más fácilmente su cooptación-. Los movimientos sociales buscan su identidad exclusivamente en su propio campo, en ruptura con la tradición política. Ciertas ONGs cultivan una ideología ferozmente anti-estado. Los movimientos religiosos se multiplican centrados en la salvación individual y desprovistos de proyección social. ▪ Referencia clave: Esta aproximación es utilizada generalmente por las grandes Organizaciones Multi y transnacionales
Concepción “angelical” de la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado: <i>Comparte sus responsabilidades en la SC, la que se torna principalmente de naturaleza asistencial</i> ▪ Sector Privado: <i>en muchos casos se ve insertada en la SC, o la ve en otros casos como “agentes humanitarios”.</i> ▪ SC: Interés legítimo pero aunque se denuncien los abusos no se ahonda en la lógica que los provoca, no se cuestionan las causas estructurales de las desigualdades, centrándose en la “caridad” y “hacer el bien”. Formada por grupos sociales desfavorecidos, ONGs, sector no comercial de la economía y por instituciones de bien común, es decir, organización de ciudadanos, donde todos “desean el bien” y pretenden “cambiar las injusticias”. No hay

³⁶² HOUTART, François. 2003. Op. Cit. P.1.

³⁶³ Ídem

	<p>reconocimiento de la existencia de relaciones sociales desiguales y se torna en una suma difusa de individuos agrupados en estratos superpuestos y que reivindican un lugar equivalente. Por esta misma razón, es fácilmente receptáculo de ideologías anti-estado, interclasistas, culturalistas, utópicas en el sentido negativo del término y al mismo tiempo que manifiestan el deseo de cambiar los paradigmas de la sociedad, resulta ineficaz a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Referencia clave: Son con frecuencia objeto de <i>cooptación</i> por parte de las empresas transnacionales, el Banco Mundial, la OCDE o el FMI.
<p>Concepción analítica o popular de la Sociedad Civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado: <i>Agente principal que debe luchar por el bien colectivo y los bienes públicos.</i> ▪ Sector Privado: El mercado impone a la Sociedad Civil, relaciones de desigualdad, con mecanismos muy diversos, con un ordenamiento y una domesticación del Estado y de los órganos de la ONU y un control de la Sociedad Civil, que alienta el dinamismo y la pluralidad a condición de no cuestionar profundamente las relaciones sociales desiguales capitalistas. ▪ SC: El término “analítica” significa aquí, una lectura de la Sociedad Civil en término de relaciones sociales, lo cual es ya, un acto político. Esto significa que la Sociedad Civil es el espacio donde se construyen las desigualdades sociales y que existen en su seno instituciones y organizaciones que representan intereses muy divergentes”, por tanto, lo principal es cambiar las relaciones de poder. Las relaciones sociales del capitalismo ya no son iguales que a sus inicios, pues ahora es menos visible, más difusa y afecta las modalidades de luchas sociales. Por ejemplo, existen ahora poblaciones pobres sin lucha de clases y trabajadores se definen primero como consumidores, etc., por tanto, las luchas particulares se multiplican, pero la mayor parte del tiempo quedan fragmentadas geográficamente o sectorialmente, frente a un adversario cada vez más concentrado. Pero sobre este tipo de análisis, se desarrolla una conciencia social más profunda. Existe en efecto una sociedad civil “de abajo”, la cual es expresión de los grupos sociales desfavorecidos u oprimidos, que poco a poco, experimentan y descubren las causas de su situación. Reivindica un espacio público organizado al servicio de los seres humanos y no de una minoría. ▪ Referencia clave: Tiene carácter antisistémico, es decir, que cada uno de los movimientos sociales o las organizaciones no gubernamentales, contribuyen a cuestionar las causas estructurales, en el dominio que les es propio, la lógica desigual de las reglas de juego actuales.

Tabla 4.3. *Concepciones de la Sociedad Civil. Fuente: Houtart (2003), versión adaptada por la autora. Nota: La versión original se encuentra en texto y al volcar la información principal en esta tabla se han introducido algunas adaptaciones (en cursiva) para lograr una categorización que ayude a visualizar las características que propone Houtart.*

Se comprueba, por tanto, que para referirse a la Sociedad Civil, influye la *orientación* con la que se exprese su contenido, la cual connota características completamente diferentes y, evidencia un modelo de mundo que cuenta con unas reglas de juego diferenciadas para cada caso.

4.4 De la ‘Sociedad Civil’ al ‘Tercer Sector’ y las ‘Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)’

Como advierten Salamon, Anheier et al (2001) “Los últimos años han sido testigos del enorme interés suscitado en todo el mundo en torno al amplio abanico de instituciones sociales que actúan fuera de los límites del mercado y del Estado. Conocido de diversas formas: *sector no lucrativo, sector del voluntariado, sociedad civil, tercer sector o sector independiente*, en este conjunto de instituciones se incluye, a veces, una apabullante relación de hospitales, universidades, clubes sociales, organizaciones profesionales, grupos medioambientales, organismos de asesoramiento familiar,

clubes deportivos, centros de formación profesional, organizaciones de derechos humanos y otras muchas entidades. No obstante, a pesar de su diversidad, estas organizaciones también comparten algunos **rasgos comunes**. En particular son:

- *organizaciones*; es decir, poseen una presencia y una estructura institucionales;
- *privadas*: tienen existencia institucionalmente separada del Estado;
- *no reparten beneficios [económicos]*: no generan beneficios [económicos] para sus gestores o el conjunto de *titulares* de las mismas;
- *autónomas*: controlan esencialmente sus propias actividades;
- *con participación de voluntarios*: la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero.³⁶⁴

Para encuadrar mejor la complejidad de su naturaleza, en las últimas décadas el concepto de Sociedad Civil, se ha intentado reformular, pasando de utilizar genéricamente *Sociedad Civil* a *ONG* y de *ONG* a *Tercer Sector (u Organizaciones de la Sociedad Civil)*, entre otras muchas otras. Sin embargo, no existe consenso en el uso de estos términos.

Como señala Roitter³⁶⁵ (2004) el terreno de la delimitación conceptual de la sociedad civil es un campo activo en el cual hay gran diversidad de posturas³⁶⁶, siendo, a la vez, un espacio que permite visualizar los pros y los contras que tiene cada acepción. El intento por diferenciarse ha dado lugar a la proliferación de términos, que intentan *delimitar el concepto*. Estos términos expresan la complejidad y heterogeneidad de los diversos actores que componen la Sociedad Civil.

En general, aunque se está haciendo referencia ‘al mismo grupo’ de actores, tal como mencionaban Salamon, Anheier et al (2001), este espectro de posturas, como indica Roitter (2000):

“es un indicador de los conflictos existentes entre los diferentes actores involucrados, que se expresan en la lucha por la palabra, (...) pero también atribuidos en algunos casos a la lógica de la competencia por una suerte de *marcas registradas* que suele verificarse entre distintos actores sociales, y dentro de ellos, en un lugar muy destacado, académicos y, en un plano no precisamente menor, consultores, organismos multilaterales y fundaciones: todos los cuales aparecen íntimamente interconectados.”³⁶⁷

Según Roitter, el Tercer Sector es una concepción particular de la sociedad civil que se presenta como “virtual equivalente al mundo asociativo y (...) bajo [la cual] ha alcanzado una amplia difusión y aceptación”³⁶⁸. De esta forma, el autor plantea que:

“los atributos específicos de las organizaciones que componen el llamado Tercer Sector no estarían en su sustancia sino en las similitudes y diferencias con respecto a los otros dos sectores. Así, comparten con las empresas su condición de organizaciones privadas y con el Estado el interés por las

³⁶⁴ SALAMON, Lester M, ANHEIER, Helmut K, et al., 2001. Op. Cit. P. 19-20.

³⁶⁵ ROITTER, Mario, *El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil*. Ponencia presentada en el Coloquio Internacional Políticas de Ciudadanía y Sociedad Civil en Tiempos de Globalización. Más Allá de los Debates sobre la Coyuntura en Venezuela, Caracas, 23 y 24 de mayo de 2004.

³⁶⁶ Salamon 1993; Thomson 1990; Mato 2001; Álvarez 2001; Nun y Aboy 2002; Campetella et al 2002; Dagnino 2004; entre otros, todos ellos relacionados en Todas estas posturas analizadas y citadas en ROITTER, Mario, Ídem.

³⁶⁷ ROITTER, Mario, *ibidem* P. 25.

³⁶⁸ ROITTER, Mario, *ibidem* P. 17

temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces imperceptible, con lo público. Contrariamente a la condición de no gubernamental la distancia del Estado y la no lucratividad de las empresas. Son estas características comunes, identificadas a partir de las luces y sobras que proyectan los otros dos sectores, las que justificarían considerar a estas organizaciones como un conjunto bajo una misma denominación.”³⁶⁹

Otras posturas que difieren de este enfoque, son también analizadas en profundidad por Roitter y, en esa línea, aborda autores como los de Mark Warren³⁷⁰ y Sonia Álvarez³⁷¹, cuyos planteamientos intentan avanzar en la definición de los límites de la sociedad civil; pues, según sea el caso, “puede suponer una reducción o despolitización de su significado.”³⁷² Warren (2001) advierte de los peligros al considerar a la sociedad civil como equivalente del Tercer Sector, ya que, según indica, como sucede en EEUU, el valor de la producción de éste es explicado en un 77% por organizaciones que operan como ‘casi’ entidades lucrativas, persiguiendo sus objetivos económicos y operando en mercados en los que compiten con empresas. Crítica que realiza el autor a un sector de la economía social, pues afirma que, algunas de estas relaciones pueden darse al margen del ámbito asociativo y la democracia.

Por otra parte Álvarez (2001):

“considera de manera taxativa al Tercer Sector como el intento más ambicioso por aislar e inocular a los movimientos sociales, los cuales fueron primero sometidos a un proceso de *oenegeización* y luego de *terciariación*, ambos destinados a su domesticación. Mientras los movimientos sociales son vistos hoy como contenciosos y disruptivos, el Tercer Sector, aparece como un socio o colaborador de los gobiernos dentro de los marcos establecidos por las políticas neoliberales.”³⁷³

Entre estas denominaciones conceptuales, se encuentra otra que cobra especial relevancia por el ámbito de acción que corresponde: es la de “Organizaciones de la Sociedad Civil” que, sigue siendo, según Roitter, el principal competidor conceptual del “Tercer Sector”.

La denominación ‘Organizaciones de la Sociedad Civil’ fue introducida por el BID y luego adoptado por el Banco Mundial y por el PNUD, cuya supuesta ventaja era superar el sesgo de negatividad que caracterizaban otros términos anteriores (*no* lucrativa, *no* gubernamental) o superar su carácter residual (*tercer* sector). Si bien estas denominaciones son las de mayor circulación, también se encuentran las “organizaciones sociales”, las “organizaciones comunitarias”, las “entidades intermedias”, que se refieren a las áreas específicas en las que las organizaciones desarrollan su acción. (Roitter 2004).

El mayor problema que connota el referirse a ‘Organizaciones de la Sociedad Civil’, es que permite a los organismos multilaterales construir un interlocutor institucionalmente legitimado, es decir, con el brillo necesario para presentarse como partícipe necesario

³⁶⁹ ROITTER, Mario, *ibidem* P. 19

³⁷⁰ WARREN, Mark. *Democracy and Association*. New Jersey, Princeton University Press, 2001 en ROITTER, Mario, *Ibidem* P. 28

³⁷¹ ALVAREZ, Sonia. *Third Sector, Third Way, a Second Look: Contemporary Latin American(ist) Debates Revisited*. Borrador preparado para el XXIII Congreso Internacional de la Latin American Studies Association (LASA), Washington, D.C. 2001 en ROITTER, Mario. *Ídem*.

³⁷² ROITTER, Mario, *Ibidem* P. 27

³⁷³ ALVAREZ, Sonia, en ROITTER, Mario, *Ídem*

de las políticas sociales que éstos impulsan y, adicionalmente, atribuir a quienes ellos eligen como contraparte el rango de “representantes de la sociedad civil”³⁷⁴.

En este sentido, como indican Bresser y Cunill (1998) “...es importante ver la sociedad civil como la sociedad organizada y ponderada de acuerdo con el poder que detentan los diversos grupos e individuos. **La sociedad civil es, de hecho, un concepto político, ya que envuelve poder.** (...) No es pues razonable asociar un valor necesariamente positivo a la sociedad civil como un todo.”³⁷⁵ En la sociedad civil se encuentran todo tipo de asociaciones y gremios, que difieren en cuanto a objetivos y/o métodos para conseguir dichos objetivos, creando una diversidad institucional que puede llegar a ser contrapuesta entre sí. No existe aún una legitimación mediante un proceso de validación consensuado que permita identificar las organizaciones “representantes de la sociedad civil”, aunque existan algunos filtros como el ‘estatus consultivo’ ante un organismo intergubernamental; aún así, no garantiza que la organización en cuestión simbolice la suma del conjunto de organizaciones.

En esa misma línea, se recuerda la tabla 4.2 de Kaldor, quien exponía que en un nuevo espacio globalizado coexisten gran diversidad de organizaciones: asociaciones, redes y movimientos sociales de la versión activista, organizaciones benéficas, ONGs “amansadas” de la versión neoliberal, pero también grupos nacionalistas y fundamentalistas de la versión posmoderna de la sociedad civil, las que tienen alas “de extrema” que pueden llegar a validar incluso el uso de la violencia, lo cual es totalmente opuesto al significado de la sociedad civil, que, como indica Kaldor: “La *societas civilis* expresaba el objetivo de seguridad pública, de una sociedad civilizada, es decir, no violenta.”³⁷⁶

Por tanto, es complejo pretender identificar a “los representantes de la sociedad civil” y dotarles de legitimidad, en un espacio en el cual convergen y divergen, gran cantidad de posturas, objetivos y mecanismos de acción, entre otros.

A pesar de estar lejos del consenso sobre el significado y el rol de la sociedad civil, son muchos los adelantos logrados. Como señalan Salamon, Anheier et al (2001), las últimas décadas han dado lugar a un crecimiento en número y magnitud de las organizaciones de la sociedad civil, las cuales han producido una verdadera *revolución asociativa mundial* estimulada por las telecomunicaciones y la participación de nuevos sectores de la población, desilusionados con las soluciones aplicadas a los problemas existentes por parte de los agentes económicos y políticos, principalmente.

De esta forma, la sociedad civil puede ser comprendida desde múltiples enfoques, lo que representa un nuevo punto de referencia para el diálogo y la construcción de nuevas soluciones, coordinadas entre los distintos actores, con el ánimo de que sea posible hacer frente a los Asuntos Globales.

4.5 La sociedad civil y la gobernanza mundial

Si por sociedad civil se hiciera referencia sólo a los grupos “amansados” de la versión neoliberal que indicaba Mary Kaldor o a la concepción “angelical” que señalaba Houtart, el concepto carecería de una directa relación con la gobernanza. En cambio, si es entendida como **actor transformador**, con poder para generar contrapeso

³⁷⁴ ROITTER, Mario, *Ibidem* P. 26

³⁷⁵ BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria, 1998. Op. Cit. P. 28

³⁷⁶ KALDOR, Mary, 2005. Op. Cit. P. 24

(Wainswright³⁷⁷ 2008), que lucha por la expansión del espacio público y en el cual se debate y discute libremente (Kaldor, 2005), es un participante fundamental en la toma de decisiones mundial. Así, la sociedad civil es un *actor político* (Bresser y Cunill, 1998) por tanto, decisivo a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

La gobernanza mundial fue abordada en el apartado 3.2, donde se destacó el papel que juegan los diversos actores para hacer frente a los retos globales, entre los cuales se reconocía como primordial el rol de la sociedad civil.

Tal como indica el Expresidente Cardoso, Presidente del Grupo de Personas Eminentes encargado de examinar la relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil:

“La pujanza de la sociedad civil es, en efecto, uno de los fenómenos característicos de nuestro tiempo. La gobernanza global ha dejado de ser una preocupación exclusiva de los gobiernos. La creciente participación e influencia de los actores no estatales está fortaleciendo la democracia y dando nueva forma al multilateralismo. Las organizaciones de la sociedad civil han impulsado también las propuestas más innovadoras para hacer frente a las nuevas amenazas globales.”³⁷⁸

De lo anterior se remarca no sólo el papel que ahora se le reconoce a la sociedad civil para hacer frente a los retos globales, sino la importancia que tiene su impulso para la democracia y el logro del multilateralismo.

Como señala el Informe presentado por el Grupo de Personas Eminentes, algunos de los factores principales que tienen repercusión directa en la gobernanza global son: la globalización, el aumento de las tecnologías de la comunicación, el aumento del poder de la sociedad civil y de la opinión pública, y la insatisfacción con las instituciones tradicionales de la democracia. Aspectos que impactan directamente sobre la gobernanza global de diversas formas:

- “En cuanto a la democracia, se da una clara paradoja: mientras que la sustancia de las políticas se está globalizando rápidamente (en ámbitos como el comercio, la economía, el medio ambiente, las epidemias, el terrorismo, etc.), los procesos políticos no siguen la misma dinámica; sus principales instrumentos (elecciones, partidos políticos y parlamentos) siguen firmemente anclados en los planos nacional o local. La escasa influencia de la democracia tradicional en las cuestiones de la gobernanza global es uno de los motivos por los que *los ciudadanos de muchos lugares del mundo instan a las organizaciones internacionales a que rindan cuentas y se democratizen aún más.*
- En cuanto al papel de la sociedad civil en la gobernanza, la actividad política de los ciudadanos se manifiesta cada vez más en su *participación directa* en los debates políticos que les interesan, para lo cual recurren a los *mecanismos de la sociedad civil*. Se trata de un proceso expansivo, que marca la *transición de una democracia representativa a una democracia participativa*. La democracia

³⁷⁷ WAINWRITH, Hilary. *Sociedad Civil, Democracia y Poder: Su Conexión Global*. En Anuario Sociedad Civil Global. Helmut Anheier, Marlies Glasius, Mary Kaldor (eds), London School of Economics. Icaria editorial. Barcelona, octubre 2005. ISBN 84-7426-823-0.

³⁷⁸ CARDOSO, Fernando Enrique. *Nosotros los pueblos: la sociedad civil, las Naciones Unidas y la gobernanza global. Informe del Grupo de Personas Eminentes encargado de examinar la relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil*. Asamblea General de Naciones Unidas, 11 Junio de 2004. Quincuagésimo octavo período de sesiones. A/58/817

tradicional aglutina a los ciudadanos por comunidades o circunscripciones (sus distritos electorales), mientras que en la democracia participativa los ciudadanos se aglutinan en torno a una comunidad de intereses. Gracias a la moderna tecnología de la información y la comunicación, esa comunidad de intereses puede ser indistintamente ser local o global.

- En cuanto al multilateralismo, ha cambiado el modo en que se fijan las prioridades multilaterales. Anteriormente, los gobiernos se reunían para discutir un nuevo tema hasta que se lograba un consenso suficiente para elaborar una resolución intergubernamental, que constituía el punto de partida para que los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales tomaran las medidas del caso. *Hoy es cada vez más frecuente que los movimientos de la sociedad civil y la presión de la opinión pública señalen nuevos temas a la atención del mundo, y que coaliciones de intereses múltiples integradas por los gobiernos, la sociedad civil y otros actores tomen la iniciativa sobre esas nuevas cuestiones. El multilateralismo implica cada vez más procesos permanentes de debate público, diálogo normativo y medidas innovadoras para hacer frente a los nuevos problemas.*³⁷⁹

De esta forma, el rol de las ONGs / Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) está directamente ligado a la naturaleza de la democracia, pues implica el control a la decisiones tomadas por el Estado (Wainswright³⁸⁰ 2008) –o de las instituciones supraestatales como la ONU y sus Fondos, Programas y Organismos Especializados (Patomäki³⁸¹ et al 2002)-. Como explica Peter Willets (1999): “La democracia requiere que ocurran al menos dos procesos para influenciar en la toma de decisiones:

- Proporcionar abiertamente la posibilidad de *debate público* –donde existe una clara contribución de las ONGs- y
- la *Legitimación de las decisiones* ya sea por voto directo o mediante elección de representantes. Pero las ONGs no pueden realmente autodenominarse más democráticas, más representativas o más legítimas como tomadoras de decisiones que los gobiernos elegidos.³⁸²

Como reconocen diversos autores e instituciones³⁸³ las OSC en la actualidad participan activamente en el sistema internacional, impulsan cambios positivos, insertan en las agendas mayor conciencia social, incrementan la rendición de cuentas y promueven activamente esfuerzos de desarrollo en las diversas latitudes. También apoyan con todas sus capacidades operativas, técnicas y operacionales, de forma que incrementan la legitimidad en el proceso de construcción de la gobernanza a nivel global y local.

Adicionalmente, pueden ayudar a redireccionar acciones, derivando en procesos con decisiones más legítimas, “pero no son modelos perfectos de expresión del interés público, por lo cual no pueden auto inferirse como representantes del pueblo más que

³⁷⁹ CARDOSO, Fernando Enrique. *Ibidem*. Cursiva de la autora.

³⁸⁰ WAINWRITH, Hilary. *Sociedad Civil, Democracia y Poder: Su Conexión Global*. En Anuario Sociedad Civil Global. 2005. Ídem

³⁸¹ PATOMÄKI, Heikki, TEIVANEN, Teivo, RÖNKKÖ, Mika. *Global Democracy Initiatives: The Art of Possible*. NIGD Working Paper 2 Helsinki. 2002.

³⁸² WILLETS, Peter. *The Rules of the Game: The UN and the Civil Society. –Whose World is it Anyway?* Edited by John W. Foster and Anita Anand. Ottawa. UNA-Canada. En PENTIKÄINEN, Antti. *Creating Global Governance. The Role of Non-Governmental Organizations in the United Nations*. Finnish UN Association. Helsinki, 2000. P. 32. Cursiva de la autora.

³⁸³ ANNAN, Kofi; PENTIKÄINEN, Antti; CARDOSO, F; Global Policy Forum, Commission for Global Governance, Grupo de Personas Eminentes encargado de examinar la relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil, entre otros.

los gobiernos democráticamente elegidos.”³⁸⁴ Así, aunque las OSC no reemplazan la legitimidad de los gobiernos, porque no son elegidas por el pueblo, cumplen sin duda un papel fundamental, lo cual explica su aumento, pues los sistemas de representación pública actuales están en crisis de democracia representativa en los Estados soberanos **y éste hecho, sumado al déficit de democracia en las instituciones globales, ha creado espacios propicios para el incremento del rol de las OSC.** Así, *una parte de la ciudadanía ha optado por ejercer su poder canalizándolo a través del activismo*, que encuentra nuevas y expeditas vías en el proceso de globalización. (Pentikäinen 2000).

Como indica Kaldor (2008), en general, en la literatura sobre democracia, es común que se haga referencia al plano nacional, mientras que al abordar la globalización, suele hacerse referencia explícita al déficit democrático global. Explica Kaldor que esto es producto de la brecha existente entre la democracia formal³⁸⁵ y la democracia substantiva³⁸⁶. Pero en un proceso de interdependencia global, es cada vez más inevitable la participación de las diversas instancias e instituciones en los mercados globales y en los procesos de toma de decisiones internacionales. Por consiguiente, como remarca esta autora, la Sociedad Civil Global se presenta como el mecanismo para reconciliar los niveles nacionales y globales y profundizar la democracia substantiva.

Por ende, el rol de las OSC en la gobernanza global está directamente relacionado con el “futuro de la democracia” (Pentikäinen 2000), en la cual la democracia participativa complementa la democracia representativa. Como indica Kaldor (2008), la sociedad civil no está delimitada territorialmente, a diferencia de la democracia representativa, lo cual está impulsando un espacio político que promueve la gobernanza global, en la cual es posible conformar un nuevo poder ciudadano. Por tanto, como reconocía Kofi Anann (1998): “Una sociedad civil fuerte promueve responsablemente la ciudadanía y promueve formas democráticas de trabajo de los gobiernos.”³⁸⁷

Como se ha indicado a lo largo de la investigación, los Asuntos Globales, por su naturaleza, requieren ser abordados de forma integral a todas las escalas. Ni la sociedad civil, ni los Estados, ni el sector privado, pueden por si solos emprender soluciones que den respuesta plena a los retos. Por ello, el papel de Naciones Unidas cobra mayor importancia en el escenario mundial.

La **ONU** ha ido cambiando en los últimos tiempos y se encuentra frente al mayor reto de todos: convertirse en una institución integral, eficiente y comprometida, capaz de lograr puntos de equilibrio entre las diferentes fuerzas y los diversos actores dando respuesta a los principales retos globales. Como indica Amin (2002) “Necesitamos las Naciones Unidas. Es el único espacio legítimo para discutir y legitimar los temas

³⁸⁴ Global Policy Forum. *NGOs and the United Nations. Comments for the Report of the Secretary General* June, 1999. en PENTIKÄINEN, Antti. 2000. Op. Cit. P. 33

³⁸⁵ La democracia formal, como comenta Kaldor corresponde al marco institucional de reglas e instituciones que brindan las condiciones necesarias para que todos los miembros de la comunidad no entren en conflicto con otros (Held, 1995). Estas instituciones comprenden una ciudadanía inclusiva, el imperio de la Ley, la separación de poderes, una Constitución, elecciones libres y justas, libertad de expresión y fuentes alternativas de información, autonomía de asociación y control civil sobre las fuerzas de seguridad.

³⁸⁶ La democracia substantiva según Kaldor corresponde al proceso que continuamente se reproduce en el cual se maximizan las oportunidades para todos los individuos a fin de dar forma a sus vidas y participar e influenciar los debates acerca de decisiones públicas que les afectan.

³⁸⁷ ANNAN, Kofi. Statement 07/14 in Sao Paulo, Brazil, 1998. en PENTIKÄINEN, Antti. Op. Cit. P. 11.

globales”³⁸⁸, reflexión que va en la misma línea de Vargas (2002), que afirma: “las Naciones Unidas son posiblemente la única instancia transnacional capaz de dar respuesta a los nuevos problemas de un mundo global.”³⁸⁹

Para lograr ser este enclave de referencia, la ONU requiere una *Reforma*, que dependerá de la visión del mundo que se tenga y determinará el marco en el que la ONU debe operar (Amin, 2002). La *Reforma* de Naciones Unidas ha comenzado bajo el mandato de su anterior Secretario General, Kofi Annan³⁹⁰.

Una *Reforma* de Naciones Unidas que tenga directa relación con la gobernanza global requiere, entre otros, la revisión de diversos dos aspectos estructurales: *la democratización de su Sistema*³⁹¹ y *el examen de la participación de agentes no estatales*. Sin embargo, el primer punto, aún siendo prioritario, no se encuentra como parte del Programa de Reforma³⁹². Respecto al segundo punto, Kofi Annan presentó a la Asamblea General su Informe “*Fortalecimiento de las Naciones Unidas: Un programa para profundizar el cambio*”³⁹³ en el que resaltó la participación de la sociedad civil dentro de dicho proceso y constituyó el Panel de Personas Eminentes, para encarar, como tema estratégico, la “Relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil” dentro de la Reforma de Naciones Unidas. El resultado fue el *Informe del Grupo de personalidades eminentes sobre las relaciones entre la Organización de las Naciones Unidas y la sociedad civil*, o comúnmente conocido como el “Informe Cardoso” en reconocimiento al expresidente de Brasil, Fernando Enrique Cardoso, quien presidió dicho Panel. Este documento constituye la revisión más reciente de las relaciones entre la ONU y la Sociedad Civil.

Del Informe Cardoso se resaltan los *cuatro principios o paradigmas principales* que basan el conjunto de reformas que propuso el Panel para las relaciones ONU – Sociedad Civil, pues definen nuevas líneas de acción para Naciones Unidas:

- “Pasar a ser una organización proyectada hacia el exterior. La pluralidad de grupos interesados inherente al nuevo carácter del multilateralismo exige que las Naciones Unidas hagan más hincapié en convocar y facilitar que en “hacer” y centren su atención en las cuestiones de fondo, no en la institución.
- Abarcar a numerosos grupos interesados. Es posible que haya numerosos actores relevantes a un tema. Asimismo, se necesitan nuevas alianzas para hacer frente a los desafíos globales.
- Establecer vínculos entre los ámbitos local y mundial. Existe una profunda brecha entre las esferas deliberativa y operacional de las

³⁸⁸ AMIN, Samir. *The priority of strengthening social movements on a global scale*. En *From Global Market Place to Political Spaces – The North-South Dialogue continues*- RIKKILÄ, Leena y SEHM PATOMÄKI, Katarina (eds). NIGD. Working Paper 1. Helsinki. 2002. P. 49.

³⁸⁹ VARGAS, Virginia. *On the tension between civil society and state in the global arena*. En RIKKILÄ, Leena y SEHM PATOMÄKI, Katarina (eds.). *Ibidem*. 2002. P. 148.

³⁹⁰ Asamblea General de las Naciones Unidas. *Renovación de las Naciones Unidas: Un Programa de Reforma. Informe del Secretario General*. Quincuagésimo primer periodo de sesiones. A/51/950, 14 de Julio de 1997.

³⁹¹ En el cual se replanteen los sistemas de voz y voto. Además se valore el papel poco democrático de algunos de sus Organismos Especializados, dentro de los cuales están las instituciones del Bretton Woods (Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional) y la OMC que no es ni institución Bretton Woods ni Naciones Unidas (Samir Amin, 2002), pues su estructura es “conexa” al Sistema de Naciones Unidas. Por tanto, para un amplio sector de las OSC su democratización es la clave fundamental en el proceso de Reforma de Naciones Unidas, estando directamente relacionada con la gobernanza global.

³⁹² Asamblea General de las Naciones Unidas. 1997. Op. Cit.

³⁹³ ANNAN, Kofi. Quincuagésimo séptimo periodo de sesiones, tema 53 del programa provisional: Fortalecimiento del Sistema de las Naciones Unidas. Informe del Secretario General. A/57/387. 2002.

Naciones Unidas, que dificulta su labor en todos los ámbitos, desde el desarrollo hasta la seguridad. Es fundamental establecer una conexión bidireccional entre ellas para que las actividades operacionales locales contribuyan realmente a lograr los objetivos globales y las deliberaciones globales se basen en la realidad local. El papel de la sociedad civil es esencial en ambos extremos. De ahí que el plano nacional deba ser el punto de partida para establecer relaciones tanto en los procesos operacionales como en los deliberativos.

- Ayudar a reforzar la democracia para el siglo XXI. Las Naciones Unidas deberían asumir una función más explícita para fortalecer la gobernanza global y subsanar los déficit democráticos a los que ésta propende, haciendo hincapié en la democracia participativa y en la mayor responsabilidad de las instituciones ante la población mundial.”³⁹⁴

Por tanto, como afirma Pentikäinen, “en el debate de la reforma de Naciones Unidas uno de los elementos clave es el futuro rol de los actores no estatales. El rol de los actores no estatales ha alcanzado una dimensión esencial de la vida pública en todas las partes del mundo.”³⁹⁵ De ahí, la importancia de analizar el rol de las OSC y su papel en la arquitectura mundial liderada por Naciones Unidas, tal como hace en profundidad Pentikäinen en su libro *Creating Global Governance. The Role of Non-Governmental Organizations in the United Nations*.

Se presenta a continuación un breve repaso de las relaciones entre Naciones Unidas y las OSC, que muestra la evolución y el alcance del rol que han ido teniendo como actor relevante a lo largo de la historia.

4.6 La sociedad civil y la Organización de Naciones Unidas

La sociedad civil ha sido un actor difícil de delimitar pero es posible aproximarse a su comprensión por medio del análisis de uno de sus elementos clave: las llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que, como actores formalmente instituidos, cuentan con una serie de elementos comunes³⁹⁶. Dichos actores se han identificado frecuentemente dentro de Naciones Unidas, con las denominadas Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Por su parte, la Organización de Naciones Unidas (ONU) fundada en 1945 después de la fallida Liga de las Naciones en un clima de posguerra, ha tenido un papel orientado a prevenir nuevas guerras y caer en las atrocidades vividas en esos momentos.

Sin embargo, las condiciones desde la creación de la ONU a la actualidad han cambiado al igual que el papel de los diversos agentes que participan en su dinámica: Las OSC se han ido consolidando en los últimos decenios como un actor cada vez más relevante, actuando como impulsoras de cambios a todas las escalas han ganado un reconocimiento en la arena mundial como elementos cruciales de promoción y denuncia, e igualmente como fuentes relevantes de información y análisis, entre otras. De esta forma, el crecimiento de la influencia y el rol de los actores no estatales, en especial de las OSC, ha sido visible en el trabajo de la ONU, incrementando su

³⁹⁴ CARDOSO, Fernando Enrique. 2004. Op. Cit.

³⁹⁵ PENTIKÄINEN, Antti. 2000. Op. Cit. P. 10

³⁹⁶ Aquellas organizaciones que sin ser de carácter gubernamental ni privado lucrativo, actúan en función de objetivos sociales y colectivos predeterminados. Según (Drucker, 1992) este sector está conformado por organizaciones de propiedad y control privado pero cuya existencia tiene por finalidad la satisfacción de las necesidades públicas o sociales y no la acumulación de la riqueza privada. DRUCKER, Peter, *Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro*. el Ateneo, Buenos Aires, 1992

participación, investigación, soporte e importancia en las diversas actividades y programas que adelanta la Organización.

En 1996, Boutros Boutros Gali señalaba: “La ONU ha sido conformado por Estados soberanos solamente. Pero en un espacio de tiempo de pocos años, esto ha ido cambiando. Las ONGs son ahora consideradas plenos participantes en la vida internacional.”³⁹⁷ Palabras de reconocimiento que fortalecen las vías de cooperación para lograr un avance conjunto orientado a hacer frente los retos comunes.

La presencia y el rol de las OSC se han incrementado especialmente en el último cuarto de siglo. Como analiza Pentikäinen “uno de los principales focos de discusión ha sido el proceso de *participación* de las OSC dentro de Naciones Unidas”, ya que esta organización al ser creada como foro intergubernamental limitaba los procesos de *deliberación* a los representantes de los Estados y por ello, la presencia de las OSC ha sido gradual (y a veces simbólica³⁹⁸) ya que no existen canales formales para incluir la opinión de dichas organizaciones. Se han identificado una serie de desafíos y áreas de controversia, frente a las cuales se han propuesto innovaciones para cada revisión de las relaciones entre la ONU con las OSC que se han llevado a cabo, gran parte de las cuales aún están en proceso de cristalizarse. (2000)

En la actualidad, miles de Organizaciones de la Sociedad Civil participan en las Conferencias y otras actividades de la ONU. Su participación activa se ve impulsada sustancialmente porque ya no son *solamente* observadores de las mismas. Este incremento ha sido notorio desde 1990, aunque es un proceso cuya fuerza tiene más de cuarenta años. Este hecho, unido al desarrollo de la Conferencia sobre la Mujer realizada en Pekín, dio lugar a un aumento sustancial de la participación de las OSC. Esa conferencia en particular, al igual que la de Johannesburgo, han constituido los foros más numerosos que se hayan celebrado paralelamente a las cumbres oficiales de la ONU.

Este proceso de vinculación entre OSC y la ONU se puede ver retrospectivamente para identificar el grado de avance, resaltando que han existido varios momentos históricos o etapas que han condicionado o impulsado las relaciones, las cuales se resumen en la figura siguiente.

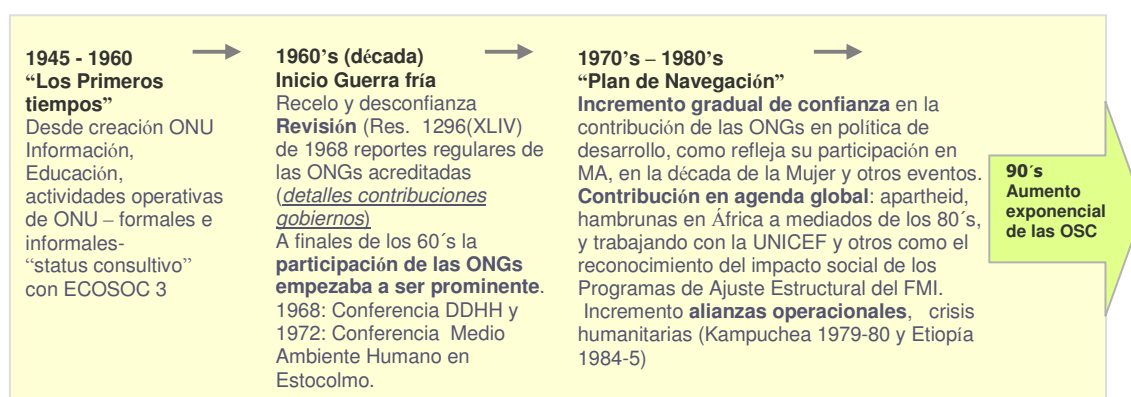


Fig. 4.1: Evolución de las relaciones entre las OSC y la ONU. (Elaboración propia a partir de Bigg³⁹⁹ 1997; Hill⁴⁰⁰ 2004, UN⁴⁰¹ 2003.)

³⁹⁷ WEISS and GORNEKER (ed), 1996, 7 en PENTIKÄINEN, Antti, 2000. Op. Cit. P.10.

³⁹⁸ PENTIKÄINEN, Antti, 2000. Op. Cit. P. 36.

³⁹⁹ BIGG, Tom, *NGOs and the UN System Since the Rio Summit*, UN Non-Governmental Liaison Service, 1997

Desde 1945 hasta 1960, es decir desde la creación de la ONU, las relaciones con las ONG estuvieron presentes a través de su Carta Fundadora, aunque esta limitara la relación al Comité Económico y Social (ECOSOC) antes que a cualquiera de los otros *órganos principales*⁴⁰². El perfil que tenían desde sus inicios era el de consulta, información y educación, además de las actividades operacionales de Naciones Unidas, tanto formal como informalmente. Las ONGs podían acceder a tres niveles de estatus consultivo en el ECOSOC, lo que delimitaba su rango de acción: 'General', 'Especial' y 'en Lista'.

En los años 60's la participación y visibilidad de las ONGs se había incrementado en gran medida, de tal forma que participaban como oyentes, así como en paneles y reuniones periódicas con gobiernos. Como indica Pentikäinen (2000) esto tuvo un cambio dramático al comenzar la guerra fría, ya que se usó dicho argumento para señalar a las ONGs como colaboradoras de un bando o de otro (como comunistas o como colaboradoras de la CIA). A partir de ese momento, tuvo lugar una revisión exhaustiva que incluía la fuente de financiación de las ONGs; al tiempo que, de forma estricta, se empezó a restringir los espacios para ellas. Ser aceptado en ECOSOC se hizo mucho más complicado⁴⁰³. A finales de la década de los 60, la participación de las ONGs volvió a ser notoria. Su participación se resaltó en la Conferencia Internacional de Derechos Humanos en 1968 (Viena) y la Conferencia de Medio Ambiente Humano en 1972 (Estocolmo).

Las décadas de los 70 y los 80, constituyeron un periodo de comparativa calma, con relativamente pocas controversias y concesiones, y en el que se fue incrementando gradualmente la confianza y la participación de las ONGs, como reflejó la Década de la Mujer (1975-1985). Este periodo se caracteriza por la elevada participación en actividades operacionales de la ONU, principalmente en lo que respecta a respuesta a crisis humanitarias y su contribución a la agenda global. Se menciona, por ejemplo, su papel en la lucha contra el apartheid en los 80s, o el ser los primeros actores en denunciar los impactos sociales de los Programas de Ajuste Estructural, producto de las medidas económicas y financieras impulsadas por el FMI. También es una época en que las ONGs del sur comienzan a incrementar su presencia gradualmente

A comienzos de los 90s, con el fin de la guerra fría y el inicio de una serie de Conferencias y Cumbres Mundiales, advino un crecimiento sin precedentes de la cantidad de ONGs participantes en dichos eventos (tabla 4.4), generando una nueva y enriquecida fase de relaciones entre la ONU y las ONGs, de forma tal que dio lugar a que se revisase una vez más su papel al interior de Naciones Unidas y las condiciones para incorporarlas con carácter consultivo.

Desde nuevas latitudes, otros actores comenzaron a participar. Incluso aquellos que hasta ahora no lo habían hecho (países del Tercer Mundo y países con sistemas políticos que fueron comunistas) empezaron a participar de forma activa en los

⁴⁰⁰ HILL, Tony, *Three Generations of UN-Civil Society Relations: A Quick Sketch*, United Nations Non-Governmental Liaison Service, 2004

⁴⁰¹ UN Secretariat, *UN System and Civil Society- An interventory and analysis of practices. Background paper for the Secretary-General's Panel of Eminent Persons on United Nations Relations with Civil Society*, 2003

⁴⁰² Los Órganos Principales de Naciones Unidas son: la Asamblea General, el ECOSOC, el Consejo de Seguridad, la Secretaría General, la Corte Internacional de Justicia y el Consejo de Administración Fiduciaria. (Carta de las Naciones Unidas, Capítulo III, San Francisco, 1945)

⁴⁰³ Como resultado se obtuvo la Resolución 1296 (XLIV) de mayo de 1968, que estableció los nuevos procesos de consulta y nuevos requerimientos (incluidos detalles de su financiación), así como los procedimientos para retirar la acreditación.

principales eventos y Conferencias internacionales: Medio Ambiente y Desarrollo, Población y Desarrollo, Derechos Humanos, Derechos de la Mujer, Desarrollo Social, Asentamientos Humanos y Seguridad Alimentaria. Dicha década corresponde a una 'década de oro' en la participación de la Sociedad Civil y genera un cambio rotundo de relación entre los actores.

La amplia participación en las Cumbres y Conferencias, al igual que en sus procesos preparatorios, generó este cambio en todos los actores involucrados, tanto en la ONU misma, como en las OSC, que vieron que podían canalizar su poder a través de estos espacios, siendo muy relevantes en los contenidos y propuestas que se obtuvieron de dichas reuniones.

En 1993 particularmente, en respuesta a la experiencia de la participación de las ONGs en la Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1992, el ECOSOC estableció un Grupo de Trabajo para revisar y evaluar las relaciones con las ONGs y la Sociedad Civil (Hill 2004). Dicha revisión dio como resultado una de las resoluciones más ambiciosas con que han contado las Organizaciones de la Sociedad Civil: la Resolución 1996/31⁴⁰⁴ que reemplazó la hasta ese entonces prevaleciente Resolución 1296 (XIV) de 1968, que avanzó notoriamente en la apertura a la participación de las ONGs (Tabla 4.4), logrando un crecimiento sin precedentes de ONGs con estatus consultivo



Año	Lugar	Tema Conferencia	Nuevas ONGs acreditadas	ONGs participantes en Foro Paralelo
1968	Teherán	DDHH	57	Ninguna
1972	Estocolmo	Medio ambiente humano	> 300	No se sabe
1975	Ciudad de México	Año Internacional de la Mujer	114	6000
1985	Nairobi	Fin Década de la Mujer	163	13500
1992	Río de Janeiro	Medio ambiente & Desarrollo	1378	18000
1993	Viena	DDHH	841	c.a. 1000
1994	Cairo	Población & Desarrollo	934	?
1995	Copenhague	Desarrollo Social	1138	c.a. 30000
1995	Beijing	4ª Conferencia Mundial de la Mujer	2600	300000
2001	Durban	Racismo	1290	c.a. 15000
2002	Monterrey	Financiación para el Desarrollo	107	?
2002	Johannesburgo	Desarrollo Sostenible	737	35000

Tabla 4.4. Evolución de la Participación de las ONGs en las principales Conferencias de ONU (Clarck et al 1998; UN Secretariat, 2001; Foster 2002 en UN System and civil society-an interventory and analysis of practices, 2003).

⁴⁰⁴ Después de la Cumbre de Río, comienza un proceso de revisión de las relaciones entre las OSC y la ONU, a través del *Open-Ended Working Group*, que generó una serie de propuestas mucho más ambiciosas que las aprobadas finalmente. La Resolución 1996/31 fue adoptada por la Asamblea General el 25 de julio de 1996 y daba la pauta de participación de las ONGs durante 30 años. Para más información ver apartado 4.6.1.

Es muy notoria en esta etapa la participación de nuevas y emergentes ONGs locales y regionales que ahora se incorporaban en el terreno con todas sus demandas para conseguir sus objetivos, ampliando de esta forma la cantidad de actores que luchaban por alcanzar sus metas. Al mismo tiempo las ONGs internacionales tradicionalmente conocidas también asumían cambios para adaptarse a la nueva realidad. En este momento comienzan simultáneamente a emerger varias de las principales redes y meta-organizaciones internacionales como Intermon-Oxfam y Third World Network, a la vez que empiezan a emprenderse con impulso campañas temáticas realizadas por coaliciones, de las cuales una de las más conocidas es la Coalición Internacional por una Corte Penal Internacional.

Esta etapa, en síntesis, se caracteriza por la participación de las OSC a gran escala y a lo largo de una gran parte del sistema de Naciones Unidas. Así, a las tradicionales ONGs Internacionales se añadieron ONGs nacionales, regionales y otras redes, plataformas, coaliciones y alianzas, que trabajaban en una cantidad importante de temas de preocupación mundial. Todo ello refuerza el papel y el posicionamiento de las OSC en la ONU. Esta generación de relaciones entre Naciones Unidas y las ONGs es esencialmente política, como indica Hill (2004).

Por último, recientemente ha ido surgiendo una nueva forma de relaciones entre las Naciones Unidas y las OSC: las Coaliciones de gobiernos y sociedad civil y otras formas multi-stakeholder (actores, grupos de interés), relaciones público-privado, redes de política pública y alianzas como el Global Compact y las iniciativas GAVI que lograron acuerdos multisector en la Cumbre de Johannesburgo en 2002. Estas nuevas formas de relaciones actualmente coexisten con la anterior generación política y abogan por elevar aun más el papel de la Sociedad Civil en los temas fundamentales mundiales⁴⁰⁵ (Hill 2004). Estas relaciones multisector (en su sentido más amplio) aún se encuentran en una etapa primigenia para determinar si serán la siguiente generación o si es sólo un camino más dentro de las múltiples posibilidades que se ha forjado a partir de la Cumbre de Río: el reconocimiento de las OSC como actor relevante.

4.6.1 Construcción de las relaciones de las OSC con los diversos Programas y Agencias de las Naciones Unidas.

Para facilitar la comprensión sobre el tema, se presenta el siguiente esquema a fin de visualizar mejor la complejidad de las relaciones existentes entre las OSC y la ONU.

⁴⁰⁵ Esta última aproximación genera no pocas polarizaciones, pues por un lado quienes abogan por esta forma lo ven como una alternativa muy positiva para encontrar soluciones viables en las que estén comprometidos todos los actores, pero por otro lado, otro sector opina que es una forma de hacer que el mensaje objetivo se diluya en medio de un “maquillaje” que hace parecer que se está haciendo algo.

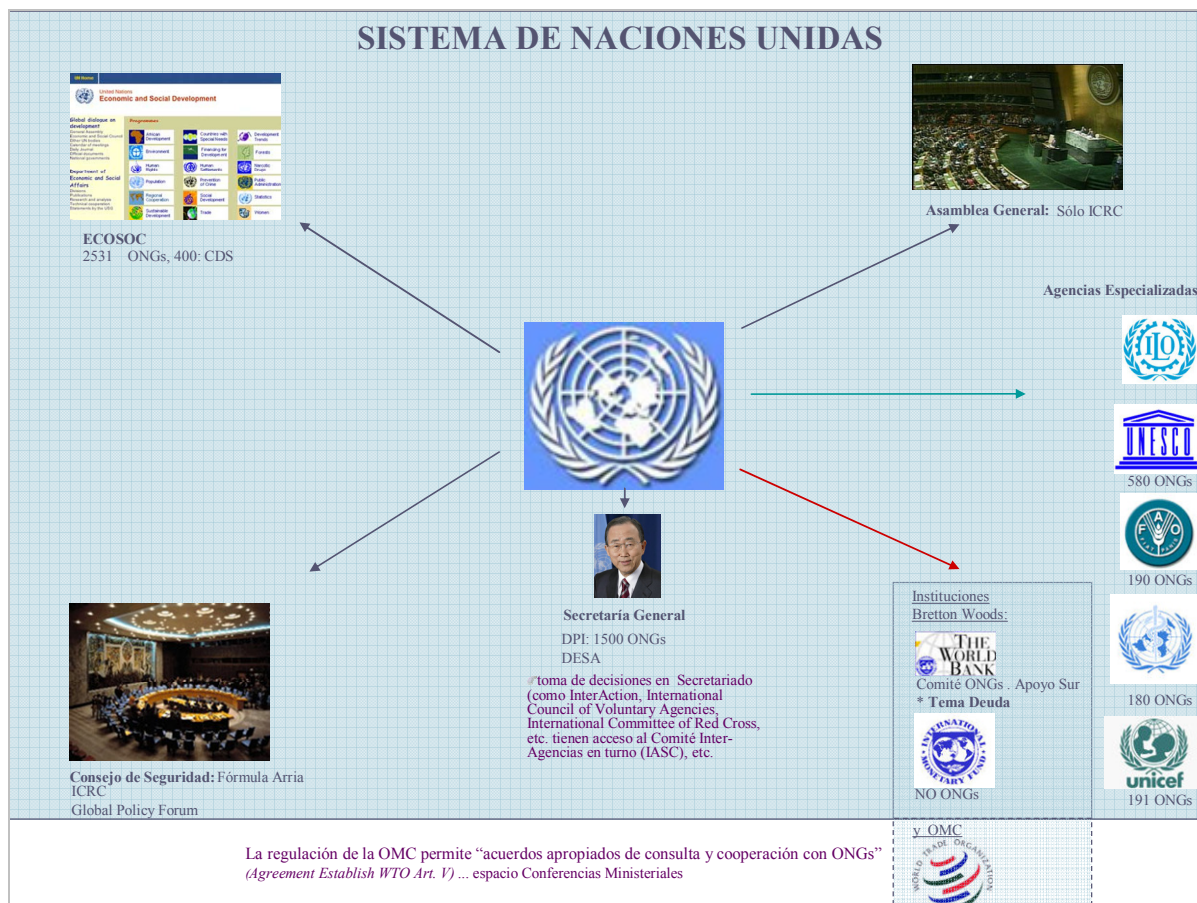


Fig. 4.2. OSC participantes en el Sistema de Naciones Unidas
Fuente: Elaboración propia

La figura anterior señala el sistema de la ONU, con énfasis en sus principales órganos: Asamblea General, ECOSOC, Consejo de Seguridad y Secretaría. Se puede observar que no se encuentran la Corte Internacional de Justicia ni el Consejo de Administración Fiduciaria, al no ser aplicable dicho análisis. Al lado derecho del cuadro se pueden apreciar varias de las principales Agencias Especializadas y Programas de Naciones Unidas con las cuales existe vinculación actualmente. También se señala la cantidad de OSC que forman parte de dichas instancias institucionales.

Igualmente se observa que fuera del mismo se encuentra la OMC (Organización Mundial del Comercio) que, según el organigrama de Naciones Unidas, corresponde a un 'órgano conexo'. En términos reales se trata de un ente prácticamente autónomo y a veces considerado incluso paralelo a todo el sistema de Naciones Unidas.

En este apartado se describirán brevemente cómo se han construido históricamente las relaciones ONU-OSC. Se comenzará por una descripción del ECOSOC por tratarse del primer órgano "histórico" desde su creación, que estableció explícitamente la colaboración de las ONGs. Luego brevemente se hará un paso por los principales órganos de la ONU, terminando con una relación de las diversas Agencias especializadas y Programas de la ONU, con los cuales se han creado vínculos relacionales con las OSC. Este apartado se ha elaborado principalmente con los elementos propuestos por Pentikäinen en su libro "Creating Global Governance, The Role of Non-Governmental Organizations in the United Nations"

Relaciones con el ECOSOC.

La base para la participación de las ONGs ha estado desde el inicio de la ONU en su Carta⁴⁰⁶, Capítulo 10, artículo 71, que establece que el ECOSOC tiene derecho a establecer relaciones con actores no estatales que considere relevantes. Dicho artículo 71 dice textualmente: “El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con Organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con Organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de la ONU”. (United Nations Charter, Chapter 10, article 71)

Desde su inicio, y con base en la carta de NNUU, el ECOSOC preparaba consultas prácticas con las ONGs y, en 1950 acordaba la Resolución 288B (10) para que los acuerdos con las ONGs se hicieran oficiales.

Durante la guerra fría, hubo serias dificultades para la participación de las ONGs, ya que el New York Times publicó unos artículos donde decía que la CIA financiaba ONGs que tenían status consultivo en ECOSOC. Esto generó una situación muy difícil dando lugar a una de las más profundas revisiones de las relaciones que hayan tenido lugar (Willets⁴⁰⁷ 1999).

En 1968, ECOSOC adopta la Resolución 1296 (XLIV) que daba por cerrado todo ese proceso de revisión exhaustiva. A través de esta Resolución se planteaba que las ONGs tenían derecho a participar en los Comités Permanentes *ad hoc*, además de poder participar en Conferencias Internacionales y ser consultados por el Secretariado de NNUU. La mayor ventaja era que podían atender a un área de delegaciones donde podían “presionar” a los representantes o funcionarios de NNUU y de gobiernos directamente.

Una propuesta de agrupar a las ONGs con estatus consultivo en ECOSOC se había logrado ya desde 1948, a través de la conformación de CONGO (Comité de ONGs con status consultivo en ECOSOC), el cual ha ayudado desde entonces a canalizar la voz de muchas de estas organizaciones, trabajando para conseguir el establecimiento de una serie de derechos reconocidos y la defensa de roles para este colectivo. Gracias a esto desde 1981 empezaba a canalizar propuestas para mejorar las relaciones ONU-ONGs.

En 1983, el ECOSOC invitaba a participar a las ONG's en la reunión del Consejo para presentar propuestas sobre varios temas, en especial: el estatus consultivo para participar en los principales comités de la Asamblea General, donde todos los miembros con ese status pudieran tener acceso a todas las Conferencias; y sus reuniones preparatorias.

Producto de este trabajo conjunto, en 1992 aparecía el reporte del grupo de trabajo que se limitaba a establecer que la “Unidad de ONGs” (ECOSOC) debería dar un mejor servicio a las ONGs.

1993 se volvía un año representativo para las relaciones ONGs-ONU, ya que el ECOSOC decidía una nueva revisión, pues el Secretariado de la Unidad ONGs resaltaba que pueden contribuir apropiadamente, debido en gran parte a la influencia de su participación en la Cumbre de la Tierra en 1992. Por tanto, era un momento

⁴⁰⁶ Carta de las Naciones Unidas, San Francisco, 1945.

⁴⁰⁷ WILLETS, Peter, en PENTIKÄINEN, Antti. 2000. Op. Cit. P. 38.

idóneo para renovar criterios, ya que existían cierta presión y condiciones que reforzaban este avance como algo prioritario. A su vez, sobresalían actores que habían mostrado una gran fortaleza y que hasta ese entonces no habían tenido la posibilidad de tener un papel al interior de la ONU: Se trataba de las ONGs de países en desarrollo. En julio de este año (1993) comenzaría la labor del Grupo de Trabajo, OEWG (*Open-ended Working Group*). Todos los países miembros tuvieron acceso a dicho espacio y las ONGs participaron a través de CONGO. Tras tres sesiones finalizaban con propuestas que abordaban las principales cuestiones en los procesos, divididas en cuatro categorías.

1. La implicación de las ONGs nacionales;
2. El replanteamiento de las categorías de los tres status consultivos;
3. La acreditación y los derechos de las ONGs en las Conferencias, y
4. El derecho de las ONGs a participar en la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y las reuniones de las instituciones del Bretton Woods⁴⁰⁸. (Lindblom⁴⁰⁹ 1997)

A pesar de esta ambiciosa propuesta, el ECOSOC emitió la Resolución 1996/31 como medida a estos planteamientos, pero en forma mucho más general, recomendando: “que la Asamblea General examine en su 51ª sesión, la cuestión de la participación de las ONGs en todas las áreas de trabajo de la ONU, a la luz de la experiencia que ha ganado a través de los acuerdos de consulta entre las ONGs y el ECOSOC”. (ECOSOC Decision 1996/297: Non-governmental organizations)

Dicha Resolución fue adoptada por la Asamblea General el 25 de julio de 1996 y daba la pauta de participación de las ONGs durante 30 años.

Categorías del ECOSOC

El ECOSOC maneja tres categorías de estatus consultivo: General, Especial y en Lista, los cuales se han ido reformulando en la medida en que se han hecho las diversas Revisiones, pero siempre se ha mantenido la fórmula triple para diferenciar sus niveles de vinculación y participación dentro del ECOSOC.

1946-50 Resolución 3 (II)	1950-68 Resolución 288 B (X)	1968-96 Resolución 1296 (XLIV)	1996 – Resolución 1996/31	Tipo de ONG en cada categoría desde 1968
Categoría A	Categoría A	Categoría I	Status General	Global, Gran No. miembros y trabajo en muchos [todos] temas de ECOSOC
Categoría B	Categoría A	Categoría II	Status Especial	Regional y general, ó especializadas con alto status
Categoría C	Registrada	“en Lista”	“en Lista”	Pequeñas o altamente especializadas ó Trabajo con agencias UN

Tabla 4.5. Los tres Niveles en el ECOSOC de Status Consultivo para las ONGs. (Foster and Anand (ed), 1999, en Pentikäinen 2000)

⁴⁰⁸ Este última propuesta tiene particular importancia ya que representa un avance en todos los sentidos acordada por todos los miembros de dicho Grupo de Trabajo, la cual de haberse aceptado hubiera constituido uno de los puntos más progresistas y aperturistas para dinamizar con otras visiones los limitados enfoques que aun tienen algunos de estos órganos.

⁴⁰⁹ LINDBLOM, Annika, Demokratian globalisoituminen. Kansalaisjärjestöjen vaikutusmahdollisuudet ja toimintatstegiat. YK:ssa, Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan pro gradu –tutkielma. University of Helsinki, Library of Faculty of Political Science, 1997, en PENTIKÄINEN, Antti. 2000. Op. Cit. P.40.

Como se puede observar, la característica del Estatus Consultivo General está reservada para ONGs internacionales incluyendo su labor en asuntos de la agenda del ECOSOC y sus entidades subsidiarias. Además esto corresponde a ONGs internacionales ya establecidas con amplio rango geográfico.

El Estatus Consultivo Especial corresponde a competencias más específicas y no involucra a todos los campos del ECOSOC, correspondiendo a ONGs regionales o locales, ó también aquellas con un tiempo de creación también más corto.

El Estatus “en Lista” corresponde a aquellas ONGs que no son fácilmente clasificables en ninguna otra categoría, ya sea por tener un enfoque demasiado técnico o específico. También se trata de aquellas ONGs que trabajan con otras agencias especializadas o que pueden ofrecer eventualmente contribuciones al ECOSOC o a sus entidades subsidiarias.

La tabla siguiente relaciona la cantidad de ONGs reconocidas con Estatus Consultivo en el ECOSOC antes y después de cada revisión:

No. de ONGs reconocidas antes y después de cada revisión de Estatus Consultivo				
Año	Status General	Status Especial	“en Lista”	Total
1946	4	0	0	4
1949	9	77	4	90
1950	9	78	110	197
1968	12	143	222	377
1969	16	116	245	377
1992	41	354	533	928
1996	80	500	646	1226
1998	103	745	671	1519
1999	111	918	909	1938
2000	122	1048	880	2050
2001	124	1132	895	2151
2002	131	1197	906	2234
2003	131	1316	903	2350
2004	131	1376	911	2418

*Tabla 4.6. ONGs con estatus consultivo antes y después de cada Revisión.
(Peter Willets 1999, en Pentikäinen 2000)*

La figura 4.3 señala gráficamente el crecimiento en el número de organizaciones que han tenido el reconocimiento de su estatus consultivo con el ECOSOC, especialmente notable desde la Cumbre de Río en 1992.

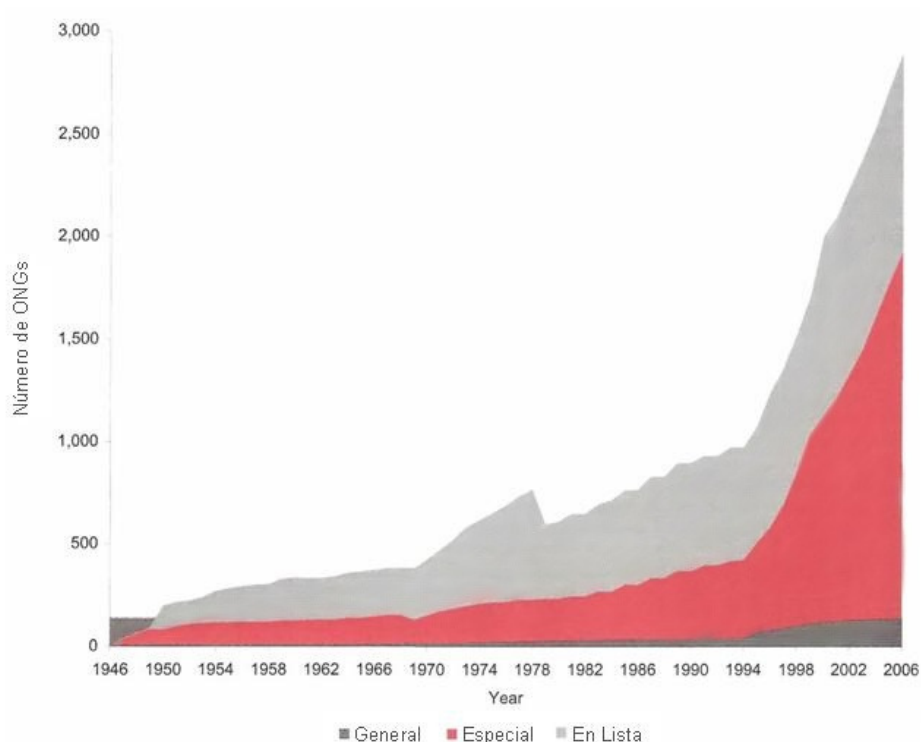


Fig. 4.3. Crecimiento de las OSC con estatus consultivo en el ECOSOC.
Fuente: LSE, Global Civil Yearbook, 2008

En la tabla 4.7 se relacionan los privilegios y obligaciones de las ONGs que cuentan con estatus en ECOSOC.

Privilegios / Obligaciones	Estatus		
	General	Especial	“en Lista”
Relevancia para el trabajo de ECOSOC	Todas las áreas	Algunas áreas	Limitada
Status consultivo en ECOSOC	Si	Si	Si
Designación Representantes ante UN	Si	Si	Si
Invitación a Conferencias de UN	Si	Si	Si
Propone temas para la agenda de ECOSOC	Si	No	No
Asistencia a reuniones de UN	Si	Si	Si
Puede hablar en UN	Si	No	No
Circular comunicados en reuniones de ECOSOC	2000 palabras	500 palabras	No
Circular comunicados en reuniones de Cuerpos Subsidiarios de ECOSOC	2000 palabras	1500 palabras	No
Puede hablar en los Cuerpos Subsidiarios de ECOSOC	Si	Si	No
Debe presentar reportes cuatrienales	Si	Si	No

Tabla 4.7. Privilegios y obligaciones de cada tipo de acreditación con el ECOSOC. (Background Paper for the Secretary General’s Panel of Eminent Persons on UN Relations with Civil Society 2003)

Relaciones con la Asamblea General.

Naciones Unidas al ser creada como el Foro Intergubernamental por excelencia, establece fundamentalmente relaciones con Estados miembros de la Asamblea General. Sin embargo, el Artículo 10 de la Carta de ONU hace referencia a las funciones y poderes que le han conferido los Estados miembros a la Asamblea General: “La Asamblea General podrá discutir cualesquier asuntos o cuestiones dentro de los límites de esta Carta o que se refieran a los poderes y funciones de cualquiera de los órganos creados por esta Carta, y salvo lo dispuesto en el Artículo 12 podrá hacer recomendaciones a los Miembros de las Naciones Unidas o al Consejo de Seguridad o a ambos sobre estos asuntos”.

Éste mandato de la Carta a la Asamblea General de la ONU, era un reconocimiento tácito a la opción de las ONGs de intentar obtener acceso a la Asamblea General, pero que contaba con el rechazo de algunos Estados miembros que argumentaban concretamente dos razones principales para evitarlo: 1º. El temor de algunos países a que se les relacionara con violaciones graves de derechos humanos y con otros asuntos internos del país, y 2º. Otro grupo creía que las ONGs debían limitarse sólo a ciertos temas, como económicos y sociales, donde las ONGs no debían involucrarse en temas sensibles como lo concerniente a seguridad pública. (Pentkäinen 2000).

Aunque el OEWG (*Ended Working Group*), cuyas directrices fueron base para la Resolución más progresista del ECOSOC, la cual contenía -como se explicó anteriormente- una discusión sobre el acceso de las ONGs a otros cuerpos de Naciones Unidas, tampoco mencionaba explícitamente a la Asamblea General, por no estar dentro de sus términos de referencia como Grupo de Trabajo. Así, el ECOSOC emitió la Resolución 1996/31 donde se pedía examinar la participación de las ONGs en todas las áreas de trabajo de NNUU. Como dicho elemento no dio recomendaciones prácticas, quedó aun sin resolver. (Pentkäinen 2000)

El siguiente debate después del Grupo de Trabajo OEWG fue en la Asamblea General -enero de 1997-, cuando se discutían los resultados de la Cumbre de Río. La Asamblea General adoptó en su lenguaje “grupos mayoritarios” con la intención de extender los derechos de participación.

En 1999, el Comité Internacional de la Cruz Roja (fundador del Movimiento Cruz Roja y Media Luna Roja) obtuvo el estatus consultivo en la Asamblea General “En consideración al rol especial y el mandato que le confieren las convenciones de Ginebra” (General Assembly Report 1999, 158). EEUU se opuso radicalmente a estos privilegios y ninguna solicitud mas fue tomada en cuenta. (Pentkäinen 2000).

Relaciones con el Consejo de Seguridad.

El Consejo de Seguridad (CS) ha sido una institución que estuvo cerrada permanentemente a la participación de las ONGs hasta el final de la guerra fría, en la cual comenzó a cambiar su postura. La prevención de conflictos se reafirmaba como prioridad de trabajo de la ONU, y se consideraba que las ONGs podían aportar y ser eficientes en este campo.

Dentro de las posibilidades de participación discrecional del Consejo de Seguridad se encuentra: “El Consejo de Seguridad podrá invitar a que le proporcionen información o le presten ayuda en el examen de los asuntos de su competencia a miembros de la Secretaría o a otras personas a quienes considere calificadas para este objeto”. (Reglamento Provisional del Consejo de Seguridad, Artículo 39)

Aunque el CS no tiene abiertos canales formales de participación, es posible encontrar sus propios caminos de influencia, por lo que el presidente del Consejo de Seguridad se reúne permanentemente con una base representativa del Comité Internacional de la Cruz Roja para intercambiar opiniones sobre los conflictos actuales en el mundo. Además, las ONGs se han organizado en un Grupo de Trabajo que se reúne regularmente con miembros del Consejo de Seguridad, es el *Global Policy Forum* que organiza este contacto informal. (Pentkäinen 2000)

Relaciones en las Conferencias Internacionales.

Las conferencias de NNUU han sido el escenario de mayor éxito para las ONGs a partir de 1990, desde las cuales han jugado un papel sustancial.

A pesar de que el acceso de las ONGs a las Conferencias no es automático, desde 1950 las ONGs han estado vinculadas a las Conferencias con el permiso de los organizadores del evento.

Desde 1984, las ONGs hasta sin status consultivo, han sido acreditadas ante las Conferencias de NNUU. La Cumbre de Río abrió un camino sin precedentes para la participación de las ONGs, y tuvieron un impacto visible en la resolución final sobre desarrollo sostenible. Esta Resolución, la Agenda 21, es la guía como punto de referencia para el diálogo abierto con las ONGs.

Después de la Cumbre de Río, el ECOSOC organizó la Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS) y dio a todas las ONGs presentes en Río el status "en Rol". Después de 1992, las ONGs han tenido acceso a las Conferencias preparatorias de NNUU, lo que no hubiera sido posible sin el éxito previo de Río.

Relación con la Secretaría General.

El Secretariado de NNUU debe facilitar a todas las instituciones de la ONU y Organizaciones el desarrollo de su misión, implementando las decisiones de varios cuerpos de la ONU. El Secretariado de la organización tiene sesiones especiales donde principalmente coordina el trabajo con las ONGs pero, a pesar de esta iniciativa, éstas no sienten que sea suficiente el apoyo y el Secretariado plantea que es cuestión de recursos.

Aun así, hay ONGs que tienen acceso a algunos procesos de toma de decisiones en el Secretariado, como InterAction, International Council of Voluntary Agencies, International Committee of Red Cross, etc. y tienen acceso al Comité Inter-Agencias en turno (IASC), etc.

Aquí sobresalen dos enclaves administrativos de la ONU: El DESA (*Department for Economic and Social Affairs*), por tratarse de la Unidad que trabaja como Secretariado para el Comité de ONGs de ECOSOC, y el DPI (*Department of Public Information*) que es la fuente oficial de documentos tanto para las ONGs como en general.

Relaciones con Agencias Especializadas.

Las Agencias especializadas, Fondos y Programas tienen sus propios estatutos, presupuestos, secretariado, procedimientos y locaciones. La relación de la Agencia con las OSC depende, por tanto, de la naturaleza e historia de cada Agencia.

La más cooperativa con las ONGs ha sido la UNESCO, dedicada a la educación, la ciencia y la cultura, brindándole a las ONGs espacios, subvenciones y acceso a la toma de decisiones, aunque ha ido reduciendo ciertas prerrogativas. 150 ONGs tienen status formal y relaciones operacionales con otras ONGs.

Igualmente reconocida, es la OIT (Organización Internacional del Trabajo), que desde sus inicios cuenta con un espacio de participación real en sus órganos de administración, ya que cuenta con una estructura tripartita, es decir, participan en él tanto Gobiernos como trabajadores y empleadores.

La UNICEF en su protección de la infancia, tiene vínculos con 191 ONGs. Igualmente, la OMS (Organización Mundial de la Salud), con 180 ONGs de estatus consultivo, que participan pero no votan. Además de la cooperación, realiza consultas con diversas ONGs, incluyendo las ONGs nacionales con el consentimiento del gobierno respectivo. Finalmente la FAO, en el tema de la alimentación mundial, que tiene 190 ONGs con estatus formal para asistir a las sesiones del Consejo y a las Conferencias, a reuniones de expertos/as y a seminarios especializados.

Relaciones con las instituciones económicas, financieras y comerciales: Bretton Woods (BM, FMI) y OMC.

Poco a poco ha ido aumentando la colaboración de las ONGs con las instituciones del Bretton Woods, aunque con marcadas diferencias entre sí. Dichas instituciones, en los países en desarrollo esperan ganar el apoyo especialmente de las ONGs, por ejemplo con relación al tema controvertible de la Deuda Externa.

El Banco Mundial tiene un pequeño Comité de ONGs, para analizar temas como la pobreza, contar con asesoría medioambiental y ahondar en sensibilización sobre el impacto social, así como la transparencia de los procesos y las necesidades locales, para lo cual generalmente 'son consultadas para el diseño de los proyectos'. Es de resaltar que el BM, con el apoyo de las ONGs locales/nacionales, es una institución que ha logrado también en varias latitudes proyectos de impacto local. En otros casos esta aproximación -como proceso de consulta- se considera básica, ya que dichos procesos son realizados, en algunos casos, cuando todo "está decidido y se pretende simplemente darle mayor legitimidad, aunque no se haya participado en el proceso sino sólo en aprobar un documento o estrategia final"⁴¹⁰.

Desde 1982, el BM tiene un Comité BM-ONGs (formado por 26 ONGs más el staff sénior del Banco), descentralizado a comienzos de los 90's a nivel regional pero que ahora está bajo revisión. El BM cuenta con algunos grupos asesores sectoriales de ONGs y otros especialistas, como por ejemplo el Grupo Asesor Externo sobre Género. No tiene acreditaciones formales para las ONGs, pero un gran número busca y obtiene acreditación para asistir a las Reuniones Anuales del BM/FMI, con el consentimiento del órgano de gobierno correspondiente. Cerca de la mitad de los proyectos financiados por el BM implican a ONGs. Además, ahora el BM, en su Sede, tiene 10 departamentos relacionados con la Sociedad Civil.

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional no tiene sistema formal, aunque ha empezado algunos cambios para mejorar la transparencia, debido a la crisis del Sureste asiático, Rusia y Brasil, y ha reconocido la significancia de los factores sociales en la estabilidad económica. La campaña para la reducción de la deuda

⁴¹⁰ Dicha afirmación se realiza después de haber llevado a cabo varias entrevistas con organizaciones que trabajan estos temas.

externa llamada Jubileo 2000, podría haber resultado un buen comienzo para la influencia de las ONGs/OSC.

La OMC, por otra parte, es el “elemento diferente”, al no ser una Agencia, lo cual es un obstáculo para la participación de las OSC, pero también factor positivo, pues los Acuerdos de la OMC proveen “acuerdos apropiados de consulta y cooperación con ONGs” (*Agreement Establishing WTO Article V*), lo cual da una buena base para que las ONGs/OSC continúen trabajando por conseguir la apertura de espacios, como por ejemplo en los diferentes consejos y comités, para luego llevar sus posturas a la Conferencia Ministerial (principal órgano de decisión de la OMC), ya que las decisiones son tomadas por consenso. Esta lógica tuvo un antes y un después desde Seattle en el cual fue rotundo el papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su capacidad de incidir en los procesos, dando un giro total al proceso de negociación que se llevaba a cabo.

Relaciones con otras Agencias Especializadas de Naciones Unidas

La tabla siguiente indica otra serie de vínculos existentes entre las OSC y el Sistema de Naciones Unidas, basado en la información del Panel de Personas Eminentes para revisar las Relaciones entre las Naciones Unidas y la Sociedad Civil⁴¹¹, la cual señala algunas de las principales dinámicas existentes con las Agencias, Programas y Organismos Especializados de la ONU y la Sociedad Civil.

DPI:	(Información pública). Tiene una sección de ONGs, la guía de un Comité de 18 ONGs y vínculos con 1400 ONGs, que acceden a las instalaciones y salas de reuniones así como a documentación. Anualmente emite un reporte y semanalmente un resumen de actualización.
PNUD:	Su guía es la Declaración Política de Junio de 1997 que dio lugar a la creación del Comité PNUD-SC, pero no tiene procesos formales de acreditación.
WFP	(Programa Alimentación) El Comité Ejecutivo invita como observadores a las ONGs, que pueden hablar si así lo requieren. Cada año adelanta su consulta WFP-NGO, donde la Agenda y la participación son determinadas por las ONGs.
ACNUR:	Igualmente consulta con ONGs, que pueden ser observadoras del Comité Ejecutivo y los Comités Provisionales.
IFAD	(Desarrollo Agrícola). No cuenta formalmente con status consultivo para ONGs, pero éstas pueden ser observadores del Consejo de Gobierno. Adelanta su consulta anual desde 1990 donde un grupo de ONGs eligen temas e invitaciones.
UNFPA	(Fondo Población). Su Comité Asesor comprende de 25 a 30 ONGs.
UNIDO	(Desarrollo Industrial). Tiene “relaciones apropiadas” con unas 100 ONGs, las nacionales deben tener el visto bueno de gobiernos y además ser aprobado por el Comité de Desarrollo Industrial (IDB). Dichas ONGs pueden participar en el Comité, la Conferencia General y otras reuniones.
ILO:	Desde su constitución tiene relaciones formales con las ONGs. Sus órganos de gobierno están conformados por Gobiernos, Empresarios y Sindicatos.
UNAIDS:	De más reciente innovación. Su Programa está coordinado por 22 estados miembros, 8 IGOs cofinanciadoras y 5 ONGs, más representantes de personas que viven con SIDA.

Tabla 4.8. Más vínculos OSC con el Sistema de NNUU. (UN GA A/53/170 en Background Paper for the Secretary General's Panel of Eminent Persons on UN Relations with Civil Society 2003)

⁴¹¹ UN GA A/53/170 en Background Paper for the Secretary General's Panel of Eminent Persons on UN Relations with Civil Society 2003.

Una vez revisada la construcción de relaciones que se ha dado entre las OSC y las Naciones Unidas, queda plasmada la compleja dinámica de su sistema de instituciones. Sin embargo, el problema no debe situarse exclusivamente en el reconocimiento de un estatus que hasta ahora ha sido el caballo de batalla para formalizar las relaciones y, por ende, la participación -no así la deliberación- en Naciones Unidas, pues dicha relación continúa en proceso de construcción. (Pentikäinen 2000).

En un mundo cada vez más interconectado, las Organizaciones de la Sociedad Civil, como se ha venido señalando a lo largo de este capítulo, continúan ganando mayor terreno como actor político y su alcance traspasa fronteras. Son parte del equilibrio de fuerzas que tiene lugar a todas las escalas, ampliando su incidencia y contribuyendo a la construcción de nuevos escenarios transformadores a los cuales aportan su experiencia, conocimientos, capacidades, ideas y propuestas. Así, la sociedad civil global es un 'nuevo' actor que aporta una fuerza fundamental que no puede faltar a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

Tal como indica Pentikäinen (2000), es necesario valorar los cambios del activismo, partiendo del reconocimiento de que el tradicional enfoque que tenían las diversas OSC individualmente se ha comenzado a transformar, dando lugar a una nueva dinámica y una dimensión de trabajo totalmente diferentes, al construir alianzas y coaliciones, permitiendo trabajar con objetivos más ambiciosos y, a la vez, ser más efectivos.

En esta construcción no es ajena la ONU, vinculada por tratarse de temas a los cuales no puede permanecer indiferente. *Tal cambio en el activismo mundial genera una presión tanto por definir mejor el rol de la ONU como el de las OSC, así como el de repensar cuáles son las mejores estrategias para ser más efectivos y lograr incidir en los Asuntos Globales* que, por su impacto, requieren respuestas rápidas por afectar al conjunto de la Humanidad

Sin embargo, sigue sin resolverse el logro de espacios reales para que pueda canalizarse la voz de las OSC. Es tanta la diversidad de OSC y propuestas que existen, que tienen que crearse mecanismos idóneos para conocer dichas ideas, escuchar su voz y trabajar conjuntamente.

Entre los principales retos que es necesario abordar, se encuentran algunos aspectos fundamentales de la discusión sobre la *relación, rol y alcance* de las OSC con la ONU⁴¹².

1. Las OSC han aumentado exponencialmente a partir de 1990 y las Naciones Unidas tienen dificultad para visualizar tanta variedad. ¿Cómo lograr un enfoque coordinado de éstas?
2. ¿Cómo pueden lograr las OSC mayor reconocimiento y posicionamiento en las instituciones internacionales sin ser *cooptadas*?
3. ¿Cómo trabajar hacia objetivos comunes? ¿Qué mecanismos e instrumentos pueden ayudar a canalizar la diversidad de OSC para lograr 'masas críticas' no sólo simbólicas sino reales, que logren mayor incidencia y sean transformadoras de los Asuntos Globales?

⁴¹² Por supuesto, el alcance de dichos retos supera la vinculación OSC – ONU.

4. ¿Qué criterios se tienen para determinar la legitimidad de las OSC? ¿Todas las OSC son realmente democráticas y representativas? (¿de qué y de quienes?)
5. ¿Qué tipo de mecanismos pueden ponerse sobre la mesa para fortalecer la participación de las OSC del Sur?
6. ¿Cómo introducir el 'equilibrio geocultural', para que efectivamente sean las voces planetarias las que se escuchen en su diversidad y no sólo las del Norte, que tienen más medios para hacerse sentir?
7. ¿Cómo lograr coherencia entre la visión a largo plazo y las acciones a corto plazo?
8. ¿Cómo lograr unas nuevas *Reglas de Juego* que tengan en cuenta a todos los actores y permitan la transformación necesaria para afrontar los Asuntos Globales?

Aunque el alcance de estos desafíos supera ampliamente los objetivos de esta investigación, los próximos capítulos ahondarán en la exploración de algunas alternativas encaminadas a vislumbrar posibles respuestas a algunos de estos retos.

Capítulo 5

LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO FÓRMULA PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES

5. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO FÓRMULA PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES

Como se ha venido resaltando a lo largo de la investigación, los Asuntos Globales requieren de la *acción integrada* entre los diversos sectores: Estado, privado y Sociedad Civil.

A lo largo del capítulo anterior se ahondó conceptualmente en la sociedad civil y se hizo énfasis en su relación con la gobernanza (desarrollada también en el apartado 3.2). El presente capítulo se centra en el análisis de la articulación de la sociedad civil con el fin de construir alianzas estratégicas para afrontar los Asuntos Globales.

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, el estudio de la Sociedad Civil en la globalización puede ser abordado de múltiples formas. Así, el *London School of Economics*, cada año, a través de su "*global civil society yearbook*", explora una nueva aproximación metodológica. De esta forma, en su primera edición abordó la definición operacional de la Sociedad Civil Global (Anheier 2001), luego desarrolló el Índice de la Sociedad Civil Global (Anheier y Stares 2002), posteriormente presentó sistemas de información geográfica (Anheier y Katz, 2003), introdujo el análisis de redes sociales (Anheier y Katz 2004), propuso la aplicación de métodos de comparación comparativos-históricos (Anheier y Katz 2005), el enfoque de conjuntos difusos (Katz, Anheier y Lam, 2006) y, más recientemente, los modelos de difusión para examinar la sociedad civil global (Anheier, Katz y Lam, 2007/8).

Como señala Anheier et al (2008)

"Cada uno de estos capítulos está motivado por la convicción de que la globalización requiere aproximaciones fuera del sistema convencional de reporte y análisis de datos de las ciencias sociales: la globalización ha creado nuevas instituciones, organizaciones, redes y comunidades, con sus correspondientes modelos (patrones) culturales y comportamentales, incluyendo problemas de muchos tipos, que trascienden la tradicional toma de decisiones. Estas instituciones no sólo atraviesan el Estado-nación y sus unidades relacionadas, sino que cada vez más crean y reflejan las realidades sociales que son muy particulares. (...) La globalización es más que la suma de las sociedades nacionales y económicas en sus aspectos internacionales. Es algo cualitativa y cuantitativamente diferente, y algo que en última instancia desafía la asumida equivalencia entre el Estado-nación, la economía doméstica, y la sociedad nacional. (...) esto tiene implicaciones profundas para las metodologías de ciencia sociales que requieren aproximaciones renovadas y el pensamiento innovador **en explorar métodos disponibles** de las ciencias sociales que pueden ser aplicados al estudio de globalización."⁴¹³

En esta línea, esta investigación plantea otra aproximación, centrada principalmente en analizar las *Alianzas Estratégicas* como fórmula para afrontar los Asuntos Globales, identificando algunos de los principales condicionantes del entorno y de las propias Organizaciones de la Sociedad Civil para el trabajo conjunto entre éstas.

⁴¹³ ANHEIER, Helmut, KATZ, Hagai y LAM, Marcus. *Difusion models and Global Civil Society*. En *Global Civil Society Yearbook, 2007/8 "Communicative Power and Democracy"* by Albrow, Martin, Anheier, Helmut, Glasius, Marlies, Price Monroe E, Kaldor Mary, eds in chief. Holland, Fiona, managing editor. Sage Publications. Londres, 2008.

5.1 Articulación de la Sociedad Civil para fortalecer su capacidad

A lo largo del capítulo anterior se expuso el análisis de las diversas posturas referidas a la sociedad civil. Se pudo evidenciar que existen clasificaciones conceptuales como la realizada por Kaldor o la de Houtart, en las cuales se demostró que *no es un concepto unánime* sino que su alcance y significado depende del interlocutor o institución que haga uso de éste, igualmente se clarificó, que *en la actualidad, las diversas versiones de la sociedad civil coexisten entre sí*. Se exploraron también las diversas acepciones usualmente utilizadas, enfatizando en las *características comunes* que tienen las organizaciones, independientemente del nombre en particular que elijan usar como aglutinador (Tercer Sector, Organizaciones No Lucrativas, Organizaciones de la Sociedad Civil, entre otras).

De igual manera, se hizo hincapié en las Organizaciones de la Sociedad Civil como *actores políticos*, vinculándolos directamente con la *gobernanza global*, (también tratado en el apartado 3.2) pues está relacionado con el *rol (tipo de participación⁴¹⁴), el poder y los espacios* reales conseguidos en el escenario internacional (y a todas las escalas). Por ello, su vinculación con Naciones Unidas se tuvo en cuenta como un eje fundamental.

Como anteriormente se destacó, es necesario valorar los cambios del activismo, partiendo de reconocer que la perspectiva tradicional que tenían las diversas OSC individualmente se *ha comenzado a transformar, dando lugar a una nueva dinámica y una dimensión de trabajo totalmente diferentes, al construir alianzas y coaliciones, permitiendo trabajar con objetivos más ambiciosos y, a la vez, ser más efectivas*. Pentikäinen (2000).

A lo largo de este capítulo, se analizarán las organizaciones desde un encuadre complementario, a fin de identificar *algunos de los principales condicionantes del entorno y de las propias OSC para el trabajo conjunto entre éstas*.

Como indica Ariño (2008)

“Sobre el supuesto de una identidad compartida se asienta la tesis de que un tercer sector maduro debe ser, al tiempo que un espacio de pluralidad, un ámbito articulado, de manera que, gracias a dicha integración, tenga capacidad de interlocución con los otros sectores, genere visibilidad y confianza social, y pueda contribuir de una manera más decisiva a la producción del bienestar y la democracia. Esta necesidad de articulación de las potencialidades subyacentes en el universo heterogéneo de entidades ha sido señalada tanto por numerosos académicos que investigan dicho campo como por actores destacados del mismo.”⁴¹⁵

Pero la gran cantidad de entidades que integran el Tercer Sector no se caracterizan solamente por la heterogeneidad, sino por la disparidad estructural, en palabras de Ariño (2008) o por su caracterización estructural, según Weiss and Gorneker (1996). Por ello, la *coexistencia de enfoques tan diversos* –y a veces tan distantes unos de otros- en las modalidades de organización, formas de funcionamiento, variedad de preocupaciones, perfiles organizacionales, ‘sectores objetivo’, rango geográfico, procedencia de la financiación y valores que les rigen, entre otros. Esta pluralidad,

⁴¹⁴ Que incluye el reconocimiento como actor relevante, además de la consolidación de su legitimidad y el grado de incidencia que tiene, entre otros.

⁴¹⁵ ARIÑO VILLARROYA, Antonio. *Articulación del Tercer Sector en España*. Revista Española del tercer sector, No. 10, Septiembre- Diciembre. Madrid. 2008. P. 109-110.

como sostienen Ariño (2008), Vernis et al (2004) y Pentikäinen (2000) corresponde a uno de los fenómenos más característicos en las sociedades democráticas.

Hablar de *una* identidad del tercer sector es complejo, pues como indica Ariño (2008) “conviene tener presente que el tercer sector no es un continente con contenidos universalmente invariables (con independencia del país y el momento histórico considerados) y separado de los otros sectores [estatal y privado]”⁴¹⁶. Así, plantear *la articulación de la sociedad civil* es una idea tan genérica e imprecisa, que no tiene en cuenta que, producto de la identidad de cada organización, existe una “heterogeneidad irreductible”⁴¹⁷, pues siempre habrá causas y métodos contrapuestos dentro de las mismas OSC, o una priorización de valores que den como resultado el antagonismo entre diversos subsectores dentro de la sociedad civil.

De esta forma, son parte de la sociedad civil, organizaciones que cubren un amplio espectro, desde aquellas con orientación eminentemente liberal, hasta organizaciones con posiciones de corte abiertamente conservador, cuyos enfoques difieren radicalmente entre ellas.

Es posible ejemplificar este tipo de posturas mediante la propuesta de Samir Amin (2002), quien propone el “esquema de la convergencia en la diversidad”⁴¹⁸ la cual pretende ayudar a constituir una ‘izquierda alternativa’, que sea transformadora de las reglas de juego actuales, que sea contrapeso y genere contrapoder. En su propuesta, indica el ‘grado de radicalidad de las regulaciones del capitalismo’, es decir, representa las organizaciones que están cómodas con el marco legal actual y las que, consideran que es totalmente insuficiente para avanzar e incluir la justicia social, por ello pretenden cambiarlo. Por otro lado, sitúa las organizaciones según su ‘dimensión antiimperialista’: las ubica según se sienten cómodas o no, con los centros de poder. (Ver figura 5.1).

La propuesta de Amin plantea el fortalecimiento progresivo de la convergencia en la diversidad, visualizada como el círculo en el centro del gráfico. Como indican las flechas asociadas, puede aumentar su tamaño, representando así “la coexistencia de diversas posturas pese a su diversidad, su casi divergencia”⁴¹⁹, con lo cual, Amin asegura que “sin esta coexistencia ningún avance es posible.”⁴²⁰ Por ello, indica que “la convergencia –y la ampliación del círculo central- puede ser reformulada en términos políticos de diferentes maneras, complementarias unas con otras.”⁴²¹

Esta propuesta pone en un mismo espacio de análisis posturas comúnmente contrapuestas. Busca el acercamiento entre organizaciones para la construcción de un contrapoder efectivo y vincula la sociedad civil con la gobernanza relacionándolo a través de las relaciones de poder (aspecto que fue abordado ampliamente en el capítulo anterior). Dicha propuesta puede ser de gran utilidad para el dialogo entre diversas organizaciones que comparten, entre otros, nuevos espacios generados por la propia sociedad civil, como el Foro Social Mundial⁴²², para los cuales es importante lograr mecanismos de cohesión, que permitan el avance hacia objetivos comunes.

⁴¹⁶ ARIÑO VILLAROYA, Antonio. Op. Cit. P. 111.

⁴¹⁷ Ídem

⁴¹⁸ AMIN, Samir. *Convergencia de la diversidad de los movimientos sociales*. En: Díaz-Salazar, Rafael (ed). Justicia Global, las alternativas de los movimientos del Foro de Porto Alegre. Icaria Editorial e Intermon-Oxfam. Barcelona, 2002. P. 343-346.

⁴¹⁹ AMIN, Samir. *Ibidem*. P. 344.

⁴²⁰ Ídem

⁴²¹ AMIN, Samir. *Ibidem*. P. 345.

⁴²² Para ahondar sobre las alternativas y propuestas de articulación tanto entre la sociedad civil organizada como la no organizada del Foro Social Mundial se recomienda leer, entre otros: DÍAZ-SALAZAR,



Fig. 5.1. Esquema de la convergencia en la diversidad. Fuente: Samir Amin (2002).

Otra investigación que ayuda a comprender la ‘disparidad ideológica’, -para un caso concreto de escala nacional-, es el análisis de Ariño (2008), que a partir de la *encuesta número 2.450 sobre participación y ciudadanía del banco de datos del CIS* (España), estudiaba la cultura política de la población entrevistada y “exponía las diferencias ideológicas subyacentes, a partir una caracterización sociopolítica de sus afiliados”⁴²³. Según Ariño, “el análisis de la cultura política de las personas vinculadas a [las organizaciones (...)] puede resultar clarificador y ayudarnos a captar la disparidad existente.”⁴²⁴ El análisis señala, asimismo, la distribución de frecuencias de los conglomerados (grandes grupos), que da como resultado el *perfil político* de la población española que pertenece a asociaciones. Una información que puede ser bastante útil a la hora de identificar algunos ‘puntos bisagra’, pensando en posibles articulaciones al interior de la sociedad civil.

El antagonismo entre organizaciones no sólo se presenta en cuanto al *enfoque ideológico* que tengan, pues también puede darse, como se había mencionado previamente, en cuanto a *objetivos y visión*, como ocurre en el caso de causas que son diametralmente opuestas, y por ende, irreconciliables, como por ejemplo, la experimentación con células madre. Existe un sector de las OSC que lo promueve y otro sector que se opone rotundamente. Así, las divergencias no sólo se presentan por distintos enfoques ideológicos, sino también por causas-objetivo que cuentan con interpretaciones éticas diferentes.

Rafael (ed). *Justicia Global, las alternativas de los movimientos del Foro de Porto Alegre*. Icaria Editorial e Intermon-Oxfam. Barcelona, 2002; CALLE, Ángel. *Nuevos Movimientos Globales, hacia la radicalidad democrática*. Ed. Popular, Madrid, 2005; NISULA, Laura, y SEHM PATÖMAKI, Katarina. *We, the Peoples of the World Social Forum*. NIGD, Helsinki, 2002.

⁴²³ ARIÑO VILLAROYA, Antonio. Op Cit. P. 122

⁴²⁴ Idem

Por tanto, converger en objetivos comunes, teniendo como base la *heterogeneidad interna* (Ariño 2008) puede ser complejo, ya que como indica Prieto Lacaci “cuando se adopta una perspectiva más amplia y se considera el mundo asociativo globalmente (...) lo que se observa es una diversidad de entidades, con objetivos heterogéneos y grados muy variables de implicación social y política.”⁴²⁵

Otra contraposición que se haya frecuentemente entre las organizaciones, la cual se analizará en detalle en el apartado 5.1.1., está relacionada con los *métodos* usados y *perfiles disímiles*, -y, a menos que formen parte de la misma estrategia- algunos de éstos son considerados generalmente opuestos, como ocurre con frecuencia, por ejemplo, entre las organizaciones ‘asistencialistas’ y las organizaciones ‘de denuncia’, las cuales corresponden, respectivamente, a la versión “angelical” y “analítica” de Houtart (apartado 4.3), las cuales suelen tener dificultades para trabajar conjuntamente, a menos que haya una instancia, agente o proyecto aglutinador lo suficientemente relevante para que cada una de las partes deje temporalmente sus diferencias de lado.

Otro aspecto que genera enfrentamiento y competencia es la procedencia de la *financiación*⁴²⁶ de las OSC. Por una parte, ha sido ampliamente cuestionado que las ONG son en muchas ocasiones ‘OGs’, es decir, Organizaciones Gubernamentales, pues su supervivencia depende de la subvención oficial, lo que entre otros, limita su capacidad de denuncia. Generalmente, las organizaciones que suelen recibir fondos oficiales, son las que cumplen un papel ‘complementario’ al del Estado, es decir, las que se dedican al asistencialismo, la promoción, educación, y –dependiendo del tema concreto que trate- los observatorios que monitorizan determinado tema o sector. Los fondos, por tanto, generan un espacio de tensión entre organizaciones, porque además existe la llamada ‘lucha por la subvención’ (Ariño, 2008).

La procedencia de los fondos no sólo hace referencia a los fondos oficiales, sino en algunos casos, a la dependencia del patrocinio de fondos privados empresariales, en cuyo caso, los recursos que reciben las organizaciones reducen su autonomía e independencia, pues dependen de los condicionantes por éstas impuestos.

Frente a estos diversos riesgos, Ariño (2008) alerta del peligro de la atomización y fragmentación de la pluralidad de organizaciones, que tiene como consecuencia “una escasa capacidad de interlocución política y social y un peligro de colonización por parte de grandes entidades, sean públicas o privadas (partidos o iglesias).”⁴²⁷

Por tanto, integrando los diversos componentes estructurales que se han ido mencionando, se refuerza la afirmación de Ariño (2008): “*la articulación lo será siempre de una parte del sector, por más que actores de las organizaciones y académicos pretendamos hablar con carácter de universalidad.*”⁴²⁸

⁴²⁵ PRIETO LACACI, Rafael. *La participación de los españoles en asociaciones voluntarias*. La sociedad. Coord. por Salustiano del Campo Urbano, José Félix Tezanos Tortajada. Ed. Biblioteca Nueva. 2008. P. 670, citado por ARIÑO VILLARROYA, Antonio. P. 113.

⁴²⁶ Al respecto hay una variedad de debates en el seno de las diversas instituciones, tanto las financiadoras, como dentro de las mismas OSC. Se recomienda consultar las memorias del Debate sobre el rol de las ONGs, Asamblea General de Concord, 25 de noviembre de 2004, de la European NGO Confederation for Relief and Development.

⁴²⁷ ARIÑO VILLARROYA, Antonio. Op. Cit. P. 114.

⁴²⁸ ARIÑO VILLARROYA, Antonio. Op. Cit. P. 110. Cursiva de la autora.

En la labor por avanzar en el fortalecimiento de la sociedad civil organizada cabe remarcar el Informe ‘Los retos del Tercer Sector’⁴²⁹, realizado por el Observatori del Tercer Sector, en el cual se destacan algunos de los aspectos más relevantes a tener presentes para la consolidación del Sector No Lucrativo. Dicho Informe recogía cinco retos principales, identificados a partir de sus Consejos Asesores: 1. La construcción de una identidad colectiva, 2. El valor añadido del tercer sector, 3. El rol del tercer sector, 4. El funcionamiento de las entidades y 5. El contexto actual.

Varios de los retos presentados en el Informe estaban directamente relacionados con la articulación de las OSC. Así, dentro del primer reto, se planteaba la importancia de la identificación de los rasgos comunes y los valores compartidos para la elaboración de un discurso colectivo, la necesidad de recoger la diversidad del tercer sector, el reforzar la estructuración del sector, el potenciar el trabajo en red y promover el intercambio de conocimiento entre las propias entidades del sector.

En su segundo reto, el informe planteaba la necesidad de visibilizar la contribución del tercer sector a la sociedad, además de la necesidad de avanzar en la medición y evaluación del impacto y generar conocimientos del sector.

El tercer reto, planteaba la necesidad de incrementar el reconocimiento del tercer sector como agente social relevante (aspecto ampliamente tratado en el capítulo anterior), además de velar por mantener su función de transformador social, consolidar la legitimidad del sector, impulsar alianzas y relaciones de paternariado, mejorar la incidencia política y construir un nuevo paradigma de relación en el ámbito administrativo y político.

En el informe se evidencia, una vez más, que *urge la articulación de las entidades para reducir la atomización y lograr un impacto mayor en la sociedad*. Plantea así otro enfoque para superar las diferencias entre organizaciones y concentrarse en los rasgos y valores compartidos, que a la vez, tienen que ser coherentes con los propios de cada organización, con el fin de “construir identidad colectiva que refleje la pluralidad del sector”⁴³⁰. Subraya el Informe que, “pese a la heterogeneidad del tercer sector, existen rasgos comunes y valores compartidos que pueden ayudar a construir una identidad conjunta como sector.”⁴³¹

En una sociedad cada vez más relacional, la *colaboración es una necesidad*, como plantean Vernis et al (2004):

“el sector no lucrativo aparece como una de las formas especialmente indicadas de organización de la sociedad para hacer posible y canalizar la participación social. (...) Pero no cabe llamarse a engaño. Sólo un tercer sector plural pero cohesionado y coordinado será capaz de asumir, en el nuevo modelo de sociedad que se define, el papel que le corresponde junto a los dos sectores restantes: el público y el privado lucrativo. En consecuencia, la fragmentación y la atomización que caracterizan al tercer sector constituyen verdaderos inconvenientes para las organizaciones no lucrativas que desean “aportar su granito de arena” en la construcción de un nuevo modelo de sociedad. Desde un punto de vista institucional, la fragmentación que se traduce en una imagen de sector desorganizado y poco coordinado, comporta problemas de credibilidad y de legitimidad frente a la sociedad en general, y

⁴²⁹ VIDAL, Pau, VALLS, Núria (dirección) y GRABULOSA, Laia. *Los retos del tercer sector. Una visión a partir de los Consejos Asesores del Observatorio del Tercer Sector*. Observatori del Tercer Sector, Colección Debates., Barcelona, 2008.

⁴³⁰ Ídem

⁴³¹ Ídem

frente a las administraciones públicas y los actores del sector privado en particular. Por una parte, la atomización dificulta a terceros la identificación de interlocutores del sector válidos y representativos, capaces de defender los intereses colectivos del sector. Por otra parte, a pesar de su creciente importancia en número y en términos cualitativos, el sector no es percibido por la mayoría de la sociedad como tal, sino más bien como un fenómeno todavía marginal.”⁴³²

Destacan asimismo estos autores que la fragmentación y atomización, desde un punto de vista operativo, genera la ‘redundancia de esfuerzos’ y la falta de coherencia entre las diversas acciones realizadas por distintas OSC. Advierten además sobre la importancia de coordinar esfuerzos para que el impacto en la sociedad no sea nulo, o que la multiplicación de organizaciones sea visto como “una suerte de ‘circo’⁴³³”. “En definitiva, se trata de saber si cada organización es más eficaz y eficiente en el contexto en que trabaja actuando sola o en colaboración con otra organización.”⁴³⁴

Como indica Ariño (2008), “hemos constatado que existen causas estructurales que favorecen la divergencia más que la convergencia dentro del universo organizacional que se asocia al tercer sector. No obstante, las tentativas de articulación existen y surgen tanto desde abajo (como expresión de necesidades de integración o de actuación conjunta de las propias entidades) como desde arriba (auspiciadas por la administración) o lateralmente (mediante la proliferación de entidades que se auto-constituyen en intermediarios filantrópicos, cuyo objetivo expresado es el del fortalecimiento del sector).”⁴³⁵

5.1.1 Caracterización estructural: Naturaleza de las OSC

En este subapartado, se presenta la *caracterización estructural* de Weiss and Gorneker (1996), que clasifica las Organizaciones por dimensiones con el fin de describir su naturaleza. De esta forma, esta propuesta permite, además del análisis individual que puede realizarse de cada organización, la identificación de algunos de los principales elementos comunes, o de aquellos que diferencian las organizaciones entre sí, con el fin de reconocer posibles estructuras o perfiles sinérgicos.

⁴³² VERNIS, Alfred et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Ed. Granica, Barcelona, 2004. P.141-142

⁴³³ VERNIS, Alfred et al. *Ibidem*. P. 143

⁴³⁴ Ídem

⁴³⁵ ARIÑO VILLAROYA, Antonio. Op. Cit. P. 126.

Dimensiones organizacionales	Dimensiones Gobernanza / Gobernabilidad	Dimensiones estratégicas	Dimensiones "de salida"
<p><u>Rango geográfico:</u> Comunidad Sub-nacional Nacional Regional Internacional</p> <p><u>Plataforma de Apoyo:</u> Membresía individual Otras organizaciones Cuasi-gubernamental Mezcla de todos</p> <p><u>Personal:</u> Dirección Investigación básica Expertos y profesionales indistintamente</p> <p><u>Financiamiento:</u> Cuotas miembros Contribuciones Tributación Compensación</p> <p><u>Relaciones Legales</u> Reglas generales Regulaciones Guías Ad Hoc</p>	<p><u>Contacto gubernamental:</u> Intergubernamental Internacional Conferencias Regional Nacional Sub-nacional Comunidad Internacional informal</p> <p><u>Variedad de preocupaciones:</u> Establecimiento de normas Establecimiento de políticas Ejecución de políticas Contratista Mediación entre niveles</p>	<p><u>Definición de objetivo:</u> Especialización temática* Multiculturales Multisectorial* Espectro social Aspectos confesionales Ideología social Revolucionario / rechazos</p> <p><u>Tácticas:</u> Monitoreo Lobby Propaganda masiva Demostraciones masivas</p> <p><u>Perfil*</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia ▪ Promoción (Información, Sensibilización, Educación, etc.), ▪ Denuncia (que saca a la luz pública), ▪ Presión (frente a Estados, Organismos multilaterales, Empresas, etc.), ▪ Análisis e Investigación ▪ Vigilancia (Monitoreo, Supervisión, etc.) <p><u>Enfoque de funcionamiento*</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Legalista (qué dice la Ley?) ▪ Instrumental (qué se gana? Qué riesgo se evita?) ▪ Sectorial o funcional (cómo se incorpora en actividad de la Organización) ▪ Estratégica (Modelo de gestión) [Política de la institución, indicadores de gestión] ▪ Identidad e Innovación, -diferenciación- (Estructura misma) 	<p><u>Información:</u> Consejo experto Financiamiento Bienes materiales y servicios Apoyo a políticas Movilización de opinión Mantenimiento de relaciones Inter.-organizacionales Feedback político a unidades de gobierno Fortalecimiento de Redes Educación de públicos específicos</p>

Tabla 5.1. Dimensiones características de las organizaciones Fuente: Adaptación de propuesta de Weiss and Gorneker⁴³⁶. Se indican con asterisco (*) los campos agregados.

⁴³⁶ WEISS, Thomas, GORNEKER, Leon (ed). NGOs, the UN & Global Governance. Lynne Rienner Publishers, London, 1996. P. 42. En PENTIKÄINEN, Antti. Op. Cit. P. 31.

La dimensión estratégica, en la tabla 5.1, ha sido modificada por la autora para incluir otros elementos que permitan una caracterización más completa de las organizaciones. En primer lugar, en la tercera columna se observan los cambios relacionados con el *'enfoque de funcionamiento'*, que son una adaptación de una orientación usualmente usada para el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial⁴³⁷, la cual puede resultar útil para el análisis general de las OSC, puesto que corresponde a diversas orientaciones en el quehacer de las organizaciones.

Por su parte, los cambios relacionados con el *'Perfil del trabajo que realizan las OSC'* han sido propuestos e incluidos por la autora. Dicho perfil da información del conjunto de rasgos particulares que caracterizan la actividad de la organización y, por consiguiente, permite identificar puntos de convergencia o divergencias entre diversas OSC a la hora de emprender un posible trabajo conjunto. De esta forma, los perfiles que propone y define la autora para las OSC -remarcando que todos y cada uno de éstos es importante y cumple una función en el conjunto-, son los siguientes:

- *Asistencia*: organizaciones que se dedican a prevenir y aliviar el sufrimiento humano, prestan socorro, acuden en auxilio de otros, ya sea en *situaciones de emergencia* como desastres naturales o en guerras [a este grupo también se les conoce como *'humanitarias'*]. Bajo este término también se encuentran las organizaciones que, *de buena voluntad*, brindan amparo, cuidado y ayuda a otros, como producto de su enfoque para abordar las inequidades sociales, en cuyo caso se centran, en especial, en la población vulnerable en riesgo de marginalidad. [Este último grupo también es conocido como organizaciones *'caritativas'*].
- *Promoción*: organizaciones que consideran que los cambios fundamentales se producen como producto del aumento de capacidades e información en la sociedad. Para ello, fomentan la sensibilización social, realizando actividades de Educación y divulgación, entre los que destacan principalmente las campañas de información y los programas de formación, entre otros.
- *Denuncia*: organizaciones cuya labor implica principalmente sacar a la luz pública hechos ilegales o injustos, incidentes o casos sospechosos e irregulares, entre otros. Para ello, dan parte ante las autoridades e instancias pertinentes, y/o a través de la opinión pública, para que no pase desapercibido para la sociedad y se tomen los correctivos necesarios para enmendar dicha situación.
- *Presión*: organizaciones que buscan incidir en centros de poder (Estados, Organismos multilaterales, Empresas, etc.) directamente -mediante *'lobby'*⁴³⁸- o indirectamente -a través de la opinión pública- con el ánimo de influir y reformar políticas y proyectos, en los cuales éstas instituciones tienen responsabilidad directa o indirecta, ya sea por acción u omisión.
- *Análisis e Investigación*: organizaciones cuyo trabajo se centra en realizar de forma sistemática actividades intelectuales y/o experimentales que ayuden a ampliar el conocimiento de determinados temas/sectores. Para ello, indagan, documentan, examinan, analizan y cotejan, entre otros, información relevante y hacen recomendaciones. Su trabajo suele asociarse con Informes que sirven de referencia para documentar el trabajo que promueven otras OSC (y otros sectores), y emprender así acciones que transformen las situaciones actuales.
- *Vigilancia*: organizaciones que se dedican al monitoreo, supervisión, control y evaluación, entre otros, del tema o sector al que se dedican. Habitualmente corresponden a *'Observatorios'* y su información, al igual que el anterior

⁴³⁷ARRIETA H. Begoña, DE LA CRUZ A. Cristina. *La Dimensión ética de la Responsabilidad Social*. Ed. Universidad de Deusto, Bilbao, 2005.

⁴³⁸La Real Academia de la Lengua Española lo define como “Grupo de personas influyentes, organizado para presionar en favor de determinados intereses.”

subgrupo, también sirve de referencia para el trabajo de las OSC (y otros sectores), así como para el establecimiento de nuevas políticas o modificación de las vigentes.

Dentro de una misma organización pueden tener lugar uno solo o coexistir varios de estos perfiles, dependiendo del tipo de trabajo que desarrolle la misma. En general, las organizaciones se suelen asociar con sólo uno o máximo dos perfiles, como distintivo de su actividad. Si trabaja varios temas y/o sectores simultáneamente puede combinar varios perfiles para lograr un impacto mayor. En ese caso, por limitación de recursos, son las organizaciones más grandes las que pueden ser igualmente, por ejemplo, una organización de investigación, de denuncia, de presión y de promoción.

Así, la identidad de cada organización va de la mano de la definición de su propio perfil, la cual por supuesto, no es estática, por lo que puede ir ampliándose o modificándose con el tiempo, conforme a su propia capacidad institucional.

Una vez se define el perfil más característico de cada organización es posible encontrar puntos de convergencia o divergencia con otras OSC. Hay perfiles que se complementan fácilmente y otros encajan más difícilmente al considerarse opuestos. Por ejemplo, las organizaciones de *denuncia* van usualmente de la mano con las de *presión*, pues ante las mismas instancias (Estados, Organismos multilaterales, Empresas, etc.), suelen presentar generalmente sus Informes con los cuales pretenden hacer cambios, principalmente para el establecimiento o cambio de políticas.

Las organizaciones que se dedican a la *promoción* suelen considerarse transversales pues logran trabajar, en general, con los demás perfiles de organizaciones.

Existen también perfiles organizacionales que se suelen considerar antagónicos: la *asistencia* ('caritativas') y la *denuncia*, pues se perciben como dos polos opuestos de un mismo *continuum* al tener enfoques y estrategias diametralmente enfrentadas para la consecución de los cambios que pretenden. Mientras las organizaciones asistencialistas pretenden auxiliar al prójimo (es decir, se basan en la caridad), las organizaciones de denuncia buscan cuestionar las causas que provocan las desigualdades (es decir, exigen justicia). Por tanto, corresponden respectivamente a la versión 'angelical' y 'analítica' de Houtart (apartado 4.3).

El enfoque por perfiles que se realiza en este apartado visualiza algunos condicionantes interorganizacionales que pueden darse valorando posibles articulaciones en el interior de la sociedad civil, pero no hay certeza absoluta de que estas relaciones siempre se den de la misma forma, pues, como afirma Vernis et al (2004) haciendo referencia a una coyuntura entre dos organizaciones: "A pesar de lo que pueda pensarse, no es necesario que ambas organizaciones tengan afinidades o perfiles comunes evidentes a primera vista. Cuando por ambas partes existe la voluntad de colaborar, siempre se encuentra el terreno necesario para poder llevar a cabo la colaboración."⁴³⁹

5.1.2 Caracterización estructural: Ciclo de vida organizacional

Otro aspecto fundamental que condiciona las relaciones entre organizaciones tiene que ver con la etapa en la que se encuentre cada entidad, es decir, el posicionamiento

⁴³⁹ VERNIS, Alfred et al. 2004. Op Cit. P. 147

en el ciclo de vida organizacional respectivo, lo cual facilitará o dificultará el trabajo conjunto con otras instituciones.

Como señalan Hodge et al (2001): “Las organizaciones no son estáticas, sino que se desarrollan, crecen, actúan y cambian”⁴⁴⁰, por tanto, se transforman en el tiempo. Las etapas presentes en la vida de toda organización se indican en la tabla 5.2.

Estadio o fase	Características	Reto
1. Nacimiento – emprendedor.	Crecimiento rápido, riesgo de novedad.	Sobrevivir
2. estructura emergente – colectividad.	Crecimiento continuo, equilibrio, estabilidad y flexibilidad.	Delegar responsabilidad, dirección profesionalizada
3. Organización formal – formalización	Crecimiento lento, organización formal, principio de burocracia.	Equilibrar las necesidades de coordinación y control con las necesidades de flexibilidad y capacidad de respuesta.
4. “Dinosaurios” a transformar - elaboración	Crecimiento lento o estancamiento, grande y compleja, altamente burocratizada.	Reestructurar, reinventar, reducir el tamaño de la estructura de personal.

Tabla 5.2. Etapas del ciclo de vida organizacional. Fuente: Hodge et al (2001).

De esta forma, el “ciclo de vida en el cambio organizativo, es decir, la idea de que la organización cambia de manera secuencial a lo largo del tiempo en función de su tamaño creciente, las condiciones cambiantes y la madurez organizativa. Estos cambios secuenciales difieren del cambio organizativo planificado (...) pues este cambio es el que la dirección realiza de manera intencional para mejorar las condiciones de la [organización]. (...) Algunos cambios en el ciclo de vida ocurren como consecuencia de los cambios evolutivos de la organización, mientras que otros son el resultado del intento de la organización de hacer frente a las crisis existentes a lo largo de las distintas etapas de su ciclo de vida.”⁴⁴¹ Tales etapas se indican en la tabla anterior.

5.1.3 Tipologías y Modelos de colaboración

Se han presentado hasta ahora algunos de los principales condicionantes operativos de las organizaciones y del entorno para lograr articulaciones al interior de la sociedad civil. La cooperación entre instituciones puede ser muy diversa, y en ese sentido, Vernis et al (2004), en su libro ‘Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas’, abordan ampliamente diversas formas de colaboración de las OSC: con el sector gubernamental, con el privado lucrativo y entre ellas mismas. Exploran así, los principales enfoques intersectoriales⁴⁴² e intrasectorial⁴⁴³. Así, desarrollan en su análisis de la colaboración entre las propias OSC las diversas *tipologías y modelos* de colaboración que tienen lugar de forma más frecuente en las OSC.

Sobre el primero de estos aspectos, Vernis et al (2004), parten de la base que “no existen tipologías cerradas para clasificar las diferentes modalidades de colaboración entre las organizaciones no lucrativas (...) [pues] son plurales como resultado de la diversidad de contextos posibles y de las diferentes motivaciones y objetivos que

⁴⁴⁰ HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., *Teoría de la Organización, un enfoque estratégico*. Quinta edición, Madrid, 2001. P. 247

⁴⁴¹ HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., *Ibidem*. P. 170

⁴⁴² Entre OSC, el sector gubernamental y el sector privado lucrativo

⁴⁴³ El término intrasectorial hace alusión a la colaboración entre las propias OSC, asociando a un solo conjunto/sector las diversas OSC. Sin embargo, puede usarse también el término “intersectorial” para describirlo, si se tienen en cuenta los diversos “subconjuntos” de Organizaciones que tienen lugar en la sociedad civil. Por tanto, es una expresión que está en función del contexto.

tienen las organizaciones cuando se acercan unas a otras.”⁴⁴⁴ Aunque señalan que las formas que tienen lugar cuando las organizaciones colaboran entre sí pueden darse en función de los siguientes *parámetros* básicos⁴⁴⁵:

- *Horizonte temporal*: La colaboración puede ser puntual o permanente
- *Objetivos del trabajo en colaboración*: La colaboración puede nacer para fomentar el diálogo sobretodo con terceros, y conseguir legitimidad del sector, o para desarrollar programa conjunto como una campaña.
- *Ámbito de actuación*: La colaboración puede ser sectorial y/o territorial
- *Nivel de compromiso y de dedicación de recursos exigido*: Las posibilidades de colaboración pueden ser infinitas, desde la simple circulación de información o la participación en redes virtuales hasta la necesidad de adaptar las actividades, compartir recursos y reforzar capacidades, todo ello no sólo en beneficio de todos sino también con un objetivo común.

De igual forma, Vernis et al (2004) sintetizan a partir de las tipologías propuestas por Vernis⁴⁴⁶ (1998) y Arsenault⁴⁴⁷ (1998), los *modelos de colaboración* más habituales que suelen darse entre las OSC: 1. Redes, 2. estructuras de segundo nivel, 3. relación con otras entidades (realización de campañas conjuntas, realización de programas conjuntos, las organizaciones prestadoras de servicios administrativos y de gestión), 4. los movimientos de ONG. A continuación se enuncian los principales aspectos que describen cada una de éstas formas de colaboración⁴⁴⁸, conforme a Vernis et al (2004):

▪ **Redes**

- Son una de las formas más flexibles de colaboración, por el bajo nivel de formalización que implica,
- han aumentado debido al uso de las nuevas tecnologías –que permiten mayor comunicación a coste reducido–,
- suponen un grado de confianza “bajo” entre las organizaciones y no supone un grado de compromiso demasiado elevado,
- permiten a las organizaciones mantener su autonomía.

Las redes según, Itriago⁴⁴⁹ (2000), se caracterizan por:

- No existe ninguna jerarquía vertical entre afiliados. Su estructura es horizontal y muy flexible, permitiendo la asociación temporal de organizaciones.
- Pueden integrar estructuras de diferente naturaleza y dimensión.
- Usualmente, las redes tienen objetivos propios, actividades características y no son el resultado de la suma de los objetivos de sus afiliados. Uno de los objetivos puede ser, por ejemplo, la creación de espacios políticos para las organizaciones de base de la comunidad en que se desarrollan las redes.
- Están basadas en el principio de interactividad
- Suele usarse como fórmula para el intercambio de información y de experiencias entre OSC.

⁴⁴⁴ VERNIS, Alfred et al. 2004. Op Cit. P. 146

⁴⁴⁵ Ídem

⁴⁴⁶ VERNIS, Alfred. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Revista L'Associació de Barcelona. Ajuntament de Barcelona. Nov-Dic, 1998.

⁴⁴⁷ ARSENAULT, J. Forging Nonprofit alliances: A comprehensive guide to enhancing your mission through joint ventures & partnerships, management service organisations, parent corporations and mergers. Josey-Bass, San Francisco, 1998. En VERNIS, Alfred et al. 2004. Op Cit.

⁴⁴⁸ VERNIS, Alfred et al. 2004. Op. Cit. P. 148 – 158.

⁴⁴⁹ ITRIAGO, M.A. y ITRIAGO, A. *Las redes: el cambio social*. Caracas, ed. Sinergia, 2000. En VERNIS, Alfred et al. 2004. Op. Cit. P.149-150.

▪ **Estructuras de segundo nivel**

- Son estructuras que corresponden en general a las coordinadoras y federaciones, creadas por un conjunto de organizaciones que comparten objetivos comunes.
- Dichas estructuras hacen de ‘paraguas’ de sus organizaciones asociadas facilitando, entre otros, acceso a la información gracias a su articulación y representación de los intereses compartidos.
- Pueden ser territoriales y/o sectoriales. Las primeras actúan en mismo ámbito físico, mientras que las segundas surgen para coordinar el trabajo de entidades que comparten colectivos y/o ámbitos de trabajo, y que tienen objetivos similares.
- Entre los incentivos de las OSC para participar en dichas estructuras, destacan el interés por mantener contacto con otras entidades, el intercambio de experiencias, el aumento de la capacidad técnica, la obtención de visibilidad, influencia, legitimación, y subvenciones públicas.
- Pertenecer a este tipo de estructuras presupone un coste de representación, y supone, en cierta medida, la pérdida de cierta autonomía, al suscribir las “políticas” y “estrategias” de la estructura de segundo nivel, pues se confía en que dicha estructura representa a la vez a otras muchas organizaciones.
- Aún es necesario fortalecer las estructuras de segundo nivel, pues sigue habiendo dispersión de esfuerzos, o tienen misiones vagamente definidas, con funciones que se solapan entre ellas mismas, sin una clara coordinación entre éstas.
- Las estructuras de segundo nivel, podrían asumir, como en diversas latitudes, además, la función de proveer servicios administrativos y de gestión a las organizaciones asociadas.

▪ **Relación con otras entidades**

Otras de las formas que tienen de relación entre las OSC, que ayudan a un ahorro de recursos gracias a economías de escala, o bien, una mayor proyección de las acciones desarrolladas, pueden ser:

- La colaboración de proyectos o la organización de actividades conjuntas
- Subcontratación de servicios
- Participación en órganos consultivos
- Asesoramiento en proyectos
- Cesión de espacios
- Donativos, etc.

Dependiendo del tipo de relación que se establezca, se puede llegar a:

- Requerir mayor compromiso
- Compartir recursos y responsabilidades
- Podría implicar –de alguna manera- la pérdida parcial o total de la autonomía e identidad de las organizaciones implicadas.

Las modalidades más habituales de este tipo de colaboración con otras entidades son:

- *Realización de campañas conjuntas*
 - Mantienen su autonomía a pesar de coordinarse para el proyecto
 - Tiene una duración determinada en el tiempo (aunque puede alargarse, dependiendo del tipo de campaña)
 - Su relación puede derivar en plataformas, foros o redes, más o menos permanentes.
- *Realización de programas conjuntos*
 - Supone un avance con respecto al anterior pues las organizaciones se asocian a medio plazo.

- Como producto de esta colaboración, su autonomía –incluso su soberanía en lo que se refiere a toma de decisiones- pierde importancia durante un tiempo en beneficio de una apuesta común.
 - Se suele dar en casos de temáticas complejas e interdisciplinarias, y se espera crear sinergias, aportando cada organización su experiencia en beneficio del conjunto.
 - *Organizaciones prestadoras de servicios administrativos y de gestión*
 - Consiste en la creación de una entidad para ofrecer servicios de gestión y administrativos a otras entidades con el objetivo final de conseguir mayor eficiencia y eficacia en una o varias funciones de gestión.
 - Existen dos modelos básicos: El primero, consiste generalmente en organizaciones grandes capaces de ofrecer servicios administrativos a las pequeñas, que por tamaño o recursos no pueden asegurarse este servicio por sí solas. El segundo modelo surge de un acuerdo de asociación entre OSC que deciden crear una tercera organización especializada en servicios administrativos, a los que las primeras subcontratan los servicios.
- **Movimientos de ONG**
- Están constituidos por una serie de organizaciones con un mismo mandato y una identidad a veces semejante, cuya diferenciación se establece a partir del ámbito territorial en el que opera cada una.
 - En función de la estructura, las organizaciones asociadas comparten no sólo un mismo nombre y unas misiones parecidas sino también estándares y procedimientos de gestión semejantes.

5.2 Capacidades básicas de las OSC para encarar el reto de la colaboración

Hasta ahora, se ha expuesto la articulación en el interior de la sociedad civil como una necesidad, haciendo énfasis en que, para que sea real, requiere tener en cuenta una serie de condicionantes que limitan o potencian su creación. Por tanto, se identifica, en consonancia con Vernis et al (2004), que “la colaboración es un instrumento fundamental para el fortalecimiento institucional del tercer sector.”⁴⁵⁰ Para hacer frente a este reto, es fundamental identificar y fortalecer las *capacidades institucionales de las OSC*.

Como indica Ospina⁴⁵¹ (2002), la capacidad puede ser entendida de diversas formas. Así, conforme a la UNICEF⁴⁵² (1999), puede comprenderse como ‘proceso’ (esfuerzo por mejorar la capacidad) y como ‘producto o resultado de un proceso’ (habilidades resultantes). Según Nelissen⁴⁵³ (2002), acorde a la ‘capacidad indicada’ (potencial para cumplir tareas) y la ‘capacidad efectiva’ (la actuación o desempeño). “Estas distinciones apuntan a la diferencia conceptual entre la capacidad institucional en sí misma, y las intervenciones para lograr esta capacidad.”⁴⁵⁴

⁴⁵⁰ VERNIS, Alfred et al. 2004. Op. Cit. P. 167

⁴⁵¹ OSPINA, Sonia. *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Octubre, 2002.

⁴⁵² UNICEF. *Literature review: Definitions of capacity building and implications for monitoring and evaluation*. Draft Dec, 1999. Division of Evaluation, Policy and Planning, UNICEF New York, 1999. En OSPINA, Sonia. 2002, Op Cit. P. 2

⁴⁵³ NELISSEN, Nico *The Administrative Capacity of New Types of Governance en Public Organization Review: A Global Journal* 2, 2002. Kluwer Academic Publishers. 2002, P 5-22. En OSPINA, Sonia. 2002, Op Cit. P. 2

⁴⁵⁴ OSPINA, Sonia. 2002, Ídem.

Hintze (2002) por su parte, indica que “la capacidad institucional es el potencial de las organizaciones para producir valor para terceros o transformarse ellas mismas.”⁴⁵⁵ Así, denomina *valor externo* al que consiste en los bienes y servicios orientados a destinatarios ajenos a la propia organización, y *valor organizacional* al que corresponde a la esfera interna de la propia organización. Resalta Hintze que “hay, sin duda, organizaciones que invierten grandes esfuerzos en su propio desarrollo (es decir, en producir valor organizacional), pero no tienen capacidad para que ello se cristalice en resultados para otros (valor externo), mientras que otras, por el contrario, demuestran gran capacidad para producir para el entorno pero gran rigidez o desinterés en invertir esfuerzos en ellas mismas.”⁴⁵⁶

La aproximación de Rosas (2003) comprende diversos elementos de las anteriores definiciones, pues define la capacidad como la aptitud o habilidad para poder llevar a cabo una tarea en el momento en que se presenten las circunstancias necesarias. Así, puntualiza que las capacidades institucionales son todas aquellas aptitudes y habilidades que se practican en las OSC y que contribuyen a mejorar su posicionamiento, por tanto, asocia las capacidades al ‘proceso’ y los ‘resultados’. También confluye con Hintze cuando afirma que “estas capacidades institucionales se desprenden necesariamente de los procedimientos formales, del recurso humano, y de sus relaciones al interior y exterior de la organización.”⁴⁵⁷ Rosas (2003) resalta la importancia de contar con capacidades básicas dentro de las OSC como las capacidades en los procesos de administración, las capacidades técnicas y las capacidades de relación.

Sin embargo, no existe una definición consensuada de capacidad institucional, pues, como indica Ospina (2002), “es uno de tantos conceptos “blandos” en la literatura de la administración”⁴⁵⁸, por tanto, está sujeto a múltiples interpretaciones. Así, ha ido cambiando a lo largo del tiempo, hasta lo que se denomina, *construcción de capacidad institucional (capacity building)*, que es un concepto relacionado con el aumento de la capacidad, asumiendo una visión más compleja en la cual “ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre estos (UN, 1999 y UNICEF, 1999).”⁴⁵⁹ En esta línea, hay instituciones como el PNUD que tienen el fortalecimiento de la capacidad como eje de todas sus actividades, y definen su fomento como “el proceso por medio del cual las personas, las organizaciones y las sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.”⁴⁶⁰

En síntesis, para abordar la capacidad institucional de las OSC existen diversas ópticas, las cuales tienen en común la consideración de múltiples aspectos, tanto internos como externos, de las organizaciones, así como su preocupación en el ‘proceso’ y los ‘resultados’, basándose en el fortalecimiento de sus competencias y habilidades. Por tanto, como remarca Rosas (2003) “las teorías de la organización

⁴⁵⁵ HINTZE, Jorge. *G7 - Guía para la evaluación de la capacidad institucional*. TOP- Tecnología para la Organización Pública, Buenos Aires, 2002. P.2

⁴⁵⁶ Ídem

⁴⁵⁷ ROSAS CHAVEZ, Patricia. *Hacia un modelo de evaluación de capacidades institucionales para las organizaciones de la sociedad civil*. Carta Económica Regional. Guadalajara, 2003.

⁴⁵⁸ OSPINA, Sonia. 2002, Op Cit. P.2

⁴⁵⁹ OSPINA, Sonia. 2002, Op Cit. P.3

⁴⁶⁰ PNUD. *Informe Anual 2008. El fomento de la capacidad: Empoderamiento de las personas y las Instituciones*. New York, 2008. P. 3

aportan buenos elementos para detectar cuáles de esos aspectos son más relevantes.”⁴⁶¹

Las OSC, conforme a Rosas (2003), son *agrupaciones especializadas* que “mediante el uso de procedimientos formales buscan lograr ciertos objetivos”⁴⁶². Resalta que su principal elemento es

“el recurso humano, que por ser especializado, posee conocimientos sustantivos y técnicos relacionados con cierta materia. La calidad del recurso humano, es decir, los conocimientos y técnicas que dominen los miembros de la organización, marcarán decididamente el posicionamiento y consolidación de la organización, porque le darán dirección y orientación. Además, el conocimiento es una forma de poder que puede facilitar relaciones y ganar espacios de influencia. (...) Los procedimientos formales implican toda una manera de desempeño, compuesta por técnicas, metodologías y herramientas que definen cómo se organiza el grupo, o sea que constituye la actividad de la administración: división del trabajo, liderazgo y la forma de efectuar las funciones distribuidas para alcanzar los objetivos planteados.”⁴⁶³

Se observa, constantemente, la importancia que tienen las teorías organizacionales de la administración para la identificación y el fortalecimiento de la capacidad institucional de las OSC, orientado a posibles articulaciones al interior de la sociedad civil.

5.3 La administración, como fundamento para la construcción de la capacidad en las OSC

La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Toda organización necesita ser administrada para alcanzar cierto desarrollo. En esta línea, “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.”⁴⁶⁴

La administración ayuda a la solución de problemas, dimensiona recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias y diagnostica situaciones. Cada uno de estos aspectos es propio de cada organización, ya que, al igual que las personas, son diferentes entre sí. Como indica Chiavenato “no existen dos organizaciones iguales, como no existen dos personas idénticas.”⁴⁶⁵

Como señala Katz⁴⁶⁶ (1955), existen tres tipos de habilidades fundamentales en la administración a fin de que pueda ejecutarse con eficacia el proceso administrativo: la habilidad técnica, la humana y la conceptual. (Ver figura 5.2)

⁴⁶¹ ROSAS CHAVEZ, Patricia. 2003. Op. Cit. P. 4

⁴⁶² ROSAS CHAVEZ, Patricia. 2003. *Ibidem*. P. 5

⁴⁶³ Ídem

⁴⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición. Ed. Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A., México, 2000. P. 1

⁴⁶⁵ Idem

⁴⁶⁶ KATZ, Robert L. *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review enero-febrero 1955. pp 33-42 en CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 3

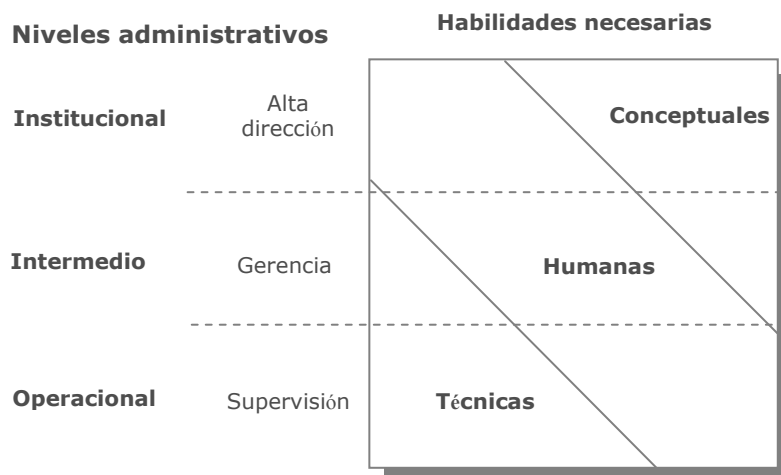


Fig. 5.2. Habilidades necesarias en los diferentes niveles de la organización.
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)

La figura anterior muestra que “a medida que se asciende en los niveles de la organización, disminuye la necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de habilidades conceptuales.”⁴⁶⁷ Así, la junta directiva (*Board*) requiere tener una visión general y de conjunto de la organización, una habilidad conceptual mayor que oriente dicha entidad. Por su parte, los trabajadores que llevan a cabo las tareas diarias, corresponden al nivel operacional, en el cual, las habilidades requeridas son principalmente técnicas. En el nivel intermedio se encuentra la gerencia, que conecta tanto los aspectos conceptuales como los operativos para que la organización lleve a cabo su misión.

Chiavenato (2000) prosigue: “La TGA⁴⁶⁸ se propone desarrollar la habilidad conceptual, sin prescindir por completo de las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, definir situaciones organizacionales o empresariales complejas, diagnosticar y planear soluciones. Las aplicaciones prácticas de la TGA se desarrollan a través de las diferentes disciplinas especializadas en administración.”⁴⁶⁹

En un momento de alta complejidad y cambios como el actual, Chiavenato resalta que el esfuerzo cooperativo de las personas es la ‘base fundamental de la sociedad’, así, la “*eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. (...)*. Toda organización, sea industrial o de cualquier tipo de servicio, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y de recursos.”⁴⁷⁰ Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el ser humano necesita cooperar con seres humanos para alcanzar objetivos en conjunto. (Chiavenato, 2000). “Cualesquiera sean estos objetivos (empresariales, comerciales, militares, religiosos, caritativos o educativos), **la coordinación del esfuerzo humano es un asunto esencialmente administrativo.**”⁴⁷¹

⁴⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem* P. 4

⁴⁶⁸ Teoría General de Administración

⁴⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 5

⁴⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem* P. 6-7. Cursiva de la autora

⁴⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 7. Cursiva y negrita de la autora

De esta forma, “la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. *Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.*”⁴⁷²

Principales aportes históricos a la Administración

El contenido y enfoque de la administración ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Chiavenato (2000) realiza un recorrido histórico, en el cual señala los aportes e influencia de los diversos pensadores, y áreas del conocimiento a la administración.

Desde la antigüedad, se hablaba de la administración, la cual produjo reflexiones de gran valor para la sociedad. Sócrates, en su discusión con Nicómaco, expone que la administración es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y la experiencia. Platón, preocupado por los problemas políticos y sociales del pueblo griego, expuso en *La República*, su punto de vista sobre “el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.” Aristóteles por su parte, en su obra *Política*, ilustra sobre la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública: la monarquía, la aristocracia y la democracia.

Ya en la Edad Moderna, Bacon, fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental-deductivo, aporta a la administración, su “principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”. Descartes aporta, con su método cartesiano, la base para las primeras teorías modernas de la administración. Hobbes, quien planteaba que si no había gobierno el producto natural sería la guerra, señala que los individuos ceden parte de su poder para que el gobierno organice la vida social y la paz. Rousseau, por su parte, en el *Contrato Social*, plantea que el Estado surge como un acuerdo entre voluntades e indica que existe un convenio mediante el cual todos los individuos reconocen la autoridad y se tiene un conjunto de reglas iguales para todos.

La organización jerárquica de la iglesia católica y de la organización militar también influyeron considerablemente en el pensamiento administrativo.

Por su parte, algunos economistas como Adam Smith, James Mill y David Ricardo, dieron un apoyo a la aparición de algunos principios de administración. Posteriormente, las ideas de Marx y Engels impactaron también en la percepción de la administración. Finalmente, a nivel histórico, la participación de algunos empresarios fue fundamental para crear las condiciones básicas para el surgimiento de la teoría administrativa.

El desarrollo de teorías y conceptos sobre la administración se caracterizó por su gran lentitud hasta el S.XIX en el cual surgen, en el marco de la Revolución Industrial, los planteamientos de teóricos como Henri Fayol y Frederik Taylor, dando lugar al nacimiento de la teoría clásica de la administración. En el siglo XX proliferan teorías, modelos y enfoques que han transformado notablemente la administración.

⁴⁷² CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 8 (Cursiva de la autora)

5.3.1 La importancia de la administración y las OSC

Tal como indica Drucker (2002), mientras que los paradigmas rigen en las ciencias exactas, en las ciencias sociales lo hacen las *suposiciones*. Éstas tienen gran importancia en los sistemas sociales, pues dan las pautas a las personas e instituciones de “cómo” encarar determinadas circunstancias. Por ende, las suposiciones guían el comportamiento de las personas, influyendo en sus procesos de toma de decisiones.

Ha persistido por un gran periodo de tiempo, el asociar la ‘administración’ con ‘administración de negocios’, lo que ha generado reticencias en algunos sectores. Pero ésta es una suposición errónea (Drucker, 2002), pues desde sus inicios la administración tuvo su primera aplicación práctica, no en el mundo de los negocios, sino en entidades sin ánimo de lucro y gubernamentales, concretamente el primer caso corresponde a la ‘Clínica Mayo’, que fue presentada como ‘ejemplo perfecto de administración’ ante el Congreso de Estados Unidos en 1912. Como indica Drucker (2002): “la administración no es administración de negocios, así como, por ejemplo, la medicina no es obstetricia.”⁴⁷³

Reflejando que la administración podía ser ampliamente usada por los diversos sectores, Mary Parker Follet, autora de diversos textos en el campo de la administración, hacía referencia a la ‘administración de organizaciones’ sin hacer diferenciaciones de si se trataba del mundo de los negocios, o no. La Gran Depresión de 1929 condujo a que la administración tuviera una connotación negativa, por lo que se comenzó a hacer distintivos, por ejemplo, la ‘administración pública’, pues lo ‘bien visto’ era no llamarse ‘administración’. Sin embargo, después de la segunda guerra mundial, la administración volvió a ser una ‘buena palabra’.

Como indica Drucker (2002) no se niega “que existen diferencias entre la administración de diferentes organizaciones”⁴⁷⁴, pero las diferencias en muchos casos, tienen que ver más con la aplicación que con los principios. Los/as directivos/as generalmente dedican un porcentaje similar de tiempo a actividades similares, por ejemplo, a resolver problemas de personal. ***Aproximadamente el 90 por ciento de lo que ocupa a las organizaciones es genérico y sólo el 10 por ciento corresponde a la temática particular que maneja.*** Como afirma este autor “en toda organización, sea de negocios o no, solamente el último 10 por ciento de la administración tiene que calzar con la misión específica de la organización, su cultura específica, historia específica y vocabulario específico.”⁴⁷⁵ Esto tiene especial importancia a la hora de pensar en posibles articulaciones de la sociedad civil, pues aunque cada organización tenga su propia identidad, existe un espacio común que es equivalente y por tanto, puede avanzarse más fácilmente en la identificación de los ámbitos compartidos.

Las anteriores consideraciones tienen profunda relevancia al abrir un espectro de posibilidades para todos los sectores, dentro de los cuales se encuentra el sector no lucrativo. Como indica Drucker (2002),

“El hecho de que la administración no sea administración de negocios resulta especialmente importante si tenemos en cuenta que el sector de crecimiento de una sociedad desarrollada en el siglo XXI muy probablemente no será el de los negocios (...) sino que probablemente será el sector social sin ánimo de lucro. Y éste también es el sector más necesitado de administración hoy y en el cual

⁴⁷³ DRUCKER, Peter. *Desafíos de la gerencia para el S. XXI*. Ed. Norma, Bogotá, 2002.

⁴⁷⁴ DRUCKER, Peter. 2002, *Ibidem*. P. 9

⁴⁷⁵ DRUCKER, Peter. 2002, *Ibidem*. P. 10. (Negrita de la autora)

una administración sistemática, con principios basados en la teoría, puede rendir los resultados más grandes y más pronto.”⁴⁷⁶

En esta línea, Vernis et al (1998) señalan que “las organizaciones no lucrativas que hace muchos años se preocupan de ayudar al resto de las personas sin pararse a pensar que con esto no basta, que la sociedad está en transformación continua y que, en definitiva, lo que **la sociedad necesita son organizaciones que no sólo hagan el bien sino que lo hagan bien.**”⁴⁷⁷ Al respecto, estos autores argumentan, como posible explicación de esta situación, la existencia de una doble dificultad: en primer lugar superar la reticencia que pueda provocar la gestión en las ONL y en segundo lugar, “el hecho de que la mayoría de las asociaciones y fundaciones sólo están preocupadas en subsistir, en el día a día.”⁴⁷⁸

En una posterior obra de Vernis et al (2004) reformulan este planteamiento base y aseguran que “se ha superado la cultura de la caridad o de la ‘buena voluntad’, según la cual lo único importante era hacer el bien, y se la ha substituido por una manera de trabajar en la que lo que realmente importan es hacer el bien mejor.”⁴⁷⁹ Indica por tanto un avance en cuanto al diagnóstico en su primer libro, en el cual planteaba que “las organizaciones no lucrativas han sido dirigidas con muy alta dosis de buena voluntad y en cambio con poca racionalidad en la gestión.”⁴⁸⁰ Esta comparación puede ser válida para el ámbito territorial que analiza: España; pero esta investigación, no se circunscribe a ningún ámbito territorial en particular, por lo cual, los dos enunciados quedan como opciones potenciales, ya que dependiendo de determinados condicionantes internos y externos, pueden tener validez uno u otro argumento. Queda claro que hay una preocupación para que las ONL sean administradas cada vez mejor para que el impacto de sus actividades también sea mayor.

Vernis et al. (1998, 2004) destacan que el eje diferencial de la gestión en las organizaciones viene dado por los **valores** que se encuentran en el centro de toda su actividad, ya que “los valores son la guía de las justificaciones ideológicas más importantes de cualquier organización. En otras palabras, son las creencias morales en las que se basan todas sus actuaciones.”⁴⁸¹ Los valores, usualmente, son establecidos por los/as fundadores/as y compartidos por todos los miembros de la entidad. “Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tienen valores. Sin embargo, los valores de las no lucrativas son diferentes, en esencia, de los de otras organizaciones presentes en la sociedad, como las empresas privadas. Es precisamente esta especificidad la que acaba por diferenciar la gestión de las asociaciones de la gestión de otras organizaciones públicas y privadas.”⁴⁸²

Los valores diferenciales como “la tolerancia, la libertad, la justicia, el compromiso, la igualdad, la responsabilidad, el humanismo, el civismo, la amistad, la participación, la paz, la no-violencia, la solidaridad, el respeto al multiculturalismo, el respeto al medio ambiente y la calidad de vida”⁴⁸³ no sólo están presentes en las OSC, sino que son “una muestra de los valores presentes en una sociedad democrática.”⁴⁸⁴

⁴⁷⁶ DRUCKER, Peter. 2002. Op. Cit. P. 10-11.

⁴⁷⁷ VERNIS, Alfred et al. *La gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Ed. Deusto, S.A. Bilbao, 1998. (Cursiva y negrita de la autora)

⁴⁷⁸ VERNIS, Alfred et al., 1998. *Ibidem*. P.16

⁴⁷⁹ VERNIS, Alfred et al., Op Cit. 2004

⁴⁸⁰ VERNIS, Alfred et al., Op Cit. 1998. P.15

⁴⁸¹ VERNIS, Alfred et al., 1998. *Ibidem* P.35

⁴⁸² VERNIS, Alfred et al., 1998. *Ibidem*. P.36

⁴⁸³ VERNIS, Alfred et al., 1998. *Ibidem*. P.37

⁴⁸⁴ Idem

Aún así, los valores no son estáticos, sino dinámicos y generan tensiones, además de nuevas oportunidades en el interior de las OSC, tal como explican, Vernis et al (1998):

”Todo ello comporta un dilema difícil: las asociaciones tienen unos valores diferenciales y, sin embargo, estos valores muchas veces entran en conflicto con la evolución interna de aquéllas. Nos encontramos frente a un tema clave en la gestión de las organizaciones no lucrativas. En primer lugar, los valores son cruciales en las asociaciones. En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, las organizaciones pueden aprovechar los aspectos positivos y las potencialidades de los temas relacionados con los valores, ya a través de las diferencias entre lo que se dice o está escrito y lo que se hace, la organización puede avanzar. En tercer lugar, las asociaciones han de definir claramente sus valores: si éstos no son claros, es muy fácil caer en contradicciones internas y externas. (...) Finalmente, los responsables de las asociaciones han de saber que gestionar temas relacionados con los valores es una parte central de su trabajo.”⁴⁸⁵

Precisamente Drucker (1992) destaca que la actividad de las OSC está plenamente vinculada a conceptos e ideas que tienen relación con los valores:

”La institución sin fines de lucro no se limita a prestar un servicio: quiere que el usuario final no sea un consumidor, sino un participante activo, que haga algo. Se vale de un servicio para provocar un cambio en un ser humano. Por ejemplo, en este sentido, una escuela difiere completamente de Procter & Gamble. Crea hábitos, visión, compromiso, conocimientos. En vez de ser la mera proveedora de un servicio, procura convertirse en parte de quien lo recibe. En tanto no lo haya logrado, no habrá obtenido resultados; tan solo habrá tenido buenas intenciones.”⁴⁸⁶

Se encuentran en esta reflexión de Drucker varios elementos clave: la razón de ser de las OSC en la sociedad, el impacto de su actividad y la importancia de los resultados en contraste con las ‘buenas intenciones’, *que no son lo mismo*.

Como señala Drucker (1992, 2000, 2002): “Las instituciones sin fines de lucro existen por su misión. Existen para cambiar la sociedad y la vida del individuo. Existen para cumplir su misión y de esto no deben olvidarse.”⁴⁸⁷ Sin embargo, no depende de la belleza retórica y que sea perfecta su enunciación, sino que la prueba definitiva es la acción correcta a la que conduzca. (Drucker 1992, 2000). Por ello, insiste este autor en la importancia que el enunciado de la misión sea operativo, pues de lo contrario, “no es más que una mera declaración de buenas intenciones.”⁴⁸⁸

Precisamente sobre ‘buenas intenciones’ Drucker (2000) alerta que en vista de que

“...las organizaciones sin ánimo de lucro no persiguen un “beneficio” final mínimo. Tienden a considerar que todas las cosas que hacen son justas y correctas por la causa que persiguen, y no están dispuestas a reconocer que si no producen resultados tendrán que orientar los esfuerzos en otro sentido. Estas organizaciones necesitan aplicar la disciplina de la renuncia consecuente puede ser hasta mayor que una empresa cualquiera. Han de afrontar decisiones críticas.”⁴⁸⁹

⁴⁸⁵ VERNIS, Alfred et al., 1998. *Ibidem* P.38

⁴⁸⁶ DRUCKER, Peter., 1992 Op. Cit. P. 57

⁴⁸⁷ DRUCKER, Peter., 1992. *Ibidem* P. 49

⁴⁸⁸ DRUCKER, Peter., 1992. *Ibidem*. P. 12

⁴⁸⁹ DRUCKER, Peter. *Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: Teoria i Pràctica*. Biblioteca Oberta, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Pòrtic. Barcelona, 2000. P. 22

No es suficiente con que las organizaciones indiquen: 'atendemos una necesidad', pues aunque las ONL indiquen que "la causa lo es todo, que si la gente no quiere apoyarla ¡tanto peor para ella!. La noción de rendimiento entraña la concentración de los recursos *disponibles* allí donde estén los resultados."⁴⁹⁰

En este sentido, el elemento mínimo o "límite inferior" del que habla Drucker, hace referencia al rendimiento y los resultados. Por ello aclara que, mientras "en una empresa comercial, el rendimiento o desempeño es aquello que el cliente está dispuesto a *pagar*. La institución sin fines de lucro no recibe paga alguna por su rendimiento o desempeño, pero tampoco recibe dinero por sus buenas intenciones"⁴⁹¹. Por eso, "mientras una empresa gana dinero operando con capital propio (...) los fondos con que operan estas instituciones [las ONL] no les pertenecen, sino que les han sido confiados por los donantes con determinados fines."⁴⁹² Se comprueba por tanto, que, mientras en el sector privado lucrativo el límite inferior se encuentra en los beneficios obtenidos, en las OSC no se dispone fácilmente del mismo. Así es complejo señalar el momento de cambiar, de objetivos o estrategias, cuando no están produciendo los resultados planteados.

Por ello, Drucker (1992) recomienda "la disciplina de analizar a fondo qué resultados se le exigirán a la institución [para que] pueda protegerla del despilfarro de sus recursos, provocado por la confusión entre las causas morales y económicas."^{493_494} Las primeras hacen referencia a las *causas ideales* o *virtuosas*, inalcanzables pues responden al afán del 'bien moral' absoluto⁴⁹⁵, por tanto, 'siempre habrá mas causas morales que servir que recursos'. En cambio, las segundas hacen referencia a las *causas posibles* que permiten una concentración de los limitados recursos económicos disponibles para lograr un *cambio en las personas*, en su visión, su salud, su conducta, sus esperanzas y sobretodo, su competencia y capacidad. Es el deber de estas instituciones ante sus donantes, sus beneficiarios y su propio personal. (Drucker, 1992).

La disciplina de *pensar por resultados* ayuda a tener presente en todo momento la razón de ser de la organización, evitando así un peligro que puede darse, como señala Drucker (1992): "estas entidades son propensas a no ver más allá de sí mismas. Sus miembros se convencen a tal punto de que están actuando correctamente y se comprometen tanto con su causa, que conciben su institución como un fin en sí misma"⁴⁹⁶. De ahí la importancia de tener una misión que sea operativa en la cual todos sus miembros sepan cual es su aporte a los objetivos propuestos.

Por ello cabe remarcar que "los resultados de toda institución existen solamente en el exterior."⁴⁹⁷ Aunque la administración haya surgido para dar respuesta a los retos internos de la organización, "la función específica de la gerencia es organizar los recursos de la organización con miras a resultados externos a [si misma]."⁴⁹⁸ "Es de vital importancia comenzar por estudiar las condiciones exteriores. La organización

⁴⁹⁰ DRUCKER, Peter. 1992. Op. Cit. P. 110

⁴⁹¹ DRUCKER, Peter. 1992. *Ibidem* P. 111

⁴⁹² DRUCKER, Peter. 1992. *Ibidem*. P. 61

⁴⁹³ Quizá el nombre de 'causa económica' no sea el más adecuado para reflejar el alcance de su contenido, podría ser, entre otros, 'causas viables' o 'causas posibles', pero se mantiene para ser fiel al autor.

⁴⁹⁴ DRUCKER, Peter. 1992 *Ibidem* P. 113.

⁴⁹⁵ Por ejemplo muchos condicionantes religiosos imperantes para ser considerado "bueno". Corresponden a un absoluto que la humanidad nunca llegará a alcanzar en su conjunto.

⁴⁹⁶ DRUCKER, Peter. 1992 Op. Cit. P. 115.

⁴⁹⁷ DRUCKER, Peter. 2002. Op. Cit. P. 49.

⁴⁹⁸ DRUCKER, Peter. 2002. *Ibidem*. P. 50

que parte de bases internas y después intenta encontrar lugares donde destinar sus recursos, se estrella, sobretodo porque mira al pasado. Cuando se busca una oportunidad, una necesidad, ha de mirarse hacia fuera.”⁴⁹⁹

En síntesis, como aclara Drucker (1992) “Las buenas intenciones no mueven montañas, según dice un viejo adagio, pero las topadoras sí. En la gerencia de entidades sin fines de lucro, la misión y el plan a secas son las buenas intenciones y las estrategias⁵⁰⁰ son las topadoras. Convierten las acciones deseadas en hechos consumados y tienen especial importancia para las organizaciones que nos ocupan. San Agustín decía que rezamos para pedir milagros, pero trabajamos para obtener resultados.”⁵⁰¹

Conforme a Drucker (2002): “el centro de la sociedad (...) es la institución administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico, que capacita a las instituciones para que produzcan resultados.”⁵⁰²

5.3.2 Enfoques administrativos: del Enfoque Clásico al Enfoque de Sistemas

Un enfoque administrativo es la reunión de varias teorías administrativas que comparten características principales, comunes entre si, y unos supuestos iniciales que sirven para analizar bajo un mismo marco, las organizaciones.

Los enfoques y contenidos en la administración han ido cambiando a lo largo del tiempo, según la teoría o escuela que se considere. Cada autor/a suele tomar en cuenta las variables y aspectos característicos desde la orientación o doctrina que tome como referencia. (Chiavenato, 2000). Comúnmente se suele usar una sola teoría como punto de referencia para el análisis organizacional.

Esta investigación, sin ánimo de realizar un estudio comparado de todas las teorías administrativas, pretende *destacar los principales aportes de los diversos enfoques administrativos vigentes a la hora de abordar el análisis de las OSC y que permitan la identificación de su capacidad con miras al posible trabajo conjunto entre OSC.*

Usualmente, en los inicios de una disciplina, en especial en las ciencias sociales, sus bases y postulados suelen ser ampliamente cuestionados. Es importante verificar la vigencia de los diversos enfoques administrativos para afrontar el tema que preocupa en esta investigación, la creación de alianzas entre OSC para afrontar los Asuntos Globales. *Dicha creación no depende exclusivamente de unos condicionantes externos que la delimiten, sino que en gran medida están sujetos al enfoque con que las diversas OSC enfrenten sus respectivos temas y asuman su propio desarrollo organizativo.*

Como explica Chiavenato: “En realidad cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales

⁴⁹⁹ DRUCKER, Peter., 2000 *Ibidem*. P. 50

⁵⁰⁰ La estrategia está relacionada siempre con la visión de conjunto, por lo cual, puede ser aplicable a un campo concreto, vinculándolo con un enfoque, una forma de pensamiento y análisis, lo cual se abordará más adelante.

⁵⁰¹ DRUCKER, Peter., 1992 Op. Cit. P. 63

⁵⁰² DRUCKER, Peter., 2002 Op. Cit. P. 50

problemas.”⁵⁰³ De acuerdo a este autor, “La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar recursos, etc.”⁵⁰⁴ Por tanto, se concluye que “la administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.”⁵⁰⁵

La autora, después de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, ha comprobado que existen múltiples vías para aproximarse a los enfoques administrativos. En general, cada autor clasifica las escuelas administrativas de forma diferente, lo que genera gran dispersión y poca estandarización de la información. La compilación más completa se encuentra en el libro de Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, razón por la cual varios de los siguientes subapartados se basan en sus valiosos aportes. Por tanto, a menos que se indique lo contrario, se da por entendido que las reflexiones presentadas desde el ítem 5.3.2.1. hasta el 5.3.2.6, dedicados a los enfoques administrativos, corresponden a su trabajo.

Se presenta a continuación un breve recorrido por los principales enfoques administrativos, cada uno de los cuales, ha sido producto de un efecto reactivo o acumulativo de las anteriores teorías, lo que ha ido aumentando su complejidad. Se observará que hay puntos en común entre algunos enfoques, en especial los que surgieron a mitad del siglo XX, pues el momento histórico en el que se gestaron era compartido, aunque las preocupaciones a las que intentaban dar respuesta fueron abordadas desde perspectivas diferentes.

Los Enfoques administrativos que se relacionan en esta investigación son: el Enfoque Clásico; b. Enfoque Humanístico; c. Enfoque Neoclásico; d. Enfoque Estructuralista; e. Enfoque del Comportamiento; f. Enfoque Sistémico. También existe el Enfoque situacional, pero es una variante de la teoría de sistemas, por lo cual en esta investigación no se contempla, pues la investigación se focaliza, en gran medida, en el paradigma sistémico, que se ahondará en profundidad en los apartados 5.3.2.8 y en el 5.4.

*Se aclara al lector que los subapartados 5.3.2.1. al 5.3.2.6 pueden resultar densos, pero se considera importante incluirlos ya que ayudan en el análisis organizacional, a través de la identificación de aspectos que pueden ser clave para la conformación de posibles alianzas estratégicas. Para aquellos lectores que no deseen entrar en detalle, se presentan, a manera de *síntesis*, en el subapartado 5.3.2.7, los aspectos esenciales de cada enfoque administrativo, incluido un cuadro comparativo de los mismos. El subapartado 5.3.2.8. retoma los aportes de dichos enfoques administrativos y se focaliza en el fortalecimiento de la capacidad de las OSC, siempre orientado a afrontar los Asuntos Globales.*

5.3.2.1 Enfoque Clásico

Su origen es la revolución industrial, en la cual surgen dos corrientes teóricas, una la *‘administración científica’* de Frederick Taylor (1856-1915), desarrollada principalmente por ingenieros que se focalizaron en la tarea; y, por otra parte, la *‘teoría clásica’* de

⁵⁰³ CHIAVENATO, Idalberto. Op Cit. P. 10

⁵⁰⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 12

⁵⁰⁵ Ídem

Henry Fayol (1841-1925), producto de ejecutivos de empresa, que se centraron en la estructura organizativa. Dichas teorías se basan en el 'homo economicus', es decir, consideran que las personas trabajaban para obtener recompensas salariales exclusivamente. Las dos teorías buscaban la eficiencia y demostrar que podía tenerse un método científico aplicado a la administración.

En esta línea, Fayol aportó al concepto de administración las denominadas 'funciones administrativas', que siguen siendo totalmente vigentes. Dichas funciones son:

- *Planear*: visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- *Organizar*: construir la estructura material y social de la empresa
- *Dirigir*: Guiar y orientar el personal
- *Coordinar*: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos
- *Controlar*: Verificar que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Adicionalmente a las funciones administrativas, existen otras cinco funciones básicas: las técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad. Todas en su conjunto se deben garantizar mediante una adecuada dirección, teniendo en cuenta los fines previstos y los recursos de los que se dispone (Chiavenato, 2000). La mayor cantidad de dichas funciones administrativas se encuentran en la alta dirección, aunque no de forma exclusiva.

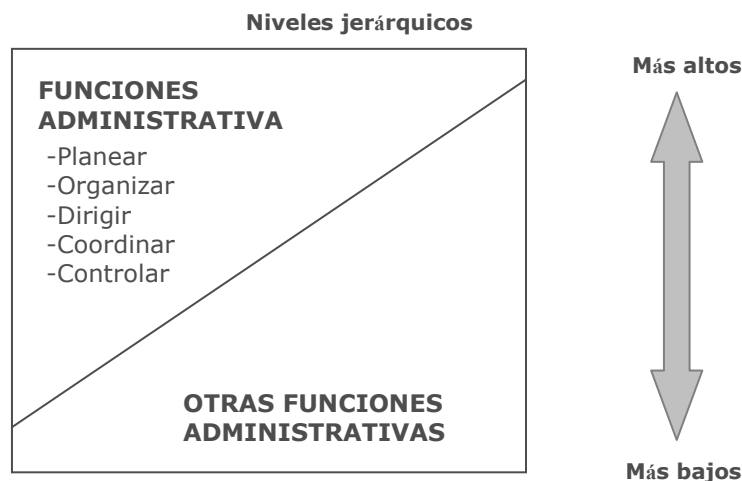


Fig. 5.3. Proporcionalidad de la función administrativa en relación a otras funciones.
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

La teoría de la organización de Fayol circunscribe exclusivamente la organización formal que se caracteriza por la división del trabajo y la especialización de las partes que la componen. Debido a su *mecanicismo*, se le denominó 'teoría de la máquina', que ve a la organización como *sistema cerrado*. A pesar de las críticas que pueda recibir, es la teoría que ha dado lugar a la teoría de la administración moderna. (Chiavenato, 2000).

5.3.2.2 Enfoque Humanístico de la administración

La teoría de relaciones humanas, como también se la conoce, estuvo vigente por más de una década, desde que fue publicado en 1939 el experimento de Hawthorne. Fue desarrollada por Elton Mayo (1880-1949) y representó una 'verdadera revolución

conceptual en la teoría administrativa⁵⁰⁶, pues puso el énfasis en las personas, no en la tarea (como la administración científica), ni en la estructura (como en la teoría clásica). Se dio como resultado del desacuerdo de trabajadores y sindicatos en EEUU por la ‘deshumanización del trabajo’, al aplicar métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales, los trabajadores debían someterse forzosamente⁵⁰⁷. Dicho enfoque fue posible gracias a la influencia de la sociología, la psicología y en especial, la psicología del trabajo, que hizo hincapié en los individuos y su grupo social, al considerar el espacio de trabajo también como espacio psicológico y social.

De esta forma, en este enfoque se planteaba que *“la organización técnica y la organización humana, la organización formal e informal son subsistemas entrelazados e interdependientes, si se modifica uno de ellos, se producen modificaciones en los demás”*.⁵⁰⁸

La teoría de relaciones humanas, realzaba la organización informal sobre la formal, pues consideraba que era clave, la colaboración humana. Esta teoría criticaba que en la organización todo se centrara en la búsqueda de eficiencia y no en la **cooperación humana** y los objetivos humanos. Por tanto, proponía que debía haber un equilibrio en la función económica y la función social a fin de garantizar el equilibrio. Por consiguiente, hacía énfasis en las personas, en los grupos (vistos como instrumento, meta y agente), en sistemas psicológicos, en la autonomía del trabajador, en la confianza y la apertura, en la delegación de autoridad, así como énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. Se centra pues en la motivación humana, el liderazgo, la comunicación, la organización informal y la dinámica de grupo.

Al final de los 50`s, esta teoría entró en decadencia y fue intensamente criticada hasta tal punto que se realizó una revisión a fondo de todos los fundamentos que le sustentaban. Hasta convertirse en una teoría contrapuesta a las anteriores y, por tanto, los factores que eran decisivos para una teoría eran ignorados por la otra. Otras críticas que tuvo este enfoque fueron principalmente: su concepción romántica e ingenua del obrero; la limitación de su campo experimental a la fábrica; la parcialidad en sus conclusiones (excesiva importancia a la organización informal y relegando la organización formal); enfoque en grupos informales; enfoque manipulador de las relaciones humanas (excesiva preocupación en el bienestar y felicidad de los trabajadores, olvidando que no es exactamente la razón de ser de la empresa).

5.3.2.3 Enfoque Neoclásico de la administración

La teoría neoclásica de la administración, también llamada escuela operacional, escuela del proceso administrativo, enfoque universalista de la administración, entre otros, es considerada, en general, más que una teoría, un movimiento relativamente heterogéneo, ecléctico, cuyo énfasis está puesto en los objetivos y los resultados. Aunque sus diversos autores más representativos no se preocupen por alinearse bajo un mismo nombre, destacan Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O’Donell, William Newman, Ralph C. Davis, entre otros. (Chiavenato, 2000).

Como indicaba Drucker, en apartados anteriores, la organización existe para producir resultados externos a sí misma. Por tanto, el énfasis en este enfoque está puesto en los objetivos organizacionales y en los resultados, como medio para evaluar el desempeño de las organizaciones.

⁵⁰⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 113

⁵⁰⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem* P. 118

⁵⁰⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem* P. 133 (cursiva de la autora)

Precisamente por su concepción de la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones orientadas a la consecución de objetivos, se le denominó escuela operacional. Dicha escuela aporta lo que se conoce como el '*proceso administrativo*' que consiste en tomar como totalidad las funciones administrativas para conseguir objetivos. De esta forma, **el proceso administrativo está conformado por la planeación, organización, dirección y control.**

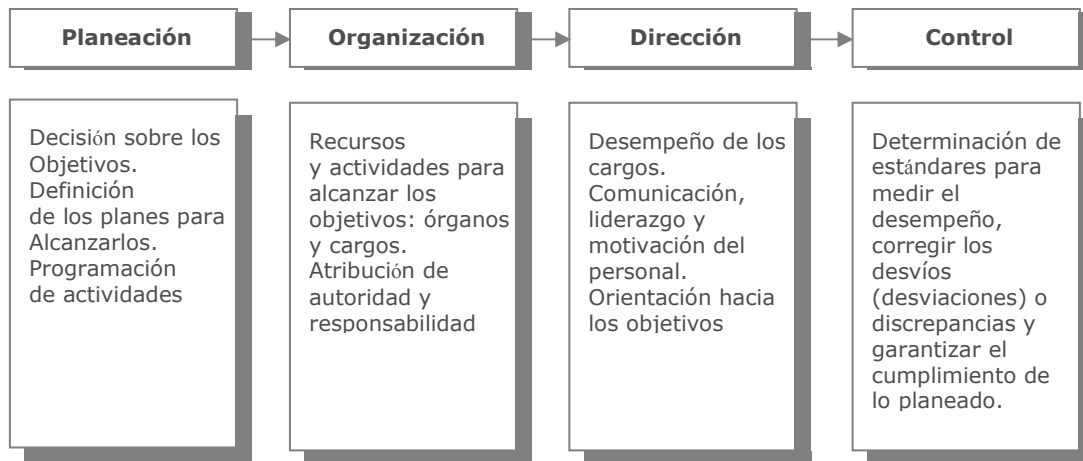


Fig. 5.4. El proceso administrativo. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Cada una de las funciones administrativas descritas por Fayol repercute en la siguiente, determinando en conjunto, el proceso administrativo. Como se observa en la figura 5.5, las funciones pueden dar lugar a lo que se conoce como 'ciclo administrativo', que es dinámico. En la figura 5.6. se observa que existe interacción dinámica entre dichas funciones.



Fig. 5.5. Ciclo administrativo Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

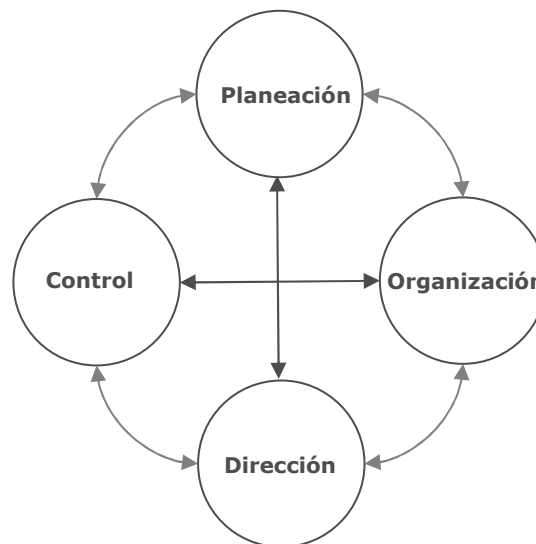


Fig. 5.6. Interacción entre las funciones administrativas.: Adaptado de Chiavenato (2000).

Ninguna organización trabaja sobre la base de la improvisación. El proceso administrativo se inicia con la *planeación*, para lo cual es necesario, con antelación, determinar los objetivos a alcanzar. La planeación, es por tanto, un modelo teórico para la acción futura. Comienza con la definición de objetivos y escoge con

anticipación el mejor camino a seguir para conseguirlos. De esta forma, la planeación determina 'cuando', 'cómo' y 'en qué orden'.

Una vez realizada la planeación, tiene lugar la segunda función administrativa: la *organización*, a la que le corresponde agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo lo planeado. Así estructura, regula e integra los recursos y los órganos involucrados, definiendo sus relaciones y las atribuciones entre ellos.

La *dirección* sigue a la planeación y a la organización, para poner en marcha las actividades y ejecutarlas, por tanto, su rol, es el de la acción y dinamización de la organización, teniendo como base el recurso humano con el que cuenta, a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo.

El *control*, como última función parte del proceso administrativo, es la que se encarga de asegurar que los resultados que se planearon, organizaron y dirigieron previamente, se ajusten lo máximo posible a los objetivos previstos. "La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado."⁵⁰⁹

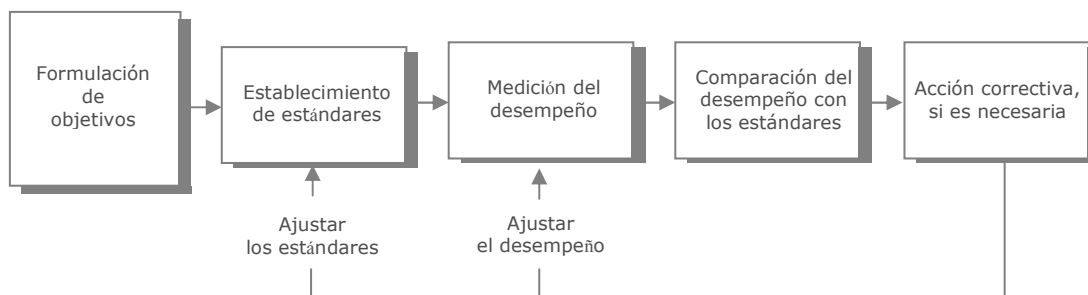


Fig. 5.7. Control como medio para alcanzar los objetivos Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Establecimiento de Objetivos

El proceso administrativo se inicia con la planificación, a través del establecimiento de *objetivos*. Es el punto de partida en el enfoque neoclásico, que unido al resto de funciones administrativas hace posible que se conviertan en resultados.

En este sentido, los objetivos pueden ser remotos (largo plazo), mediatos (medio plazo) o inmediatos (corto plazo). Cuanto más lejos están en el tiempo, mayor incertidumbre y viceversa. La cantidad de objetivos en cada categoría cambian en orden de magnitud, pues los objetivos remotos, al ser más generales, requieren que se desglosen en diversos objetivos a medio plazo y que éstos, a su vez, se concreten en múltiples objetivos a corto plazo de carácter muy específico. Su representación se muestra en la figura 5.8.

⁵⁰⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 240

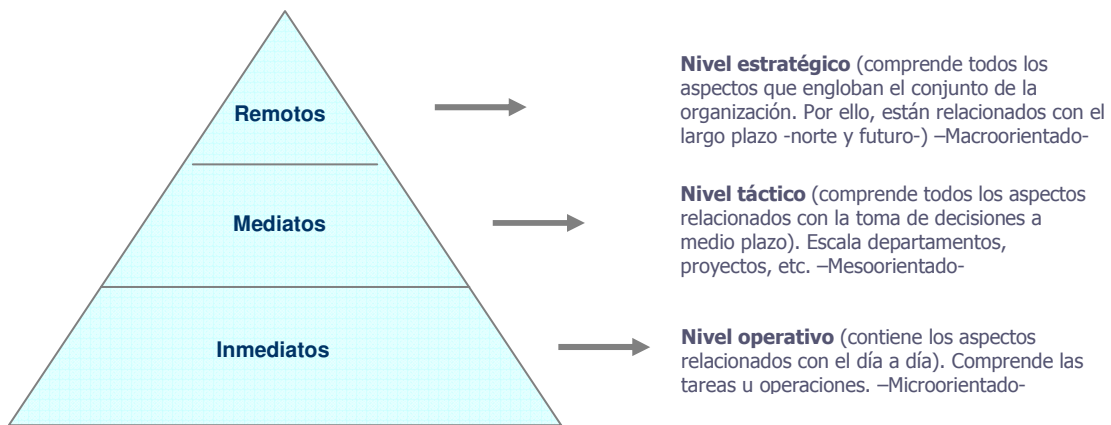


Fig. 5.8. Los objetivos y su relación temporal. Fuente: Elaboración propia a partir del Enfoque Neoclásico. Chiavenato (2000).

Como indica Chiavenato (2000), las expresiones ‘medio plazo’ y ‘corto plazo’ son empíricas y convencionales y se definen una vez se ha establecido el largo plazo. Por consiguiente, un contexto de decisiones puede traer consecuencias de:

Largo plazo: se presenta en un contexto casi incierto, sobre lo cual no son aplicables los métodos estadísticos de previsión ni las técnicas econométricas clásicas, pues incluye una gama amplia de múltiples hipótesis.

Medio plazo: se presenta en un contexto de determinismo aleatorio. Pueden definirse con cierta validez mediante métodos estadísticos de previsión por extrapolación de tendencia.

Corto plazo: se presenta en un contexto de determinismo puro. Puede definirse con bastante seguridad, pues los encadenamientos de las causas y los efectos pueden evaluarse razonablemente de manera precisa y sin riesgos.⁵¹⁰

Toma de decisiones

Después de establecer los objetivos, es necesario identificar las acciones para su logro, haciendo uso de los medios más adecuados. La planeación fija los objetivos contemplando a priori, las acciones, el plazo de ejecución, los responsables y los medios e instrumentos. Una vez se tiene el diagnóstico de situación y los objetivos planteados, queda el camino de cómo conseguirlos. Como señala Chiavenato (2000) “El proceso decisorio es la consecuencia directa de la existencia de varios caminos o cursos de acción alternativos, de los cuales sólo debe escogerse uno. Esta elección es el resultado de un proceso de toma de decisiones. Decidir y seleccionar es escoger la alternativa más adecuada o conveniente en cada situación”⁵¹¹. Por tanto, **“la toma de decisiones es el núcleo central de la responsabilidad administrativa”**⁵¹².

El proceso decisorio busca anticiparse a las posibles consecuencias de las decisiones que han de tomarse, por ello evalúa y compara entre las diversas alternativas, para seleccionar la mejor. El proceso decisorio, en general, sigue uno o más de los siguientes métodos (Chiavenato, 2000):

- Experiencia pasada: Método más común, que no tiene en cuenta cambios rápidos en la organización y el ambiente.
- Experimentación: Método alternativo que usa la prueba piloto para explorar resultados posibles.

⁵¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem* P. 334

⁵¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 327

⁵¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 330. Negrita de la autora.

- Investigación operacional: Método que utiliza varios modelos analíticos y/o matemáticos, que haciendo uso de ecuaciones, matrices y modelos matemáticos, explora las relaciones entre variables y alternativas.
- Árboles de decisión: Es la extensión de una matriz de decisión, la cual proyecta diversos efectos posibles de una decisión durante un periodo de tiempo.

Estrategia y táctica

La estrategia es un antiguo concepto militar, proviene del griego *stratos*, que significa ejército y *ag*, que equivale a dirigir. Por tanto, la inclusión y uso del término ha generado controversias en los diversos sectores, pero como indica Drucker (1992) “En un tiempo, me opuse al uso del término "estrategia" porque le encontraba un excesivo tufillo militar, pero poco a poco me convertí en partidario de él. Veamos por qué. En muchas empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro, el planeamiento es un ejercicio intelectual cuyo producto se vuelca a un volumen bonitamente encuadernado; usted lo pone en el estante de su biblioteca... y allí queda. Todos se creen virtuosos por haber llevado a cabo el planeamiento, pero nada habrán hecho hasta tanto ese plan no se transforme en trabajo efectivo. En cambio, **las estrategias se centran en la acción.**”⁵¹³

Como indica Grant (2002) “La estrategia está relacionada con el triunfo. (...) La estrategia no es un manual de instrucciones, un plan pormenorizado de acción o un conjunto de instrucciones programadas. La estrategia es la materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización o una persona.”⁵¹⁴

De esta forma Grant (2002) señala la diferencia entre estrategia y táctica, así: “Una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. Una táctica es un plan para una acción específica”⁵¹⁵.

Asimismo, Chiavenato resalta las diferencias entre estrategia y táctica, indicando que “la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos a mediano y corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa”⁵¹⁶.

⁵¹³ DRUCKER, Peter., 1992. Op. Cit. P. 63. Negrita de la autora

⁵¹⁴ GRANT, Robert M. *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Colección Empresa. Ed. Civitas, Madrid, 2002. P.27

⁵¹⁵ GRANT, Robert M. *Ibidem*. P. 36

⁵¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 417

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abarca la organización como una totalidad. ▪ Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales. ▪ Se orienta a largo plazo. ▪ Es decidida por la alta dirección de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se refiere a cada departamento o unidad de la organización. ▪ Es un medio para alcanzar objetivos por departamento. ▪ Se orienta a mediano y a corto plazo. ▪ Es determinada por cada gerente de departamento o unidad de la organización

Tabla 5.3. Comparación entre estrategia y táctica. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Cobertura del proceso administrativo

La tabla 5.4 indica en todas y cada una de las funciones, los tres niveles de cobertura: estratégica, táctica y operacional. Cada una de las cuales tiene un alcance diferente: de general a particular, y de largo plazo a corto plazo. Entre las funciones más populares, se encuentra la planeación, en que se suele hacer uso de dicha diferenciación: Se encuentra la planeación estratégica (largo plazo y global), la planeación táctica (medio plazo, nivel intermedio y según unidades, departamentos o proyectos) y la planeación operacional (corto plazo y para cada tarea o actividad). Asimismo, existen los tres niveles para el resto de las funciones del proceso administrativo, como se detalla en la siguiente tabla.

Función del Proceso Administrativo		Planificación	Organización	Dirección	Control
Nivel	Periodo				
Estratégico	Largo Plazo	Genérico, sintético, global, aborda la organización en su totalidad	Nivel institucional. Diseño organizacional, organización como totalidad	Dirección. Comprende la dirección y altos ejecutivos y ve la organización en su conjunto.	Genérico, sintético, global, aborda la organización en su totalidad
Táctico	Medio Plazo	Menos genérico, más detallado, aborda la organización según unidades / proyectos	Nivel Intermedio. Ve cada departamento o proyecto por separado.	Gerencia. Comprende la gerencia y los mandos medios. Ve cada departamento o proyecto de la organización.	Menos genérico, más detallado, aborda la organización según unidades / proyectos
Operacional	Corto Plazo	Detallado, específico, analítico. Microorientado, aborda cada tarea u operación	Nivel operacional. Diseño de cargos y tareas, contiene sólo cada tarea u operación.	Supervisión. Comprende los cargos de supervisión y encargados. Su cobertura es sobre cada grupo de personas o tareas.	Detallado, específico, analítico. Microorientado, aborda cada tarea u operación

Tabla 5.4. Cobertura del Proceso Administrativo. Fuente. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000).

APO

Uno de los productos más conocidos de esta teoría es la Administración por Objetivos (APO) y la nueva APO, una versión más participativa y democrática de dicho modelo. La **APO es un modelo participativo de planeación y evaluación**: los objetivos a alcanzar se establecen conjuntamente entre trabajador y mandos superiores, permitiendo el seguimiento y evaluación periódica del desempeño a fin de introducir correcciones cuando sean necesarias.

Asimismo, permite que todos los objetivos sean operativos, al ser un proceso en el cual los objetivos bajan en cascada por toda la organización. De esta forma los

objetivos generales, se traducen en objetivos más específicos para el siguiente nivel, y así sucesivamente. También cabe resaltar que, en el establecimiento de objetivos también participan los gerentes, es decir, el nivel intermedio de las organizaciones, con lo cual se asegura que los objetivos planteados pueden ser conseguidos con los recursos disponibles.

La nueva APO busca la formulación de objetivos por consenso, pues considera que los objetivos no deben imponerse. Asimismo, su logro se asocia al reconocimiento e incentivos para fomentar dicho comportamiento. Requiere un elevado compromiso personal, así como la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos. En la nueva APO el desempeño es la estrategia individual para el logro de los objetivos, la cual se compara con los objetivos fijados a fin de evaluar su cumplimiento. En este modelo es de gran importancia la retroalimentación permanente de las partes vinculadas.

5.3.2.4 Enfoque Estructuralista de la administración

Hacen parte del enfoque estructuralista la 'teoría de la burocracia' de Max Weber y la 'teoría estructuralista'. Las dos teorías se basan en la racionalidad de la estructura, aunque la segunda pone también énfasis en las personas y el ambiente.

La *teoría de la burocracia* es fundamentalmente normativa, pues se basa principalmente en el carácter legal de las normas y reglamentos, en el carácter formal de las comunicaciones, en la división y racionalidad del trabajo, en la jerarquía, en el mérito, en las rutinas y procedimientos estandarizados, en la profesionalización y la previsión del funcionamiento, entre otros. Todos estos atributos, comportan una serie de ventajas, como indicaba Weber: la racionalidad, la precisión y definición de los cargos, la rapidez en las decisiones, la interpretación unívoca, la uniformidad de rutinas y procedimientos, la continuidad de la organización, la reducción de fricción entre personas, la coherencia, el respeto a la jerarquía, la confiabilidad, y la especialización, entre otros. En síntesis es una teoría que ayuda a la optimización de esfuerzos y recursos, promoviendo la coherencia de la estructura.

Por todos estos atributos, como indica Chiavenato (2000) "una cuidadosa valoración crítica de la burocracia lleva a la conclusión de que, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, la burocracia es una de las mejores alternativas de organización, probablemente muy superior a otras que se intentaron durante el siglo XX."⁵¹⁷

La *teoría estructuralista*, por su parte, enfatiza que *cada organización debe analizarse en su entorno, no sólo en su interior*. Dicha teoría "surgió en la década de 1950 como una derivación de autores orientados hacia la burocracia, quienes intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y por la teoría de relaciones humanas"⁵¹⁸. Entre sus principales representantes están: Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Talcote Parsons, Peter M. Blau, Reinhard Bendix y Robert Prethuis.

La teoría estructuralista tuvo sus orígenes en la oposición entre la teoría tradicional y la teoría de relaciones humanas y la necesidad de considerar "la organización como unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales"⁵¹⁹. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones que dieron lugar al nuevo concepto de estructura.

⁵¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 497

⁵¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 557

⁵¹⁹ ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. P. 68 en CHIAVENATO, Idalberto *Ibidem*. P. 504

Como remarca Chiavenato (2000) “El estructuralismo es un método que estudia los elementos o fenómenos en relación a la totalidad, destacando el valor de su posición”⁵²⁰. Por tanto, *el concepto de estructura comprende la composición interna de los elementos dentro de un sistema, analizando sus disposiciones e interacciones*. Los denominados *objetivos organizacionales*, son producto de un proceso de interacción entre la organización y el ambiente. Para los estructuralistas, “el ambiente está constituido por las demás organizaciones que conforman la sociedad”⁵²¹.

Los estructuralistas defendían que la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones, con las cuales interactúa el ser humano y de las que depende para nacer, vivir y morir⁵²². Así, las personas pertenecen simultáneamente a varias organizaciones, desempeñando roles diversos. Nace el denominado “*homo organizacional*”. “El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones de los grupos sociales, iniciado por la teoría de las relaciones humanas, hasta las interacciones entre las organizaciones sociales. De la misma forma como interactúan entre sí los grupos sociales, también interactúan entre sí las organizaciones.”⁵²³

Aunque las organizaciones no son recientes, pues existen desde la antigüedad, en la actualidad ha aumentado considerablemente el entramado de organizaciones requerido para cubrir las exigencias cada vez mayores a nivel social y humano. Ello ha supuesto el aumento de la complejidad y conllevado a la inserción de nuevas organizaciones que cumplan roles de control y coordinación, como ocurre con múltiples organismos públicos. Como indica Etzioni

“La sociedad está en continua evolución. Emergen nuevas formas sociales, mientras que las antiguas cambian, modifican sus funciones y adquieren nuevos significados. Esta evolución trae como consecuencia la aparición de muchos tipos de organizaciones, de las cuales, la sociedad pasa a depender intensamente. El crecimiento de las empresas de servicios, de asociaciones comerciales, de instituciones educativas, de hospitales, sindicatos, etc., se debe a la necesidad de integración, cada vez mayor, de las actividades humanas en formas organizacionales más integrales. Estas organizaciones no son satélites de nuestra sociedad, como muchos las han llamado, sino que hacen parte integrante y fundamental de una nueva especie de sociedad que está desarrollándose con rapidez. Así, la aparición de organizaciones complejas en todos los campos de actividad humana no está separada de otros cambios sociales, pues ellas forman parte integrante de la sociedad moderna.”⁵²⁴

Las organizaciones modernas, conforme a Etzioni, son más eficientes, en primer lugar por la existencia de un ambiente social más compatible con éstas y, en segundo lugar, por el *aporte de las teorías de la administración (proceso administrativo)* así como el aumento del racionalismo de dichas organizaciones.

Como indica Chiavenato (2000) “la sociedad moderna atribuye un elevado valor moral al racionalismo, la eficiencia y la competencia, pues la civilización moderna depende,

⁵²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 505

⁵²¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 531

⁵²² PRESTHUS, Robert. *The Organizational Society*. Nueva York, Vintage Books, 1965. en CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 505

⁵²³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 507

⁵²⁴ ETZIONI, Amitai. en CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 508

en gran parte, de **las organizaciones, las formas más racionales y eficientes del agrupamiento social que se conocen.**⁵²⁵

El enfoque estructuralista aporta, entre otros, un enfoque múltiple para el análisis de las organizaciones que abarca simultáneamente:

1. La organización formal e informal,
2. Las recompensas salariales (materiales) y las sociales y simbólicas.
3. Los diferentes enfoques de la organización (proponen dos modelos: el racional –sistema cerrado- y el natural –sistema abierto-) (Ver tabla 5.5),
4. Los diversos niveles jerárquicos de la organización (Parsons plantea que los problemas y situaciones se categorizar conforme al grado de responsabilidad y vuelven a proponer los tres niveles: *estratégico* (largo plazo), *gerencial* (mediano plazo) y *técnico* (corto plazo).
5. La diversidad de organizaciones (se amplió el análisis a todas las organizaciones, tamaños y sectores).
6. Análisis intraorganizacional (fenómenos internos) e interorganizacional (fenómenos externos, en relación con otras organizaciones).

Los estructuralistas incluyen el análisis del entorno, que condiciona también los fenómenos internos y fueron los primeros en preocuparse del análisis interorganizacional, teniendo en cuenta la existencia de interdependencia entre éstas.

Modelo de organización	Lógica utilizada	Características	Enfoques típicos
Racional	Sistema cerrado	<ul style="list-style-type: none"> - Visión centrada sólo en los aspectos internos del sistema, con énfasis en la planeación y el control. - Expectativa de certeza y de previsibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración científica de Taylor - Teoría clásica de Fayol - Teoría de la burocracia de Weber
Natural	Sistema abierto	<ul style="list-style-type: none"> - Visión centrada en el sistema y su interdependencia con el ambiente - Expectativa de incertidumbre y de imprevisibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernas teorías de la administración basadas en la teoría de sistemas

Tabla 5.5. El modelo racional y el modelo natural de la organización.
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Se trata de la primera teoría administrativa que incluye la interacción con el ambiente y formula la necesidad de que las organizaciones sean vistas como *sistemas abiertos*, pues, hasta ese momento, las organizaciones eran analizadas exclusivamente en su interior, como sistema cerrado. Se resalta también que es una teoría que busca vincular diversos polos teóricos antagónicos –hasta ese momento-, lo cual condujo a unos avances significativos para la teoría de la administración. Como indica Chiavenato “se concluye que es **una teoría de transición hacia la teoría de sistemas**”⁵²⁶.

⁵²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 509 (cursiva y negrita de la autora).

⁵²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 558

5.3.2.5 Enfoque del Comportamiento en la administración

El enfoque del comportamiento, también denominado 'behaviorismo' se inicia en los años cincuenta cuando "comenzó a desarrollarse en Estados Unidos una nueva concepción de la administración, que introdujo nuevos conceptos, nuevas variables, y sobre todo, una nueva visión de la teoría administrativa, basada en el comportamiento humano en las organizaciones."⁵²⁷ Mientras el estructuralismo recibió una fuerte influencia de la sociología, el enfoque del comportamiento lo recibió de las ciencias del comportamiento, especialmente, de la psicología organizacional. Como remarca Chiavenato (2000): "Con la llegada del enfoque del comportamiento, el énfasis en la estructura se desplaza hacia los procesos y la dinámica en las organizaciones, es decir, hacia el comportamiento de las personas en la organización, o comportamiento organizacional. Aquí todavía predomina el énfasis en las personas, iniciado con la teoría de relaciones humanas, aunque dentro de un contexto organizacional."⁵²⁸

Dos teorías componen el *enfoque del comportamiento*: la 'teoría del comportamiento en la administración' y la 'teoría del desarrollo organizacional'.

La **teoría del comportamiento en la administración** tiene como referentes a Herbert A. Simon, Chester Barnard, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert y Chris Argyris, además de otros autores reconocidos en el campo de la motivación humana, como Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David Mc Clelland.

Fundamentalmente, la teoría del comportamiento en la administración se basa en la naturaleza y realización humana. Critica las posiciones normativas y prescriptivas de las anteriores teorías, en especial, la teoría clásica, la teoría de relaciones humanas y la teoría de la burocracia, y pone énfasis en las posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis continúa en las personas, pero dentro de un contexto organizacional. Surge así como un intento de sintetizar la teoría de la organización formal y el enfoque de relaciones humanas. (Chiavenato 2000).

Esta teoría, aunque utiliza algunos de sus puntos de referencia, critica notoriamente la teoría de relaciones humanas por considerarla romántica e ingenua. También critica ampliamente la teoría clásica por su posición rígida y mecanicista. Igualmente critica a la teoría de la burocracia, especialmente en lo que respecta a su 'modelo de máquina' que adopta para la organización. Como afirma Chiavenato "al criticar las teorías administrativas anteriores, el *behaviorismo* en la administración no sólo reclasifica los enfoques, sino que amplía considerablemente su contenido y diversifica su naturaleza."⁵²⁹

La conducta individual de las personas es el fundamento de la teoría del comportamiento, que explica el comportamiento organizacional. Y todo ello parte de la motivación humana. Según Chiavenato "Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del [individuo] y utilizar la motivación humana como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones."⁵³⁰ Este es el marco para la teoría de las necesidades de Maslow⁵³¹ y la teoría de los dos factores de Herzberg⁵³².

⁵²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 561

⁵²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 562

⁵²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 567

⁵³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 568

Estilos y Sistemas de administración

La teoría del comportamiento en la administración trata de demostrar que la administración de las organizaciones está fuertemente supeditada al estilo que se tenga para dirigir el comportamiento de los individuos. Es decir, refuerza la afirmación de Drucker sobre la importancia de las suposiciones (apartado 5.3.1.), pues éstas marcan su forma de orientar, dividir el trabajo y organizar las diversas actividades.

En esta línea se resalta la contribución de Douglas McGregor, quien propuso que existían básicamente dos estilos antagónicos de administrar: el primero, al que denominó 'teoría x', es básicamente tradicional, estricto, rígido, mecanicista y autocrático y considera que las personas son 'meros recursos o medios de producción', trabajando en los esquemas planeados (Chiavenato 2000). Y, el segundo estilo, al que llamo 'teoría y', basado en concepciones modernas acerca del comportamiento humano; se trata de "un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos."⁵³³ En la tabla siguiente se observan las principales diferencias entre las dos teorías.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none">▪ Las personas son perezosas e indolentes.▪ Las personas rehúyen el trabajo.▪ Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras▪ Las personas necesitan ser controladas y dirigidas▪ Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa	<ul style="list-style-type: none">▪ Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.▪ El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.▪ Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos▪ Las personas pueden automotivarse y autodirigirse▪ Las personas son creativas y competentes.

Tabla 5.6. Teorías X e Y como concepciones diferentes de la naturaleza humana.
Fuente: Chiavenato (2000).

Por otra parte, para Rensis Likert⁵³⁴, "no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Por el contrario, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir formas diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización."⁵³⁵ Propone una clasificación basada en los sistemas de administración en el cual explica la existencia con cuatro perfiles organizacionales: 1. Autoritario-coercitivo, 2. Autoritario-benevolente, 3.

⁵³¹ Maslow, proponía la jerarquización de las necesidades humanas a fin de que fuera identificable fácilmente su medio de satisfacción. Las necesidades de Maslow según su importancia e influencia son: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de autoestima y las de autorrealización.

⁵³² Herzberg formuló su teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el lugar de trabajo. Para ello, identifica los factores higiénicos o externos (ambiente y condiciones de trabajo) y los motivacionales o intrínsecos (relacionados con el cargo, naturaleza de las tareas, es decir, todo lo que se encuentra bajo control del individuo. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que desarrolla la persona en el lugar de trabajo. (Ver CHIAVENATO, Idalberto. Op Cit. P. 572-578)

⁵³³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 581

⁵³⁴ LIKERT, Rensis. *Novos Padroes de Administração*, Sao Paulo. Livraria Pionera Editora, 1971; *A Organização Humana*. Sao Pulo, Atlas, 1975; *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*, Sao Paulo, MxGraw Hill do Brasil, 1980. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 583

⁵³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 583

Consultivo y 4. Participativo, cuyos principales descriptores pueden encontrarse en la siguiente tabla.

SISTEMAS DE ADMINISTRACION				
Variables principales	1 Autoritario-coercitivo	2 Autoritario-benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación rutinaria	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo permite comunicaciones verticales y descendentes, que llevan órdenes	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Los sistemas de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la institución.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera una amenaza para la institución.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La institución busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia rigurosa a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios), Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

Tabla 5.7. Los cuatros sistemas administrativos, según Likert. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Se observa que existen diversos sistemas de administración. A juicio de la autora, es posible hacer una analogía de estos estilos y sistemas de administración a las OSC, teniendo en cuenta que una gran parte de las OSC tienen entre sus valores principales la participación, aunque, a veces paradójicamente, no exista desde algunas de dichas organizaciones. En las OSC es posible encontrar desde estilos ampliamente participativos, cuya toma de decisiones corresponde a un proceso de consulta interna a todos los niveles, hasta estilos autoritarios, cuyo sistema de decisiones es eminentemente vertical.

Proceso decisorio

Como indica Chiavenato (2000), la teoría de decisiones nació con Herbert Simon⁵³⁶ quien “la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento. Por tanto, la organización está llena de decisiones y acciones”⁵³⁷. De esta forma, es una teoría que, a diferencia de las anteriores, que se focalizaban básicamente en la acción, ésta se centra en las decisiones que las originan.

⁵³⁶ SIMON, Herbert. O Comportamento Administrativo. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 594

⁵³⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 594

Esta teoría contempla la *organización como sistema de decisiones*, en el cual las personas toman decisiones como producto de la interpretación propia de la información y la percepción de las situaciones. Teniendo presente que, aunque la organización procese una gran variedad de información, no es posible contemplar todas las situaciones, ni todas las alternativas existentes, ni conocer todos sus posibles resultados en un proceso decisorio. Así, dentro de una racionalidad limitada, surge el 'hombre administrativo' que busca la opción más satisfactoria, la más adecuada, no la solución óptima.

Por consiguiente, como indica Chiavenato (2000) dentro de la teoría administrativa del comportamiento "La reciprocidad entre organizaciones e individuos y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones"⁵³⁸.

Por otra parte, dentro del enfoque del comportamiento en la administración, también se encuentra la ***teoría del desarrollo organizacional***, que surge en los años setenta cuando un grupo de científicos sociales emprendió un trabajo que hacía énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional). Desde entonces, diversos autores han escrito sobre el tema, en especial, provenientes de las ciencias del comportamiento. Entre sus principales exponentes se tiene a Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Jay W. Losrsh, Richard Beckhard, Warren C. Bennis y Edgar Schein.

El desarrollo organizacional (DO) surgió como movimiento a partir de 1962, producto del trabajo de diversos autores e ideas acerca del individuo, la organización y el ambiente, los cuales propiciaban el desarrollo de las potencialidades. Como remarca Chiavenato (2000): "En sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia un enfoque sistémico"⁵³⁹.

El DO surge como fusión de dos tendencias: por un lado, el estudio de la estructura y por el otro, el ***estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico***. "La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y de comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional."⁵⁴⁰ El DO diferencia entre la estructura –como elementos estáticos en la organización⁵⁴¹- y el proceso –elementos dinámicos⁵⁴²-.

Aunque inicialmente el DO se aplicó a la resolución de conflictos interpersonales de pequeños grupos, luego se amplió a la administración pública y a todos los tipos de organizaciones, tomando modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de la acción, así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales. El DO es una teoría social de ámbito organizacional. "El DO sólo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones"⁵⁴³.

Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables: a. El ambiente; b. La organización; c. El grupo social y d. El individuo.

⁵³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 621

⁵³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 628

⁵⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 631

⁵⁴¹ división del trabajo, autoridad, responsabilidad, jerarquía, departamentalización, amplitud del control, entre otros.

⁵⁴² se refiere a normas culturales que determinan ambiente en la organización y la calidad de la comunicación humana, cargos y funciones, y cómo se abordan los problemas y se toman decisiones

⁵⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Op Cit. P. 632

Como afirma Chiavenato (2000), el DO se halla intrínsecamente ligado a los conceptos de cambio y capacidad adaptativa de la organización al cambio. Se sustenta en conceptos dinámicos como: nuevo concepto de organización; cultura organizacional; cambio; desarrollo; fases de la organización y críticas a la estructura tradicionales.

El nuevo concepto de organización que tienen los autores del DO es antagónico al concepto tradicional de organización –“como la coordinación de actividades de participantes individuales, con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”⁵⁴⁴- y destacan las principales diferencias entre los sistemas mecanicistas (típicos en la concepción tradicional) y los sistemas orgánicos (enfoque del DO) (Ver tabla 5.8). “Estos últimos logran que **las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos, y la orientación necesaria para alcanzarlos, y desarrollan una nueva toma de consciencia social de los participantes de las organizaciones, los cuales, al lado de su vivencia particular, de su pasado personal y de su autoconcientización, definen su rol en relación con su organización.**”⁵⁴⁵

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis exclusivamente individual y en los cargos de la organización - Relación del tipo autoridad-obediencia - Adhesión rígida a la delegación y responsabilidad [no] compartida - División del trabajo y supervisión jerárquica rígidas - Toma de decisiones centralizada - Control rígidamente centralizado - Solución de conflictos mediante represión, arbitramento y/u hostilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en las relaciones inter e intragrupal - Confianza y credibilidad recíprocas - Interdependencia y responsabilidad compartida - Participación y responsabilidad multigrupal - Toma de decisiones descentralizada - Responsabilidad y control ampliamente compartidos - Solución de conflictos a través de negociación o solución de problemas

Tabla 5.8. Diferencias entre sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos.
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

El DO en sus elementos dinámicos contempla como prioritaria la *cultura organizacional*, estrechamente vinculada a los valores que predominan en la toma de decisiones, la solución de conflictos o la ejecución de tareas. Los valores, al ser compartidos con otros miembros, generan una acción coordinada para la consecución de objetivos organizacionales. Los “valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización.”⁵⁴⁶ Dada la importancia que comporta, los autores del DO consideran que no es suficiente cambiar la estructura, sino que hay que cambiar la cultura, lo que implica alterar los sistemas en los que viven y trabajan las personas, por lo que incluyen el concepto de *clima organizacional*, que constituye el medio interno y la atmósfera organizacional.

El DO aporta asimismo otro concepto de gran relevancia: el cambio organizacional, relacionado con la interiorización de una nueva idea o comportamiento por parte de una organización. El DO retoma la propuesta de Kart Lewin que plantea que el cambio es el resultado de fuerzas propulsoras y fuerzas restrictivas, que siempre están presentes cuando se introduce un cambio. Por ello, es necesario el análisis de cada una de estas fuerzas para neutralizar las fuerzas restrictivas y potenciar las fuerzas

⁵⁴⁴ LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay. *O desenvolvimento de Organizações : Diagnostico e ação*. P. 3. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 635

⁵⁴⁵ Idem (Cursiva y negrita de la autora)

⁵⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 636

impulsoras. Así, el cambio sólo ocurre cuando la suma de fuerzas impulsoras o favorables es superior a las fuerzas restrictivas u obstructivas.

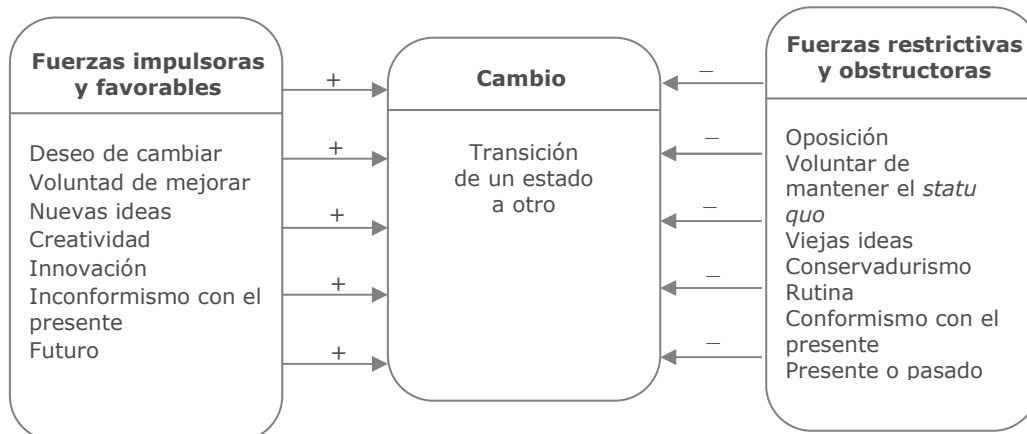


Fig. 5.9. Fuerzas positivas y negativas del cambio. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

El desarrollo es una tendencia natural en toda organización, producto de las fuerzas internas (aspectos estructurales, de comportamiento y relacionados con la propia organización) y las fuerzas externas (relacionadas con la demanda exterior y la influencia del ambiente). Conforme a Chiavenato (2000) “El **desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades.**”⁵⁴⁷

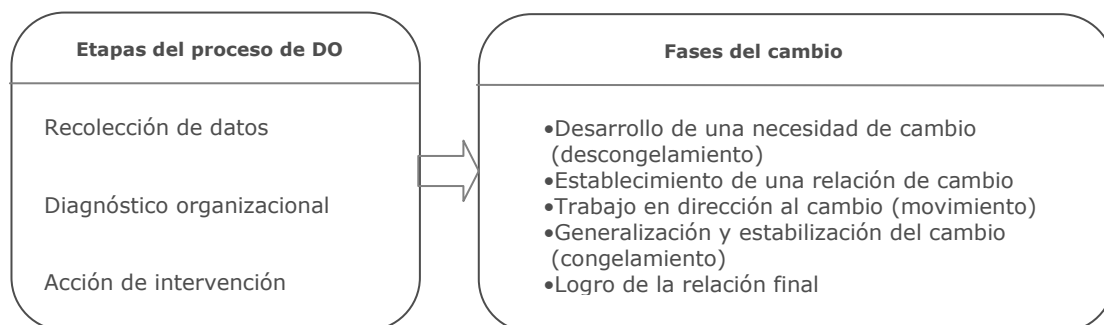


Fig. 5.10. El proceso de DO y las fases de cambio planeado. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Como resalta Chiavenato (2000) “En el fondo, el DO es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y la eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para enfrentar problemas.”⁵⁴⁸

5.3.2.6 Enfoque Sistémico de la administración

El enfoque sistémico es el producto de una serie de contribuciones que fueron realizándose desde 1932, con la publicación del libro de Walter Cannon ‘Wisdom of the Body’, en el cual introdujo el concepto de homeostasis (ajustes dinámicos del equilibrio y autorregulación). En 1944 J. V. Newman y O. Morgenstern publican el libro ‘The Theory of Games and Economic Behavior’, que contiene un método para

⁵⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 642 (Cursiva y negrita de la autora)

⁵⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 653

encontrar soluciones optimizadas del juego entre dos personas. En 1948 Norbert Wiener acuñó el término 'cibernética' en su libro 'Cibernetics of Control and Communication in the Animal and the Machine'. En 1949, C.E. Shannon y W. Weaver publican 'The Mathematical Theory of Communication'. En 1956, L. Von Bertalanffy publica 'General Systems Theory', y en 1969, realiza una nueva publicación en la cual detalla los principios, alcances y objetivos de esta teoría.

Se considera generalmente que el nacimiento de este enfoque se da en la década del cincuenta, gracias al biólogo Ludwig von Bertalanffy, quien elaboró una teoría interdisciplinaria que trascendía los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionó principios y modelos generales que pudieran tener aplicación en las diversas ciencias. Como explica Chiavenato (2000)

“Esta teoría interdisciplinaria –denominada teoría general de sistemas– demuestra el isomorfismo de las diversas ciencias, permite mayor aproximación entre sus fronteras y llena los espacios vacíos (espacios en blanco) entre éstas. Dicha teoría es totalizante: los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante un análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes. Este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas. De este modo, las diversas ramas del conocimiento –hasta entonces divorciadas unas de otras por la gran especialización y el aislamiento derivado de ésta– consideraron que sus objetos de estudio (así fueran físicos, biológicos, psíquicos, sociales, químicos, etc.) eran sistemas, incluso la administración.”⁵⁴⁹

La teoría general de la administración fue ampliando su perspectiva desde sus inicios con el enfoque clásico, pasando por los subsiguientes enfoques (humanístico, neoclásico, estructuralista, behaviorista-) hasta llegar al enfoque sistémico. Se observó anteriormente que, a medida que evolucionaban las teorías administrativas, se introducían nuevos elementos que conducían a un análisis más completo, pero es con la llegada del enfoque sistémico cuando se logra tratar la administración como un sistema, lo que repercute en la búsqueda de un análisis más integral de las organizaciones en su interior y de su entorno.

De esta forma, los principios que habían predominado en la administración y que gradualmente se fueron reformulando, como el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo, se cambian por el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología.

El expansionismo –u holismo– se orienta hacia una visión de conjunto. Así, defiende que todo es parte de un fenómeno mayor, y que el desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con dicho sistema mayor que le contiene. (Chiavenato 2000).

El pensamiento sintético, por su parte, es un fenómeno que se explica en términos del rol que desempeña en el sistema. Como resalta Chiavenato “El enfoque sistémico está más interesado en unir las cosas que en separarlas.”⁵⁵⁰

La teleología –finalidad u objetivo–, como estudio del comportamiento orientado a objetivos, cambia la relación causa-efecto lineal por la relación probabilística. Conforme a Chiavenato “Mientras que la concepción mecanicista explica el comportamiento por la identificación de sus causas y nunca por el efecto, la concepción teleológica lo explica por aquello que produce o por aquello que es su

⁵⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 697

⁵⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 699

propósito u objetivo producir.”⁵⁵¹ La lógica sistémica supera el análisis aislado de cada variable y se orienta a la comprensión de la relación entre las diversas variables como un todo. Así, “el sistema presenta características propias que pueden estar ausentes de sus partes constitutivas. A partir de esta concepción, los sistemas pasan a visualizarse como entidades globales y funcionales que buscan objetivos y finalidades.”⁵⁵²

De esta forma, conforme a Chiavenato “Al exponer estos tres principios – expansionismo, pensamiento sintético y teleología-, la Teoría General de Sistemas (TGS) propició el surgimiento de la cibernética, y desembocó en la teoría general de la administración, dando una nueva dimensión a sus concepciones.”⁵⁵³

El enfoque sistémico en la administración, comprende las siguientes teorías: *la cibernética, la teoría matemática de la administración y la teoría de sistemas.*

Cibernética y administración.

El término ‘cibernética’ fue utilizado desde la antigüedad con el significado de gobernar o dirigir. Platón utilizó la *kybernytiky* en sus diálogos *Alcibíades* y *Gorgias*, haciendo alusión al ‘arte de dirigir un navío o un carruaje’; en *Clítofo* la usó con la acepción de ‘dirigir hombres’ y en *La República* la usó con el significado de ‘gobernar’ en general. Más recientemente, en 1938, Ampère la utilizó como “control” o “dirección”, mientras que James Maxwell hizo uso de ella con el sentido de “gobernador” o “regulador”. De esta forma, desde sus inicios, ha estado relacionada con el establecimiento de objetivos y las decisiones que se van tomando para llegar a dicho rumbo. Los objetivos marcan el punto de partida, teniendo en cuenta los ambientes interno y externo. Aquella persona que va tomando decisiones, “pilota” –haciendo alusión a su connotación griega inicial, en un navío- o “gobierna” –haciendo alusión a su equivalente en latín-.

Norbert Wiener inicia en 1943 un movimiento para ‘explorar las casillas vacías en el mapa de la ciencia’. La cibernética comenzó como una ciencia interdisciplinaria, una ciencia de conexión entre las demás ciencias, y aún más que eso: una ciencia rectora: *kybernytikys* de las demás ciencias. La idea era juntar, no separar.”⁵⁵⁴

La cibernética *como teoría de los sistemas de control basada en la comunicación*, surgió de los estudios sobre variaciones en matemática, el principio de incertidumbre de Heisenberg, la aparición de la mecánica estadística, el descubrimiento de filtros de onda, entre otros, que llevaron a avances e innovaciones en la ingeniería, las ciencias exactas y la medicina, para las que era imprescindible la **conexión entre conocimientos**. Se requería entonces “mayor intercambio de descubrimientos en las casillas vacías entre esas ciencias. La ciencia que regiría esas uniones fue llamada cibernética por Wiener [y] era un nuevo campo de comunicación y control.”⁵⁵⁵

La cibernética, posteriormente, “amplió su campo de acción con el desarrollo de la teoría general de sistemas formulada en 1947 por Von Bertalanffy, y la teoría de la comunicación, postulada por Shannon y Weaver en 1949.”⁵⁵⁶

⁵⁵¹ Idem

⁵⁵² Idem

⁵⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 700

⁵⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 703

⁵⁵⁵ Idem

⁵⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 704

Como resalta Chiavenato “Inicialmente las aplicaciones de la cibernética (como ciencia aplicada) se limitaron a la creación de máquinas de comportamiento autorregulable, semejante a ciertos aspectos del comportamiento humano o del animal (como el robot, el computador electrónico –denominado cerebro electrónico gracias a la capacidad de ser programado para tomar decisiones-, el radar –basado en el comportamiento del murciélago- el piloto automático de aviones, etc.), en las que era necesario aplicar los conocimientos desarrollados en diversas ciencias. **Posteriormente las aplicaciones de la cibernética se extendieron de la ingeniería a la biología, la psicología, la sociología, etc., llegando rápidamente a la administración.**”⁵⁵⁷

La cibernética ha aportado a la administración todo un nuevo estandarte de conceptos y nociones que han ampliado notablemente su comprensión. Entre los principales se encuentran la noción de *sistema* (conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí), *retroalimentación* (mecanismo por el cual parte de la energía/información que sale, vuelve a entrar al sistema generando transformaciones dentro), *homeostasis* (equilibrio dinámico alcanzado por la autorregulación, mantiene el sistema dentro de determinados límites), *redundancia* (repetición del mensaje para garantizar correcta recepción), *entropía* (cuando las partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí⁵⁵⁸), *sinergia* (cuando la suma de dos causas en conjunto producen un efecto mayor que cada una por separado), *información* (conocimiento disponible que orienta la acción, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones⁵⁵⁹), *comunicación* (señala el flujo de información en un proceso decisorio), e *informática* (parte de la cibernética que estudia la relación entre los objetivos y sus características, los representa a través de soportes de información⁵⁶⁰), entre otros.

El campo de estudio de la cibernética son los sistemas definidos como “cualquier conjunto de elementos dinámicamente relacionados”⁵⁶¹. Como señala Chiavenato un sistema desde un punto de vista operativo puede definirse como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre las entradas (datos, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas. Los elementos, las relaciones entre ellos y los objetivos (o propósitos) constituyen los aspectos fundamentales en la definición de un sistema.”⁵⁶²

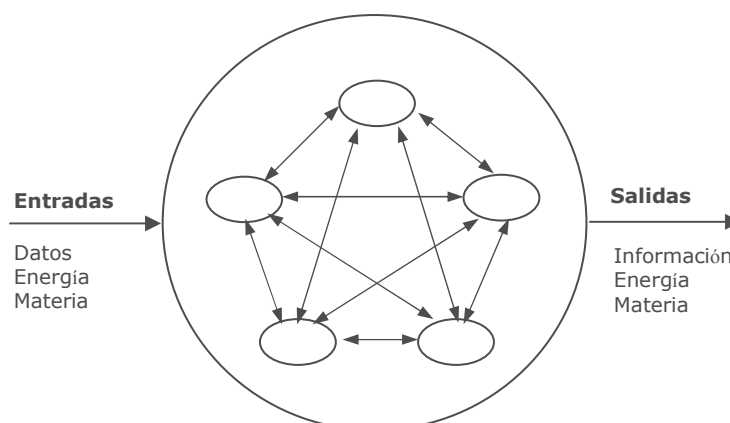


Fig. 5.11. Ejemplo de sistema. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

⁵⁵⁷ Idem

⁵⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 725

⁵⁵⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 719

⁵⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 729

⁵⁶¹ BEER, Stafford. *Cibernetica e Administração Industrial*. Río de Janeiro, Zahar ed., 1969. P25. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 705

⁵⁶² CHIAVENATO, Idalberto. *Ídem*

Los sistemas pueden clasificarse, según su complejidad en: a. complejos simples, b. complejos descriptivos y c. excesivamente complejos. Asimismo pueden clasificarse de acuerdo a su diferencia entre sistemas deterministas y probabilísticos. La cibernética hace referencia a los sistemas excesivamente complejos, probabilísticos y autorregulados, por ello, los sistemas vivos por su eficacia y cohesión son modelos importantes para la cibernética.

Por consiguiente el sistema cibernético es diverso y de alta complejidad, pues se trata de una máquina que procesa información relacionada con el ambiente, por lo cual tiene un alto grado de incertidumbre y apenas es descriptible en términos de probabilidades. (Chiavenato 2000).

Como remarca Chiavenato, parafraseando a Stafford Beer “La empresa puede clasificarse en la categoría de los sistemas excesivamente complejos y probabilísticos, pues funciona como un organismo vivo que desarrolla técnicas de supervivencia en un ambiente en cambio continuo.”⁵⁶³

Teoría de la Información

Surgió a partir de las investigaciones realizadas por Claude E. Shannon y Warren Weaver en 1949, en el campo de la telefonía y la telegrafía para la Bell Telephone Company. A través de la teoría general de la información que formularon, desarrollaron un método de medición y cálculo de la cantidad de información, haciendo uso de la física estadística. Para ello, estudiaron el sistema de comunicación como modelo matemático, analizando su interdependencia desde un punto de vista macroscópico, considerando principalmente su aspecto probabilístico. Así, plantearon la existencia de un paralelo con el comportamiento del ser humano y las máquinas de comunicación. (Chiavenato 2000).

Dicha formulación era plenamente compartida por Norbert Wiener⁵⁶⁴ quien consideraba que en el ser humano, “toda la información proveniente del ambiente es recibida y coordinada por el sistema nervioso central del individuo, que selecciona, archiva, ordena los datos y envía las órdenes a los músculos, que vuelven a ser recibidas por los órganos en movimiento, que se combinan en un conjunto de transformaciones ya almacenadas para influir sobre acciones actuales y futuras. El contenido de lo que se permita con el ambiente, al adaptarse a él, es la propia información.”⁵⁶⁵

De forma análoga ocurre en las organizaciones, como indica Chiavenato (2000):

“...las organizaciones reciben información que les permite vivir y sobrevivir en el ambiente que las rodea. Las decisiones tomadas en las organizaciones se basan en la información disponible. Para mejorar el proceso decisorio, las organizaciones crean sistemas específicos de búsqueda, recolección, almacenamiento, clasificación y tratamiento de información importante y pertinente para su funcionamiento. Tales sistemas se denominan Sistemas de Información Gerencial (*Management Information Systems. MIS*). (...) En el fondo los *Sistemas de Información Gerencial (SIG)* son sistemas computacionales capaces de suministrar información como materia prima de las decisiones que deben tomar los participantes encargados de tal función dentro de la organización. Los sistemas de información gerencial constituyen

⁵⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 709

⁵⁶⁴ WIENER, Norbert. *Cibernética*. Sao Paulo. Ed Polígono. 1970. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 722

⁵⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 723

una combinación de sistema de computación, procedimiento y personas, y se basan en una base de datos, sistemas de archivos (colección de registros correlacionados) interligados.”⁵⁶⁶

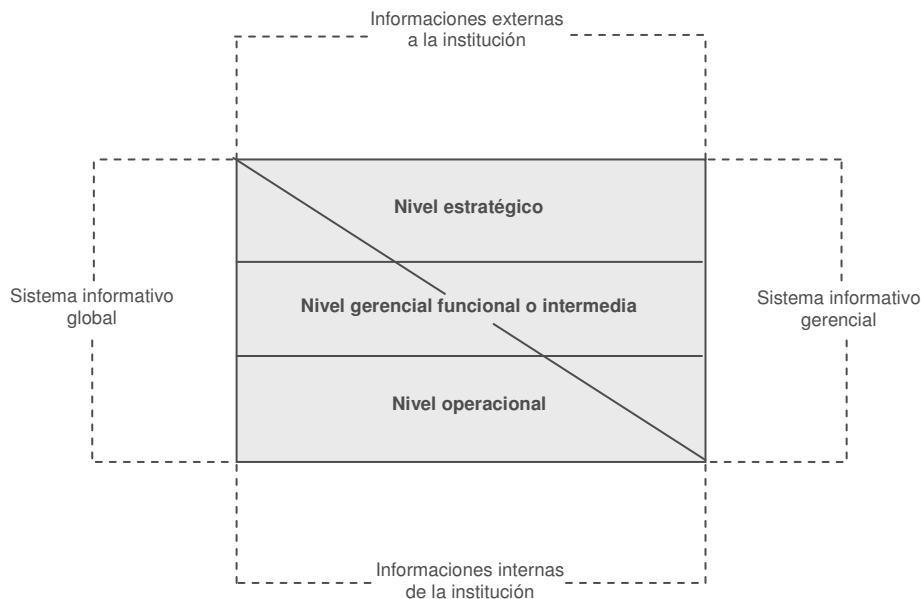


Fig. 5.12. Ejemplo de sistema de información gerencial. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000)

La información es la base de los Sistemas de Información Gerencial, en los cuales la *tecnología de la información* juega un papel fundamental que en su calidad de herramienta tecnológica permite agilizar el proceso de decisión y optimizar la utilización de recursos existentes. (Chiavenato 2000).

Dicha tecnología de la información permite una gran variedad de opciones en la administración, entre las cuales destaca su contribución para la toma de decisiones. Como recapitula Chiavenato (2000):

“Esta tecnología creó Internet, la red mundial de computadores, la llamada infovía global o superautopista de la información cuya capacidad de tráfico permite que el mundo se transforme en una verdadera aldea global. Internet inicia la era digital al permitir que se reciba y se envíe información, que se llame directamente a empresas, proveedores, clientes y consumidores en todo el mundo utilizando un simple microcomputador. A partir de Internet surgen las intranet, redes internas que emplean la misma tecnología y que permiten la comunicación inter o intraempresarial. (...). La edad digital está derrumbando antiguos conceptos y colocando en su lugar otros nuevos en un mundo sin fronteras. Mas todo no se detiene ahí, pues gracias a la interactividad, las intranet tienen posibilidades ilimitadas y pueden crear organizaciones basadas en el conocimiento, derrumbar barreras y paredes internas y acabar las islas de información (algo que la reingeniería lucha por conseguir), lo cual permite que la información fluya libremente en la organización y se acaben los gerentes como fuentes exclusivas de información.”⁵⁶⁷

Así, la cibernética ha influido significativamente en la administración, no sólo con su contribución conceptual, sino además en el impulso de “la automatización y la

⁵⁶⁶ Idem

⁵⁶⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 736

informática, cuya revolución lleva a las organizaciones hacia la Era de la Informática”⁵⁶⁸.

Teoría Matemática en la administración

La teoría general de la administración ha recibido aportes fundamentales de la teoría matemática aplicada a la administración en especial, durante los últimos 30 años. Pese a no ser una escuela bien definida, es una teoría que parte de la creación de modelos matemáticos que simulen situaciones reales en las organizaciones, lo que ha permitido sobretodo un notorio avance en las funciones administrativas de planificación y control, aunque, por supuesto, también ha contribuido a la administración en general. “La teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio y lo trata de modo lógico y racional mediante un enfoque cuantitativo y determinista.”⁵⁶⁹

La teoría matemática ayuda a la valoración de soluciones para la toma de decisiones, desarrollando modelos que simulan las situaciones futuras, con el fin de evaluar la probabilidad de ocurrencia y delimitar así posibles áreas de acción. Por tanto, “la teoría matemática pretende crear una ciencia de la administración basada en la lógica.”⁵⁷⁰ Desplaza así el énfasis de la acción a la decisión que le antecede.

Como indica Chiavenato (2000) “Según la teoría de la decisión, todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio. Existen dos tipos de decisión: las decisiones programables y las decisiones no programables (tabla 5.9). Estos dos tipos no son mutuamente excluyentes, sino que representan dos puntos extremos entre las cuales existe una gama continua de decisiones.”⁵⁷¹

Tipo de decisión		Técnicas para la toma de decisiones	
		Tradicionales	Modernas
Programables	Decisiones repetitivas de rutina	Hábito Rutina (procedimientos de acción estandarizados)	Investigación de operaciones Análisis matemático Modelos Simulación en computador
	Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización	Estructura organizacional Políticas, directrices, metas, programas, normas y reglamentos	Procesamiento electrónico de datos
No programables	Decisiones de momento, mal estructuradas y de nuevas políticas	Juicio, intuición y creatividad. Reglas empíricas.	Técnica heurística de solución de problemas aplicada a:
	Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas	Selección y entrenamiento de ejecutivos Políticas, directrices, normas y reglamentos	a) entrenamiento de personas para la toma de decisiones b) establecimiento de programas heurísticos para computador

Tabla 5.9. Tipos de decisión y técnicas para la toma de decisiones.
Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Conforme a Chiavenato (2000) “En general, la organización enfrenta al mismo tiempo una gran diversidad de problemas que varían demasiado en grado de complejidad. Éstos pueden clasificarse en dos grandes grupos: estructurados y no estructurados. Un problema estructurado es aquel que puede ser definido perfectamente, pues se

⁵⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 737

⁵⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 741

⁵⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 742

⁵⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 744

conocen sus principales variables: los diversos estados de la naturaleza, las acciones posibles, las consecuencias probables.”⁵⁷² Por otra parte, “el problema no estructurado es aquel que no puede definirse con claridad, pues se desconocen una o más de sus variables o no pueden determinarse con cierto grado de confianza.”⁵⁷³

El problema estructurado tiene tres categorías: a. Decisiones bajo certeza (se conocen las variables, sus relación entre acción-consecuencia es determinista); b. Decisiones de bajo riesgo (se conocen las variables y la relación entre acción-consecuencia es probabilística); y c. Decisiones bajo incertidumbre (se conocen las variables, pero las probabilidades de la relación acción-consecuencia no pueden determinarse con ningún grado de certeza). El continuum de la certeza-incertidumbre se puede ver en la figura 5.13.

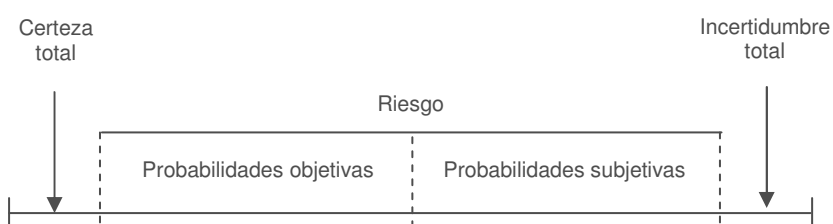


Fig. 5.13. Continuum certeza-incertidumbre. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Las decisiones que pueden ser simuladas han dado lugar a un campo prolífero denominado *investigación de operaciones* (IO), de amplia aplicación en la administración. La IO comprende, entre otros, la teoría de juegos, la teoría de colas, la teoría de decisión, la teoría de grafos, la programación lineal, el análisis estadístico y la programación dinámica (Chiavenato 2000).

De todas estas teorías, se resalta la teoría de juegos, por ser de utilidad para el análisis de la temática concreta de la investigación. Dicha teoría fue propuesta inicialmente por Johann von Neumann y divulgada ampliamente a partir de 1947 a partir de la obra escrita conjuntamente con Oskar Morgenstern⁵⁷⁴

“...proponían una formulación matemática para el análisis de conflictos. Aquí el concepto conflicto implica oposición de fuerzas, de intereses o de personas, que origina una acción dramática. No obstante, esa oposición no se da en forma inmediata y explícita, sino a partir de la formación y desarrollo de una situación, hasta llegar a un punto más o menos irreversible donde se desencadena la acción dramática. Una situación de conflicto es siempre aquella en que uno gana y otro pierde, pues los objetivos pretendidos son indivisibles e incompatibles por su propia naturaleza. La teoría de juegos se aplica sólo a algunos tipos de conflictos (llamados juegos) que implican la disputa de intereses entre dos o más participantes, y en los que cada parte, en determinados momentos, puede emprender diversas acciones posibles, delimitadas por las reglas de juego. El número de estrategias es finito y, por tanto, enumerable. Cada una de ellas describe lo que se hará en cualquier situación. Conocidas las estrategias posibles de los jugadores, pueden estimarse todos los resultados factibles.”⁵⁷⁵

⁵⁷² CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 746

⁵⁷³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 747

⁵⁷⁴ NEWMANN, Johann von; MORGENSTERN, Oskar. *Theory of Games and Economic Behavior*. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 752

⁵⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Ídem*

En síntesis, la teoría matemática se aplica en general a problemas específicos de la organización, aunque tiene dificultades para su aplicación global, debido a la no existencia de las condiciones para analizar todas las variables del conjunto. Por eso, su principal fortaleza en el proceso decisorio es cuando trata decisiones en algún grado programables.

Teoría de Sistemas

Acorde a Chiavenato (2000) “La teoría de sistemas (TG), rama específica de la Teoría General de Sistemas (TGS) representa la plenitud del enfoque sistémico a partir de 1960.”⁵⁷⁶ La TGS surgió entre 1950 y 1968, como producto de las publicaciones de las investigaciones desarrolladas por Ludwig von Bertalanffy, quien criticaba la compartimentación entre las ciencias, por la visión fragmentada que proporcionaban del mundo, cuando en la naturaleza, se da todo lo contrario. La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse en términos de los diversos elementos por separado. Así, la TGS comprende una serie de parámetros y características que define para todos los sistemas, en ellos se enfoca la teoría de sistemas.

Llega a la administración el concepto de sistema que rápidamente comienza a influir en las teorías organizacionales que emergían. Así la teoría de sistemas entra en la teoría administrativa ágilmente debido principalmente a la necesidad de sintetizar e integrar las teorías administrativas precedentes y por las opciones que abrieron la cibernética –en general- y la tecnología de la información –en particular-, pues “trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.”⁵⁷⁷

Katz y Kahn (1972) señalaban que “las teorías tradicionales de la organización han estado inclinadas a ver la organización humana como un sistema cerrado. Esa tendencia ha llevado a no considerara los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional respecto del ambiente. También llevó a la excesiva concentración en los principios de funcionamiento organizacional interno y a la consiguiente falla en el desarrollo y la comprensión de los procesos de retroalimentación (*feedback*), esenciales para la supervivencia.”⁵⁷⁸

Como define Chiavenato “la organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva.”⁵⁷⁹

Dicha visión permite el análisis sistémico de las organizaciones como sistemas vivos, que, ya sean individuos u organizaciones, tienen la capacidad de adaptación y supervivencia en un ambiente característico. Los sistemas vivos se analizan por tanto, como ‘sistemas abiertos’ que intercambian permanentemente materia, energía e información con el ambiente. Así, “la teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de

⁵⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 767

⁵⁷⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 770

⁵⁷⁸ KATZ, Daniel y KAHN, Robert L. *Psicología Social das Organizações*, 1972. P. 45. En CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 769

⁵⁷⁹ Idem

aspectos que son, la mayor parte de las veces, de naturaleza completamente diferente.⁵⁸⁰

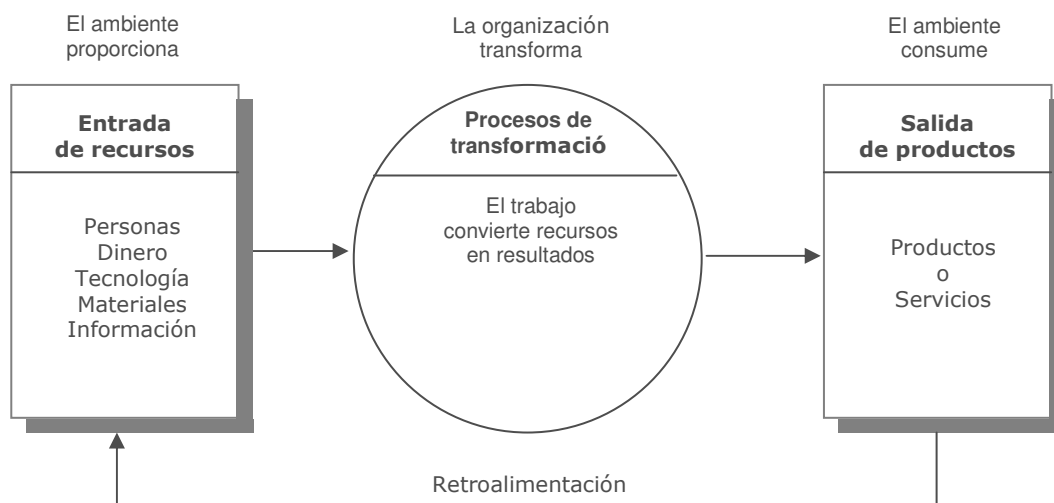


Fig. 5.14. La organización como sistema abierto. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000).

Sin embargo, algunos autores como Rhenman (1973), diferencian las organizaciones como sistemas organizados y no los denominan sistemas vivos. En la siguiente tabla se muestra la diferencia entre estos dos enfoques convergentes. Cabe resaltar que el ciclo de vida organizacional (abordado en el subapartado 5.1.2.), es un tema que se ha venido desarrollando ulteriormente⁵⁸¹.

Sistemas vivos (organismos)	Sistemas organizados (organizaciones)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacen, heredan sus rasgos estructurales. ▪ Mueren, su tiempo de vida es limitado. ▪ Tienen un ciclo de vida predeterminado. ▪ Son concretos: el sistema puede describirse en términos físicos y químicos. ▪ Son completos: el parasitismo y la simbiosis son excepcionales. ▪ La enfermedad se define como un disturbio en el proceso vital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son organizados, adquieren su estructura por etapas. ▪ Pueden reorganizarse; teóricamente tienen vida ilimitada, pueden resurgir. ▪ No tienen ciclo de vida definido [*] ▪ Son abstractos. El sistema puede describirse en términos psicológicos y sociológicos. ▪ Son incompletos: dependen de la cooperación con otras organizaciones; sus componentes son siempre intercambiables y generalmente distribuidos. ▪ El programa se define como un desvío de las normas sociales.

Tabla 5.10. Resumen de las principales diferencias entre sistemas vivos y organizados según Eric Rhenman. Fuente: Adaptado de Chiavenato (2000). Nótese que difiere en cuanto al ciclo de vida, con otros autores mencionados.

Independientemente de que las organizaciones sean consideradas sistemas vivos u organizados –como plantea Rhenman (1973)–, son *sistemas abiertos* y, como tales, no pueden vivir aislados, requieren interacción con el ambiente para restaurar su propia

⁵⁸⁰ EMERY, F.E. *Systems Thinking*. Middlesex. Inglaterra. Peguin Books, 1972. P8 en CHIAVENATO *Ibidem*. P. 771

⁵⁸¹ Ver por ejemplo, TORRES HURTADO, Nuria E, MARAVER, Guillermo, y SENISE, María E. *Ciclo de vida organizacional: una revisión teórica*. Revista Gallega de Economía. Vol. 5, Nº. 1, 1996. P. 167-180.

energía y reparar las pérdidas (de información, energía, recursos y/o materiales) en su propia organización (Chiavenato 2000). El concepto de sistema abierto puede aplicarse al individuo, al grupo, la organización o la sociedad, entre otros. Y su escala abarca desde los microsistemas hasta los macrosistemas. Por consiguiente, el modelo de sistema abierto siempre connota el intercambio permanente y complejo de elementos con el ambiente, por ello, el enfoque sistémico, ha generado 'profundas repercusiones en la teoría administrativa'. (Chiavenato 2000).

Las organizaciones son sistemas abiertos, creadas por el ser humano, y mantienen interacción permanente con el ambiente (clientes, beneficiarios, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales, entre otros agentes externos). Las organizaciones son, por tanto, sistemas integrados por diversas partes relacionadas entre sí, que se unen con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales e individuales. En síntesis, el sistema abierto, como afirma Nascimento (1972) "puede ser definido como un conjunto de partes en constante interacción (lo cual resalta la característica de interdependencia de las partes) en un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (comportamiento teleológico, es decir, orientado hacia los fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciado por él)." ⁵⁸²

Las organizaciones como sistemas abiertos han sido objeto de estudio de diversos autores (Spencer, T. Parsons, Levy, Schein, Katz y Kahn, entre otros). Spencer, ayudó a caracterizar los sistemas sociales, planteando que "un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales: en el crecimiento; el hecho de volverse más complejo a medida que crece sus partes exigen una creciente interdependencia, su vida es más larga comparada con la vida de sus componentes; en ambos casos existe una integración acompañada por creciente heterogeneidad." ⁵⁸³ Parsons, por su parte, focalizaba su atención en la visión global, y la integración de los subsistemas en los sistemas que le contienen. Se le considera el precursor de la teoría de sistemas en la sociología. Levy, remarcaba la necesidad de conciliar procesos opuestos dentro de las organizaciones: la tendencia al equilibrio y la adaptabilidad al cambio. Por último, Schein y, Katz y Kahn trabajan con modelos de aplicación de la teoría de sistemas a las organizaciones.

Las organizaciones, como sistemas abiertos, cumplen con las siguientes características ⁵⁸⁴:

1. Comportamiento probabilístico y no-determinista (por el *input* el sistema que incorpora nuevas variables)
2. Forman parte de un sistema mayor llamado sociedad y están a su vez constituidas por partes menores (subsistemas).
3. Interdependencia de las partes: un cambio en un elemento, afecta al conjunto
4. Homeostasis: La organización puede alcanzarlo sólo si cumple dos requisitos: unidireccionalidad y progreso. La unidireccionalidad se refiere a la consecución de resultados aunque haya cambios y el progreso está referido al fin deseado, como un grado de progreso definido dentro de los límites definidos como tolerables.
5. Fronteras o límites: Línea que demarca lo que está dentro y fuera de la organización.

⁵⁸² NASCIMENTO, Kleber T. *A Revolução Conceptual da Administração: Implicações para a Formulação dos Papéis e Funções Essenciais de um Executivo*. Revista da Administração Pública, Vol. 6, No.2, abril-junio, 1972. P.33. En CHIAVENATO, Op. Cit. P. 779

⁵⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 779-780

⁵⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 780-784

6. Morfogénesis: el sistema organizacional difiere de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos. Tiene la capacidad de modificar sus estructuras básicas.

De la misma manera, Schein⁵⁸⁵ propuso una serie de elementos fundamentales que una teoría de sistemas debería contener al definir una organización, la cual:

- debe considerarse un sistema abierto que interactúa con el ambiente
- debe concebirse como un sistema con múltiples objetivos o funciones, que implican múltiples interacciones con el ambiente
- debe verse como un todo, que contiene diversos subsistemas que interactúan dinámicamente entre sí.
- Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, cualquier variación en uno de ellos influye en el conjunto
- Existe en un ambiente dinámico en el que interactúa con otros sistemas.
- La frontera de una organización es compleja debido a sus múltiples nexos e interacciones.

Modelo de análisis organizacional de Katz y Kahn

En 1970, Daniel Katz y Robert Kahn, investigadores de la Universidad de Michigan, generaron un modelo de análisis aplicando la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Compararon dicho modelo con las corrientes psicológicas y sociológicas, y como consecuencia, propusieron que la teoría organizacional se liberara de las restricciones hasta ese momento vigentes y que utilizara la teoría de sistemas. Según este modelo, la organización es considerada un sistema abierto que mantiene una comunicación bidireccional con el ambiente interno y externo a ella.

En su obra 'la Psicología social de las organizaciones', Katz y Kahn (1978) describieron la interdependencia de las organizaciones como subsistemas sociales y postularon una serie de características que cumplieran las organizaciones como sistemas abiertos, conforme a la Teoría de sistemas⁵⁸⁶:

1. *Importación (entrada)*: recepción de insumos del ambiente, necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
2. *Transformación (procesamiento)*: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. De esta forma la organización procesa y transforma insumos en productos finales.
3. *Exportación (salidas)*: como sistema abierto, las organizaciones sacan (exportan) ciertos productos (*físicos o abstractos*) al ambiente.
4. *Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten*. Las organizaciones tienen ciclos, pues el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación- exportación.
5. *Entropía negativa*: Los sistemas abiertos necesitan energía para luchar contra la entropía, reabastecerse de energía para mantener su estructura organizacional.
6. *Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación*. Además de los insumos materiales y energéticos, las organizaciones reciben información, proporcionando señales en el ambiente, produciendo *retroalimentación positiva* (donde aumentan las divergencias "bola de nieve", que si no se hace algo, conduce a la destrucción del sistema) o *retroalimentación negativa* (que conduce a un comportamiento adaptativo o que tiene una finalidad)
7. *Estado firme y homeostasis dinámica*: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que hay un intercambio permanente de energía y material de la organización con el sistema. La tendencia más simple del estado firme es la

⁵⁸⁵ SCHEIN, Edgar H. Organizational Psychology. P. 95 en CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 785

⁵⁸⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 786-788

- homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan con las nuevas entradas de energía a sus estructuras.
8. *Diferenciación*: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que trae consigo la multiplicación de papeles (roles) y diferenciación interna.
 9. *Equifinalidad*: los sistemas abiertos se caracterizan por el este principio, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
 10. *Límites o fronteras*: la organización presenta, como sistema abierto, límites o fronteras entre el ambiente y el sistema, lo cual a su vez define el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Como remarca Chiavenato (2000), “Con el fin de mantenerse, las organizaciones sociales recurren a multiplicidad de mecanismos, ya que les falta la estabilidad propia de los sistemas biológicos. Por consiguiente, las organizaciones sociales crean estructuras de recompensa para vincular a sus miembros al sistema, fijan normas y valores para justificar y estimular las actividades requeridas, y establecen dispositivos de autoridad para controlar y dirigir el comportamiento organizacional.”⁵⁸⁷ Por consiguiente, el énfasis se realiza en el ‘*hombre funcional*, es decir, el individuo desempeña un rol dentro de las organizaciones y se interrelaciona con los demás en un sistema abierto.

En conclusión, las principales características de la teoría moderna de la administración basada en la teoría de sistemas, comprende⁵⁸⁸:

- Punto de vista sistémico: se considera la organización formada por cinco partes: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente. Son importantes para la teoría administrativa las ideas de control, estructura, propósito y procesos operacionales, provenientes de la TGS y la cibernética.
- Enfoque dinámico: énfasis de la teoría moderna sobre el proceso de interacción en el interior de una estructura de una organización. Importancia de la interacción entre las partes.
- Multidimensional y de múltiples niveles: la teoría moderna considera todos los niveles (micro y macro) de los cuales resalta su importancia de su interacción a fin de posibilitar un potencial sinérgico.
- Multimotivacional: existen múltiples objetivos dentro de la organización, ya que sus participantes desean lograr ciertos objetivos a través de ellas.
- Probabilística: la teoría moderna ha cambiado las “certezas” por las probabilidades, lo que se evidencia en su nuevo vocabulario.
- Multidisciplinaria: la teoría de sistemas es multidisciplinaria y la teoría moderna debido a los aportes de los diversos enfoques, representa una síntesis integradora de aspectos relevantes de las teorías organizacionales previas.
- Descriptiva: A diferencia de las teorías más antiguas que eran normativas y prescriptivas, la teoría moderna se conforma con buscar y comprender los fenómenos organizacionales, y deja al individuo la selección de objetivos y métodos.
- Multicausal: la teoría moderna considera que un evento puede ser tener múltiples causas o fenómenos interdependientes. La teoría moderna considera además la posibilidad de que retroalimentación de fenómenos menores den como resultado los eventos/consecuencias finales.

⁵⁸⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 790

⁵⁸⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 798-800

- **Adaptación:** Uno de los principales puntos de vista de la teoría administrativa moderna es su visión de la organización como sistema en constante cambio, que requiere adaptarse continuamente a las exigencias del entorno.

En resumen, como concluye Chiavenato (2000):

“La perspectiva sistémica introdujo una nueva manera de apreciar los fenómenos. No sólo en términos de amplitud, sino en cuanto al enfoque. El enfoque del todo y de las partes, de dentro y de fuera, de lo general y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y la eficacia. La visión gestáltica y global de las cosas, que privilegia la totalidad y sus partes componentes, sin despreciar lo que denominamos emergente sistémico: las propiedades del todo que no aparecen en ninguna de sus partes. La visión del bosque y no sólo de cada árbol; la visión de la ciudad y no sólo de cada uno de sus predios; la visión de la organización y no sólo de cada una de sus partes.”⁵⁸⁹

5.3.2.7 Síntesis de los Enfoques Administrativos, hacia un Enfoque sistémico y estratégico para la construcción de alianzas entre OSC

Los diversos enfoques de la Teoría de la Administración han surgido para ayudar a resolver las principales preocupaciones que han tenido lugar históricamente.

El **enfoque clásico**, de gran relevancia, ayudó a establecer procedimientos y estandarizar procesos en un contexto de revolución industrial. Poco a poco, surgieron otras posturas, desde teorías humanistas, las cuales dieron lugar al **enfoque Humanístico**, que colocaba el énfasis en las personas, no en la tarea ni en la estructura. Dicho enfoque, que aportó una serie de conceptos que han dado lugar a diversos trabajos de los científicos sociales, fue ampliamente criticado por considerarse ingenuo, por lo cual, entró en desuso.

El **enfoque neoclásico**, con su *teoría neoclásica* y la *Administración por Objetivos (APO)*, consideró la administración como un proceso operacional que ayuda al cumplimiento de objetivos. Aportó una serie de conceptos que continúan vigentes: proceso administrativo, establecimiento de objetivos (largo, medio y corto plazo), proceso decisorio, diferenció entre Estrategia (Largo plazo, visión de conjunto) y Táctica (medio y corto plazo, visión compartimentada). Con la llegada de la APO, además, se renovó el enfoque orientándolo a una visión más democrática y consensuada para el establecimiento de objetivos.

El **enfoque estructuralista**, comprende la *teoría de la burocracia* y la *teoría estructuralista*. La **teoría de la burocracia** aportó en la optimización de esfuerzos y recursos, la estandarización de procedimientos, y diferenciación de roles, cargos y funciones. Por su parte, **la teoría estructuralista**, considerada la teoría de transición hacia la teoría de sistemas, es la primera que considera el entorno, es decir, sale de la organización como sistema cerrado y mecanicista y lo coloca en un espacio de interacción e interdependencia con las otras organizaciones. Considera que la sociedad está compuesta por organizaciones, y que las personas pertenecen simultáneamente a diversas organizaciones. Aporta un enfoque múltiple: interorganizacional (fenómenos internos) e intraorganizacional (fenómenos externos, en función de las relaciones con otras organizaciones).

⁵⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Ibidem*. P. 802

Retomando la preocupación en las personas, surge el **enfoque del Comportamiento** del cual hace parte la **teoría del comportamiento**, que es una nueva visión del comportamiento en las organizaciones. Parte de la motivación humana y de contemplar las necesidades humanas, por lo que describe diversos estilos de administración. Esta teoría contempla la organización como un sistema de decisiones, reconoce que siempre hay limitaciones que no permiten conocer todas las opciones, por ello, hace énfasis en que las decisiones que toman los individuos con base en su percepción e información son las más satisfactorias, no las óptimas. Este enfoque también contiene la **teoría del desarrollo organizacional**, que busca ser integrador entre la estructura (elementos estáticos) y los procesos (dinámicos), por tanto consideraba el recurso humano como decisivo para el éxito de toda organización. Introdujo conceptos que hasta dicho momento se habían pasado por alto y que representan uno de los principales ejes para hacer frente a los retos organizacionales, tanto individuales como colectivos de las OSC: 'Cambio', 'capacidad adaptativa al cambio', 'cultura organizacional', 'clima organizacional', entre otros.

La Teoría General de Sistemas es un macroenfoque, que constituye un cambio de paradigma por la forma como aborda la administración. Dicho paradigma corresponde al llamado **Enfoque Sistémico**, que remarca la importancia de la visión de conjunto para el análisis de las organizaciones, prima la interdependencia de éstas con el ambiente y las describe como sistemas complejos y probabilísticos. Hacen parte del enfoque sistémico, la Cibernética, la Teoría Matemática y la Teoría de Sistemas. La **Cibernética** es una teoría que busca la interconexión interdisciplinaria de las ciencias y que ha aportado conceptos que han transformado la administración, tales como: sistema, retroalimentación, homeostasis, redundancia, entropía, sinergia, información, comunicación, e informática, entre otros. La **teoría matemática**, por su parte, considera que las situaciones reales en las organizaciones pueden simularse mediante modelos matemáticos, así plantean que todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio. Por último, la **teoría de sistemas**, considerada la plenitud del enfoque sistémico sintetiza e integra las teorías administrativas precedentes, por lo que, su perspectiva es totalizadora: aplica una visión de conjunto, contemplando el todo y las partes, el interior y el exterior de la organización, lo general y lo particular, la eficiencia y la eficacia. Esta teoría describe la organización como sistema, conjunto y totalidad, que está en interacción permanente con el ambiente. Es un sistema abierto e integrado a su vez por subsistemas en cada organización.

El enfoque sistémico, por tanto, recoge los elementos clave de los diversos enfoques administrativos enmarcándolos en un paradigma: la visión global y de conjunto, interdependiente y probabilística. La teoría moderna de administración por consiguiente, propone una serie de características basadas en la teoría de sistemas: Punto de vista sistémico; enfoque dinámico; multidimensional; multimotivacional; probabilística; multidisciplinaria; descriptiva, multicausal y adaptativa.

Se presenta en la tabla 5.11 un cuadro resumen de los diversos enfoques, con sus respectivas teorías, presentando sus principales elementos característicos:

- a. Énfasis,
- b. Enfoque del individuo que tenía en mente cada teoría ('homo'),
- c. Tipo de sistema (abierto o cerrado, indicando si sólo hacía referencia a la fábrica o comprendía una visión más amplia),
- d. Planteamientos esenciales (algunas ideas clave que le caracterizan) y
- e. Capacidad/es administrativa/s que fortalece, principalmente. Sobre este último aspecto, se detalla si las capacidades que impulsa corresponden al ámbito conceptual, humano o técnico, conforme se explicó en el apartado 5.3.

Enfoque	Teorías que le componen	Énfasis	'homo'	Tipo de sistema	Planteamientos esenciales	Capacidad que fortalece
Clásico	Administración científica	En la tarea	Economicus	Cerrado (Fábrica)	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la eficiencia en las organizaciones, optimización y estandarización de procesos productivos, racionalización del trabajo Demostrar la existencia de un método científico para administrar. Aporte de Funciones Administrativas: Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Proponer principios generales de administración 	Conceptual – Técnica Optimización y estandarización Racionalización del trabajo Responsabilidad por niveles
	Teoría Clásica	En la estructura				
Humanístico	Teoría de relaciones humanas	En las personas	Socialis	Cerrado (Fábrica)	<ul style="list-style-type: none"> Preponderancia de la estructura informal sobre la formal, al considerarla clave de la colaboración humana. Propone equilibrio entre funciones económicas y sociales al interior de la organización 	Conceptual – Humana Colaboración humana, trabajo en equipo, confianza en trabajador, liderazgo; Motivación; Comunicación
Neoclásico	Teoría Neoclásica	En la estructura		Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> Logro de objetivos organizacionales, que éstos sean operativos Establecer procesos que ayuden a operacionalizar las funciones administrativas (énfasis en las prácticas de la administración) Diferenciar niveles de responsabilidad y toma de decisiones La administración como técnica social que, como proceso operacional, ayude al logro de resultados 	Conceptual Cobertura del Proceso administrativo Establecimiento de objetivos (Largo Plazo, Medio Plazo y Corto Plazo) Proceso decisorio Estrategia (Largo Plazo y Visión de conjunto) y Táctica (Medio y Corto Plazo, visión compartimentada)
	Administración por Objetivos (APO)				<ul style="list-style-type: none"> Logro de objetivos organizacionales y condiciones para el logro de objetivos individuales. Versión más participativa y democrática, establece objetivos conjuntamente entre trabajador y empleador/a. Busca objetivos por consenso. 	Conceptual – Humana Consenso en el establecimiento de objetivos
Estructuralista	Teoría de la burocracia	En la estructura	Organizacional	Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> Teoría que ayuda a optimizar los esfuerzos y recursos, promoviendo la coherencia de la estructura. Para ello, prioriza: Carácter legal de normas y reglamentos; Racionalidad, precisión y definición de cargos; Uniformidad de rutinas y procedimientos; Confiabilidad; Especialización Logro de objetivos organizacionales; Previsión del funcionamiento; Rapidez decisoria 	Conceptual – Técnica Optimización de esfuerzos y recursos; Estandarización de procedimientos; Diferenciación de funciones, descripción de cargos
	Teoría estructuralista			Mixto: Cerrado y abierto (todas las organizaciones)	<ul style="list-style-type: none"> El concepto de estructura comprende los conocimientos internos de los elementos dentro de un sistema, analizando sus disposiciones e interacciones Análisis de las organizaciones como parte del entorno conformado por otras organizaciones, por tanto, énfasis en exigencias ambientales. Logro de objetivos organizacionales e individuales. Sociedad de organizaciones. El individuo pertenece simultáneamente a diversas organizaciones. Concilia enfoque múltiple de las organizaciones: Organización formal e informal; recompensas materiales y simbólicas; Organizaciones como sistema cerrado y natural (abierto); Enfoque Institucional (Largo Plazo), Gerencial (integra largo y corto plazo) y Técnico (Corto Plazo); Análisis Intraorganizacional e Interorganizacional 	Conceptual – Humana – Técnica Planteamiento de los <i>objetivos organizacionales</i> como proceso de interacción de la organización con el ambiente. Sociedad está compuesta por diversas organizaciones que le componen. Enfoque múltiple de las organizaciones Análisis Intraorganizacional (fenómenos internos) e Interorganizacional (fenómenos externos, producto de interacción con otras organizaciones en el ambiente) Diferencia niveles en la organización: Institucional, Gerencial y Técnico
Del Comportamiento (Behaviorismo)	Teoría del comportamiento	En las personas	Administrativo	Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> Fuerza del comportamiento Pone énfasis en posiciones explicativas y descriptivas, por tanto, énfasis en las personas en el contexto organizacional La conducta individual de las personas es su fundamento, que explica el comportamiento organizacional y todo parte de la motivación humana Propone que la percepción afecta la toma de decisiones 	Conceptual – Humana Motivación humana, necesidades humanas Estilos de administración: Teoría X (vertical, jerárquica); teoría Y (Abierta, democrática) Define la organización como un <i>sistema de decisiones</i> Decisiones más satisfactorias no las óptimas
	Desarrollo	Énfasis en procesos y dinámica organizacional		Mixto	<ul style="list-style-type: none"> Fusión del estudio de la estructura y la del comportamiento humano en la organización, 	Conceptual – Humana

	Organizacional	onal = comporta miento organizacional			<p>integradas a través de un TRATAMIENTO SISTEMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> Logro de objetivos organizacionales e individuales. Considera que el recurso humano es decisivo para cualquier organización, por ello la importancia de su fortalecimiento. Introduce concepto de CAMBIO y CAPACIDAD ADAPTATIVA al cambio. Busca que las organizaciones sean colectivamente conscientes de sus destinos, mediante la orientación necesaria para alcanzar sus objetivos. 	<p>Diferencia estructura y procesos</p> <p>Importancia del <i>Cambio</i> y la <i>capacidad adaptativa al cambio</i></p> <p>Cultura organizacional (valores que predominan en toma de decisiones) ; Cambios internos, no se dan en la estructura sino en la cultura institucional</p> <p>Cambio organizacional (fuerzas que lo impulsan u obstruyen)</p>
Sistémico	Teoría General de Sistemas - TGS (<i>Macroenfoque</i>)	En el ambiente	Funcional	Abierto	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra isomorfismo de las diversas ciencias. Mayor aproximación entre fronteras. Los sistemas no pueden explicarse aisladamente por partes Existe interdependencia recíproca de las diversas disciplinas y existe necesidad de integrarlas. Las diferentes ramas del conocimiento consideran sus respectivos objetos de estudio SISTEMAS, incluida la administración Replanteamiento de los principios previamente existentes, reduccionismo, mecanicismo, lo cambia por expansionismo, pensamiento sintético y teleología. Supervivencia y desarrollo de las organizaciones mediante adaptación al medio y su interacción <i>con éste</i>. 	<p>Conceptual</p> <p>La TGS aporta la visión de conjunto para el análisis, prima la interdependencia, contempla la complejidad y la incertidumbre. Parte de tres premisas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Los sistemas existen a su vez dentro de otros sistemas Como consecuencia de lo anterior, los sistemas son abiertos, por lo cual hay intercambio de energía, información, material y/o recursos con el ambiente. Las funciones de un sistema dependen de su estructura (en analogía a los sistemas biológicos).
	Cibernética				<ul style="list-style-type: none"> Considera imprescindible el equilibrio ambiente – organización Ciencia interdisciplinaria de conexión entre ciencias. Su idea era juntar no separar. Ciencia de la comunicación y el control Aporte de nuevo estándar de conceptos a la administración: sistema, retroalimentación, homeostasis, redundancia, entropía, sinergia, información, comunicación, e informática, entre otros. 	<p>Conceptual</p> <p>Interdiscipliniedad</p> <p>Conexión, idea de junta no separar</p> <p>Aporta nuevos conceptos a la administración</p> <p>Define los sistemas complejos y probabilistas, dentro de las cuales están las organizaciones</p>
	Teoría de la información				<ul style="list-style-type: none"> Importancia de la tecnología de la información en sistemas de toma de decisiones. <p>Sistemas de Información</p>	<p>Sistemas de información gerencial (Management Information Systems)</p>
	Teoría matemática				<ul style="list-style-type: none"> Hace énfasis en el Proceso decisorio Los modelos matemáticos pueden simular las situaciones reales en las organizaciones. 	<p>Conceptual</p> <p>Proceso decisorio: todo problema administrativo equivale a proceso decisorio</p> <p>Diferencia decisiones programables de las no programables</p>
	Teoría de juegos				<ul style="list-style-type: none"> Teoría de juegos se aplica a algunos tipos de conflictos (llamados juegos) que implican la disputa de intereses entre dos o más jugadores. 	<p>Disputa de intereses, posibles combinaciones en resolución de conflictos</p>
Teoría de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de sintetizar e integrar teorías administrativas precedentes: Enfoque del todo y de las partes, del interior y el exterior de la organización, de lo general y lo particular, de la integración interna y la adaptación externa, de la eficacia y la eficiencia. Prima visión de conjunto (visión de la organización y no sólo de cada una de las partes) Funciones de los sistemas dependen de su estructura. Insertar la interacción permanente con ambiente ha generado profundas repercusiones en teoría administrativa Las principales características de la teoría moderna de la administración basada en la teoría de sistemas comprende: Punto de vista sistémico; enfoque dinámico; multidimensional; multimotivacional; probabilística; multidisciplinaria; descriptiva, multicausal y adaptativa 	<p>Conceptual</p> <p>Organización como Sistema, conjunto, totalidad.</p> <p>Análisis sistémico de organizaciones, adaptabilidad al medio. Las organizaciones son Sistemas Abiertos, por tanto, interactúan con el ambiente: Clientes, beneficiarios, proveedores, competidores, entidades sindicales, organizaciones gubernamentales, entre otros.</p> <p>Organizaciones son sistemas integrados, compuestos a su vez por subsistemas en su interior.</p> <p>Aporte de características de la administración mediante enfoque sistémico.</p>				

Tabla 5.11. Síntesis de los principales enfoques administrativos. Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato.

5.3.2.8 Aportes de los enfoques administrativos al fortalecimiento de las capacidades en las OSC

Como se indicaba previamente, el PNUD⁵⁸⁸ (2008) afirma que el fomento de la capacidad está directamente relacionado con la obtención, fortalecimiento y mantenimiento de las competencias necesarias para establecer y alcanzar los propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Así, en una organización, las competencias están relacionadas principalmente con procedimientos formales, la división del trabajo, los recursos humanos y las relaciones internas y externas de la propia organización.

Cada enfoque administrativo ha ayudado a consolidar de uno o varios de estos elementos, por lo que, la teoría administrativa moderna es un compendio de contribuciones que ha ido evolucionando según avanzaba la propia conceptualización del trabajo, del ser humano y del entorno (medio ambiente organizacional).

Cada teoría se centra en algunos elementos concretos: para unas teorías lo principal, es la división del trabajo (tarea y/o estructura), mientras que para otras, lo importante es el individuo, o el ambiente. No existe una sola vía para analizar las capacidades, pues depende del enfoque elegido.

Como señalaba Rosas (2003), las teorías organizacionales ayudan a la identificación de las capacidades en las organizaciones, para luego orientarse a su fortalecimiento.

La tabla 5.12 sitúa los Enfoques administrativos con sus principales teorías y su asociación con los diversos aspectos clave de las *capacidades internas* o *externas* en las OSC.

Dentro de las capacidades internas, relacionadas en el primer bloque de la tabla 5.12 se detectan contribuciones desde los diversos enfoques administrativos, en:

- a. *la visión administrativa*. Diferencia si se trata de una perspectiva de su quehacer a largo, medio o corto plazo. La visión administrativa condiciona la coherencia organizacional. Se observa que la mayoría de enfoques y teorías administrativas son principalmente, gerenciales, es decir, están orientadas al medio plazo y relacionados con el nivel departamental o por unidades o proyectos. Los enfoques considerados estratégicos, es decir, que contemplan una visión de conjunto y a largo plazo de la organización, están representados por las teorías Neoclásica, Estructuralista, del Desarrollo Organizacional, la Cibernética y la Teoría de Sistemas. La planificación estratégica es una concreción operacional de esta visión administrativa.
- b. *La identidad institucional*, compuesta por la Misión, Visión, Valores y elementos de identidad organizacional, corresponden a las características esenciales en una organización, la diferencian de las demás y expresan su razón de ser. Fueron aspectos impulsados principalmente por el enfoque humanístico, neoclásico, estructuralista (teoría estructuralista) y del comportamiento.
- c. *Objetivos organizacionales*. Como resultados que se desean alcanzar, han sido epicentro de algunos enfoques como el Neoclásico, que construye toda su fundamentación en la consecución de objetivos, aunque había estado presente, aunque en menor medida (sólo orientado a la mejora de la eficiencia y aumento de la productividad) en la teoría clásica. Los objetivos organizacionales por niveles son fundamentalmente utilizados como eje de las teorías: neoclásica, APO, teoría estructuralista y del desarrollo organizacional,

⁵⁸⁸ PNUD. *Informe Anual 2008*. Op. Cit.

- clasificados la temporalidad para alcanzarlos: Largo plazo (remotos), medio plazo (mediatos) y corto plazo (inmediatos).
- d. *La toma de decisiones*, es decir, la elección de alternativas para afrontar situaciones, está directamente relacionada con la gobernanza, y con los niveles de responsabilidad organizacional. Comprende a toda la organización desde sus órganos de gobierno, hasta el nivel operacional de la organización. En general, los diversos enfoques administrativos han abordado la toma de decisiones a nivel estructural, es decir, teniendo en cuenta la forma más idónea para realizar dicho proceso, han pasado de la verticalidad categórica a otros modelos como la descentralización, propuesta por la teoría del desarrollo organizacional. El enfoque del comportamiento aborda la toma de decisiones como elemento central de su teoría de decisiones y reconoce que no se toman decisiones óptimas, sino las mejores, conforme a la información y percepción que se tenga. La toma de decisiones como proceso estratégico, es decir, vinculada directamente a los objetivos a largo plazo y con visión de conjunto, es planteada por el enfoque neoclásico, la teoría estructuralista y el enfoque de sistemas.
 - e. *Los recursos humanos*, como conjunto de personas que están empleadas o que colaboran en una organización, han sido epicentro para las teorías de vertiente humanista, como la teoría de relaciones humanas y del comportamiento, cuya esencia es la motivación. Han estado presentes en prácticamente todos los enfoques como función, al abordar la definición de roles y la diferenciación de funciones, algo en lo que hicieron hincapié principalmente la teoría clásica y la teoría de la burocracia. Un enfoque integrador de la estructura y el humanismo se encuentra en las teorías de la administración por objetivos, la burocracia, la estructuralista, la del comportamiento y el desarrollo organizacional. En estas, se buscaba no sólo definir la función del individuo, sino que además se contemplaba su desarrollo en la organización y la necesaria gestión de los recursos humanos.
 - f. *La comunicación y la tecnología*. Mientras algunas teorías como la humanística, la APO, la del comportamiento y el desarrollo organizacional, hicieron hincapié en la importancia de la comunicación en el interior de la organización, el enfoque de sistemas (teorías cibernética, matemática y de sistemas), lo puso en el ambiente, por lo que, la comunicación trasciende el sistema cerrado y entra la tecnología en juego, en interacción con el entorno. De esta forma, la comunicación incluye las personas, pero también las organizaciones y la sociedad en general, es decir, todo tipo de sistemas y subsistemas.

A *nivel externo*, es decir, las contribuciones relacionadas con capacidades que principalmente tienen relación con el entorno, entre las cuales se encuentran las otras organizaciones, se tiene:

- a. *Gestión del cambio*. La transformación e innovación institucional está relacionada con la valoración e inclusión de nuevas propuestas e ideas, conceptos y valores, los cuales inicialmente generan reticencias debidas a la inercia institucional. Ha sido un campo ampliamente desarrollado por la teoría del desarrollo organizacional, con gran arraigo en la teoría cibernética y la teoría de sistemas.
- b. *Enfoque estratégico de las relaciones con otras organizaciones*. Hace referencia a un planteamiento planeado, a largo plazo y visión de conjunto que tiene en cuenta la interdependencia con otras organizaciones en el entorno. Fue introducido inicialmente por la teoría estructuralista y ampliamente desarrollado posteriormente con la teoría cibernética y la teoría de sistemas.
- c. *Impacto en la sociedad*. Aunque, en un principio, el efecto producido en la sociedad debido a la acción organizacional no es mencionado explícitamente

como fundamento teórico, la teoría neoclásica hace hincapié en la importancia de la consecución de resultados que transformen la sociedad, algo que también propone la teoría estructuralista, al contemplar la interacción entre organizaciones y considerar la sociedad como conjunto diverso de organizaciones. La teoría del comportamiento no lo menciona particularmente, pero se infiere de su posición en la teoría de las decisiones. Finalmente, la cibernética y la teoría de sistemas son las que abordan de forma expresa el impacto en el entorno como parte del funcionamiento de los propios sistemas organizacionales.

De la visión de conjunto sobre los aportes de los diversos enfoques administrativos a las capacidades de las OSC, presentado en la tabla 5.12, se puede comprobar la importancia del **Pensamiento sistémico y estratégico** presente en ellos. Dicho Pensamiento sintetiza y logra la convergencia, entre otros, de lo anterior y lo actual, lo interno y lo externo, lo individual y el conjunto, el largo plazo y el corto plazo.

El *pensamiento sistémico* se evidencia principalmente cuando se considera que la organización es un sistema abierto que interactúa con el ambiente, conformado a su vez por otras organizaciones. Este pensamiento está relacionado principalmente con el nivel externo de las organizaciones, es decir, en el planteamiento de 'la gestión del cambio', el 'enfoque estratégico de las relaciones con otras organizaciones' y el 'impacto en la sociedad'.

El *pensamiento estratégico*, se evidencia por su parte, en varias de los aportes señalados a nivel interno en las organizaciones. Se resalta en especial de 'visión administrativa', directamente relacionada con una visión a largo plazo y de conjunto de toda la organización, lo cual está relacionado con la 'identidad institucional', ya que ahí están agrupados los elementos que le dan la razón de ser de toda organización. Por tanto, el largo plazo y la visión de conjunto, son elementos fundamentales para definir el alcance de toda organización. Se resalta igualmente, la 'toma de decisiones estratégica', directamente vinculada con los objetivos a largo plazo y la coherencia institucional para cumplir su misión.

APORTES DE LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS AL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EN LAS OSC (INTERNAS Y EXTERNAS)

Enfoque administrativo (Teoría)	Clásico	Humanístico	Neoclásico		Estructuralista		Comportamiento		Sistémico		
			Neoclásico	APO	Burocracia	Estructuralista	Comportamiento	Desarrollo organizacional	Cibernética	T. Matemática	T. de Sistemas
ASPECTOS INTERNOS											
Visión administrativa											
Pensamiento estratégico (Largo plazo y visión de conjunto)		Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Alta	Alta		Alta
Enfoque gerencial (Visión a medio plazo y por departamentos/unidades)	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Enfoque operacional (Visión a corto plazo y enfocada en la tarea)	Alta	Baja	Baja	Media	Alta	Baja	Baja	Baja	Media	Media	Baja
Identidad institucional											
Misión, visión, valores e identidad	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja
Objetivos organizacionales											
Establecimiento de objetivos	Alta	Baja	Alta	Alta		Alta		Alta	Media		Media
Seguimiento de objetivos / indicadores		Baja	Alta	Alta							
Evaluación y aprendizaje		Baja		Alta				Alta	Alta		Alta
Toma de decisiones											
Vías claras de toma de decisiones	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta			
Toma estratégica de decisiones			Alta	Alta		Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta
Recursos Humanos											
Gestión de recursos humanos	Media	Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta			
Desarrollo de personal		Alta	Media	Alta	Alta	Alta	Media	Alta			
Definición de roles y responsabilidades, Descripción de funciones	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta	Media	Alta			
Liderazgo		Alta	Baja	Media	Baja	Alta	Alta	Alta			
Trabajo en equipo		Alta	Baja	Alta		Baja	Alta	Alta			
Motivación	Media	Alta	Media	Alta	Baja	Media	Alta	Alta			
Comunicación y Tecnología											
Comunicación	Baja	Alta	Media	Alta	Media	Media	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Tecnología de la Información y la Comunicación									Alta	Alta	Alta
ASPECTOS EXTERNOS											
Gestión del cambio								Alta	Alta		Alta
Enfoque estratégico de las relaciones (con otras organizaciones)						Alta		Media	Alta		Alta
Trabajo coordinado con otras organizaciones (interdependencia)						Alta			Alta		Alta
Impacto en la sociedad			Alta			Alta	Media	Media	Alta		Alta

Tabla 5.12. Aportes de los enfoques administrativos al fortalecimiento de las capacidades (internas y externas). Fuente: Elaboración propia.

5.4 Pensamiento Estratégico y Pensamiento Sistémico, claves fundamentales para el logro de alianzas estratégicas.

5.4.1 Pensamiento Estratégico

En las diversas organizaciones, tanto las privadas, las del sector público y las no lucrativas, es necesario aplicar principios operativos que optimicen las decisiones y los procesos. En esta línea, como explica Hindle (1994), se ha tendido a la simplificación. La estrategia a lo largo de varias décadas ha sido restringida exclusivamente al ámbito de la planificación y ha sido relacionada con la acepción de 'estrategia' del ámbito militar, en el cual, se hace referencia a la 'rivalidad', a perder o ganar. Sin embargo, esta equivalencia entre objetivos militares y las organizaciones fue abandonada – aunque no por todos los autores- al comprobar que no tenía nada en común el aniquilar a rivales y la razón de ser de las organizaciones. Así, en la década de los noventa se comienzan a usar metáforas basadas en el deporte, donde hay espacios para distintos 'jugadores' y valores asociados, de ahí la insistencia de reforzar éstos últimos como elemento de identidad de la institución, lo cual facilita relacionarse con otras entidades.

El modo en que una organización se aproxima a la estrategia depende de diversos condicionantes, siempre en relación con sus capacidades institucionales. “Sin embargo, no existe una única forma de afrontar el futuro”⁵⁸⁹. (Hindle, 1994). Según Mintzberg, “En gestión no existe 'la mejor manera'; no existe ninguna receta que funcione para todas las organizaciones. Incluso cuando determinada receta parece eficaz en un determinado contexto y cómo actúa. En otras palabras, no puede decidirse de forma viable qué es lo que debería hacerse en unos sistemas tan complejos como son las organizaciones contemporáneas sin un conocimiento auténtico de cómo funcionan las mismas.”⁵⁹⁰

Sobre las diferencias y convergencias conceptuales sobre el pensamiento estratégico y otros conceptos afines, Bonn (2001) indica que

“no existe acuerdo en la literatura de lo que es el pensamiento estratégico. Una serie de autores, lo han utilizado de forma intercambiable con otros conceptos como planificación estratégica y administración estratégica. (...) otros han asumido que la administración estratégica facilita el pensamiento estratégico en la organización (Thompson and Strickland, 1999; Viljoen, 1994). Mintzberg (1994) sugiere una clara distinción entre pensamiento estratégico y conceptos como la planificación estratégica. El afirma que 'la planificación estratégica no es pensamiento estratégico' y argumenta que cada término se focaliza en una etapa diferente en el proceso de desarrollo de la estrategia. En su visión, la planificación estratégica se focaliza en el análisis y trata con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes. El pensamiento estratégico, por otra parte, enfatiza en la síntesis, usando la intuición y la creatividad para crear 'una perspectiva integrada de la organización'. (...) [Así,] la planificación estratégica es un proceso que tiene lugar después del pensamiento estratégico.”⁵⁹¹

⁵⁸⁹ HINDLE, Tim. *Lo Esencial estrategia empresarial: las claves del éxito en la dirección de empresas de la A a la Z: pocket strategy*. The Economist Books. Ed. Euroliber, Barcelona, 1994. P. 6

⁵⁹⁰ MINZBERG, Henry; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. *El Proceso Estratégico*. Edición europea revisada. Prentice Hall Iberia, Madrid, 2002 P. XIV.

⁵⁹¹ BONN, Ingrid. *Developing strategic thinking as a core competence*. Management Decision 39/1. MCB University Press, 2001. P. 63-70.

Sin embargo, aún predomina una gran fragmentación conceptual y metodológica, de ahí la importancia de avanzar hacia un vocabulario común, como requisito para la construcción de un nuevo campo del conocimiento. En este sentido, el problema radica en el mismo uso del concepto 'estrategia'. En los últimos años se ha empleado con múltiples acepciones (dirección estratégica, decisión estratégica, estrategia de negocio, de funcionamiento, de diversificación (de áreas y sectores entre otros). Es decir, todo un abanico de múltiples aplicaciones. (Fernández⁵⁹², 2002)

Mintzberg (2002), para distinguir mejor las connotaciones y ámbitos de aplicación del concepto estrategia, formuló '*las cinco P para la estrategia*': 1. *Plan* (cursos de acción previamente determinados para alcanzar metas); 2. *Estratagema -ploy-* (maniobras y mecanismos para ganar a la competencia); 3. *Pauta* (conjunto de acciones en las que se tiene en cuenta el comportamiento, a fin de buscar la coherencia), 4. *Posición* (situación de la organización en el entorno, ampliando el concepto al 'juego'⁵⁹³ entre n-personas u organizaciones) y 5. *Perspectiva* (equivalente a acción colectiva dirigida a cumplir una misión común, por tanto, hace referencia a "cómo se difunden las intenciones a través de un grupo de personas para llegar a compartirse como normas y valores y de qué forma las pautas de comportamiento arraigan fuertemente en el grupo"⁵⁹⁴, por tanto relacionado con la forma de ver el mundo).

La cuarta y quinta 'P' de Mintzberg tienen directa relación con el pensamiento estratégico. Por una parte, *la cuarta 'P'* enfatiza la estrategia como *posición*, ubicando a la organización en el entorno. Esto da paso a la noción de estrategia 'colectiva' propuesta por Astley y Fombrun (1983), en la que la estrategia fomenta la cooperación entre organizaciones, inclusive entre aparentes competidores (Mintzberg, 2002). Por su parte, *la quinta 'P,'* al ser definida como *perspectiva*, puede ser considerada el cenit del pensamiento estratégico, pues

"su contenido consiste no solamente en la elección de una posición, sino en una forma arraigada de percibir el mundo. (...) La estrategia es a la organización como la personalidad es al individuo. (...) los teóricos de la administración de empresas han empleado términos como la 'teoría de la empresa' y su 'fuerza directriz' (Drucker, 1974; Tregoe y Zimmerman, 1980); los alemanes quizá lo captan mejor con su palabra *weltanschauung*, literalmente 'visión del mundo', que significa la intuición colectiva de cómo funciona el mundo. (...) la definición sugiere, por encima de todo, [que] la estrategia es un concepto. Esto tiene una consecuencia importante, esto es, que toda estrategia es una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas. (...) Lo que tiene importancia clave en esta (...) definición es que la perspectiva *se comparte*. Como indica la palabra *weltanschauung*, cultura e ideología (con respecto a una sociedad) que no implica la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organizaciones, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. En efecto, cuando hablamos de estrategia en este contexto, entramos en el reino de la *mente colectiva* –individuos unidos por un pensamiento o comportamiento común-. Por tanto, se convierte en un asunto fundamental cómo leer esa mente colectiva –comprender de qué forma las intenciones se difunden a lo largo de todo el sistema denominado [organización] para hacerse algo compartido, y

⁵⁹² FERNANDEZ, Zulima. Prólogo en *El Proceso Estratégico*. MINZBERG, Henry; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. Edición europea revisada. Prentice Hall Iberia, Madrid, 2002.

⁵⁹³ Haciendo la analogía entre la teoría de juegos, en generalmente acota el juego a dos personas. La estrategia como posición incluye el entorno, por lo cual, amplía notoriamente la cantidad de 'jugadores', independientemente que sean personas u organizaciones.

⁵⁹⁴ MINZBERG, Henry et al. 2002. Op. Cit. P. 17

cómo llegan las acciones a llevarse a cabo de forma colectiva, y pese a ello, consistente.”⁵⁹⁵

Autores como Dasgupta y Sanyal (2009), sintetizan las escuelas de pensamiento sobre estrategia, agrupándolas en dos grandes escuelas: la prescriptiva y la emergente. La primera también denominada *normativa*, se centra en el ‘cómo’ y concuerda con las tres primeras versiones de Mintzberg, que asocia la estrategia como plan, estratagema y pauta. Por otra parte, la *escuela de pensamiento emergente*, focalizada en el entorno y sus complejidades, se centra en el ‘donde’ de la estrategia, por tanto, corresponde al enfoque de ‘posición’ y ‘perspectiva’ planteado por Mintzberg, un concepto de visión de futuro e integral de la organización por tanto, enfoca a la estrategia como pauta la toma de decisiones integral. Como indican Dasgupta y Sanyal (2009) “el punto de vista emergente de la estrategia enfatiza en el ambiente externo y hace a la organización más receptiva a los rápidos cambios en el ambiente siguiendo una aproximación de mentalidad abierta.”⁵⁹⁶

Añes et al (2005), destacan que el “pensamiento estratégico permite incorporar los valores, la misión, la visión y las estrategias en la toma de decisiones y efectuar una revisión de los mismos ante las exigencias de las nuevas realidades y escenarios. Proporciona un sentido acerca de la posición que debe ocupar la organización en el futuro, de manera que las acciones que emprenda sean coherentes y compatibles con la filosofía de la misma.”⁵⁹⁷ Así, el enfoque a largo plazo (futuro), la proactividad (acción organizacional) y la visión general (integral) de la organización son elementos fundamentales de esta perspectiva estratégica. Por tanto, como remarca Bonn (2001) “el pensamiento estratégico debería orientar un fuerte sentido de propósito organizacional y una visión del futuro deseado para la organización.”⁵⁹⁸

El pensamiento estratégico requiere una visión integral de toda la organización. Facilita su visualización a largo plazo, no sólo como posición, sino con relación a su entorno de forma interdependiente, conformando un arquetipo en la forma de concebir el mundo y por consiguiente, orientando su interrelación con las demás organizaciones (a todas las escalas⁵⁹⁹). Por ello, ha sido identificado como uno de los elementos críticos de investigación. (Zahra and O’Neill⁶⁰⁰, 1998)

La figura 5.15 simboliza el pensamiento estratégico conectado indefectiblemente al largo plazo, al cual se le asocian los ‘niveles administrativos’ utilizados en el Enfoque Neoclásico y el Enfoque Estructuralista de la Administración (apartados 5.3.2.3 y 5.3.2.4, respectivamente). Esta representación indica que, la responsabilidad del pensamiento estratégico, como elemento clave de la organización, recae en los máximos órganos de decisión de la institución a la que se haga referencia. También señala un espectro que conduce a escenarios ‘estratégicos’ o ‘futuros deseados’, indicando diversas opciones de decisión que podrían en el momento de hacer la valoración de posibilidades. Nótese que las flechas que alcanzan el nivel estratégico,

⁵⁹⁵ MINZBERG, Henry et al. 2002 Op. Cit. P. 15-16

⁵⁹⁶ DASGUPTA, Shiladitya, SANYAL, Debashish. *Bridge to the future: connect your strategies in an interconnected World*. Vol. 11, No.1. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald group publishing Ltd., Bradford, UK. 2009. P. 81-93

⁵⁹⁷ AÑES, Silenis; Bozo, Freddy; Gamboa, Luisa. *Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal*. Cuestiones Políticas N° 34, enero-junio de 2005. EPDP-Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas – LUZ, Zulia, Venezuela. P. 39

⁵⁹⁸ BONN, Ingrid. 2001. Op. Cit. P. 65

⁵⁹⁹ Individuos, otras organizaciones, y otros sistemas que le contienen.

⁶⁰⁰ ZAHRA, S.A., and O’Neill, H.M. *Charting the landscape of global competition: reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives*. Academy of Management Executive, Vol. 12. P. 13-21. En BONN, Ingrid. Op. Cit.

son bidireccionales, pues, una vez la organización ha proyectado el futuro que desea, necesita traerlo al presente y concretarlo, algo que autores como Malaska y Holtius⁶⁰¹ (1999) denominan “visionary management”. Realizar de forma consecutiva este proceso vincula el pensamiento estratégico con la planificación estratégica, como previamente mencionaba Mintzberg (1994).

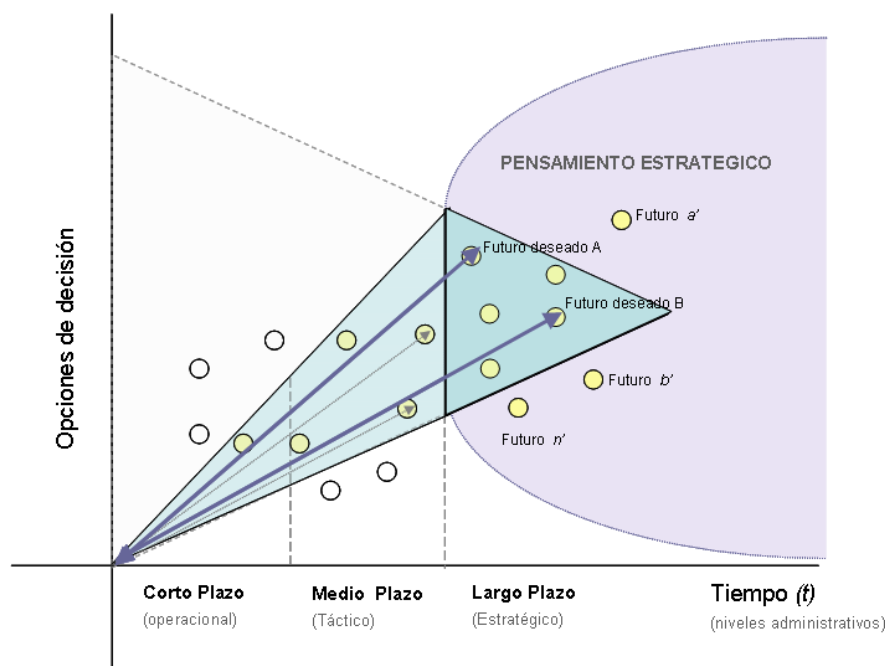


Fig. 5.15. Representación simbólica del Pensamiento estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Las propuestas que la organización asume como propias corresponden a los escenarios de ‘futuros deseados’, y las opciones que quedan fuera de la organización corresponden a otros posibles ‘futuros’. El pensamiento estratégico representado como opción abierta y vinculado a mayor incertidumbre y asociado a la multiplicidad de soluciones está inspirada en Prigogine^{602,603} e inspirada también en los modelos de ‘Open-future Thinking’ y ‘Strategic Thinking’ de Fink et al (2004), en el ‘Visionary Management’ de Malaska y Holtius (1999), y en los niveles administrativos utilizados en el Enfoque Neoclásico y el Enfoque Estructuralista de la Administración.

El pensamiento estratégico está fundamentado en el futuro que se desea alcanzar, conectado con la coherencia institucional a medio plazo, a través de sus tácticas y con el corto plazo en el día a día, en su nivel operacional.

Al estar considerado el futuro, otras disciplinas, como el *Foresight*, han concentrado su quehacer en la valoración de posibles futuros en diversas áreas, de forma que incluyan el entorno (Horton⁶⁰⁴, 1999). Introducen sus correspondientes variables y así, facilitan el proceso de toma de decisiones organizacional, de forma que sea coherente con su propia visión de futuro. En esta línea, Schultz (2006) propone la valoración de diversos escenarios de futuro. Para cada uno de ellos, se contemplan y extrapolan sus posibles impactos, teniendo en cuenta el entorno cambiante (tendencias, temas emergentes, entre otros). Una vez se elige un escenario, la visión organizacional, junto con sus respectivos valores y objetivos institucionales, son la guía de la Estrategia

⁶⁰¹ MALASKA, Pentti, HOLSTIUS, Karin. *Visionary Management*. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Camford Publishing Ltd. Vol. 1, No, 4, Aug. 1999. P. 353-361.

⁶⁰² PRIGONINE, Ilya. *El nacimiento del Tiempo*. Tusquets editores, Barcelona, 1991.

⁶⁰³ PRIGOGINE, Ilya. *Science, Civilization and Democracy. Values, systems, structures and affinities*. Futures. August, 1986. P. 493-506.

⁶⁰⁴ HORTON, Averil. *Forefront: A simple guide to successful foresight*. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Camford Publishing Ltd. Vol. 1, No. 1. Feb. 1999. P. 5-9.

institucional. Por tanto, el Foresight contempla, como se ha podido comprobar, el pensamiento estratégico, aunque algunos autores, como Fink et al⁶⁰⁵ (2004), lo diferencien transitoriamente como ciclos separados, aunque finalmente en su modelo terminan convergiendo.

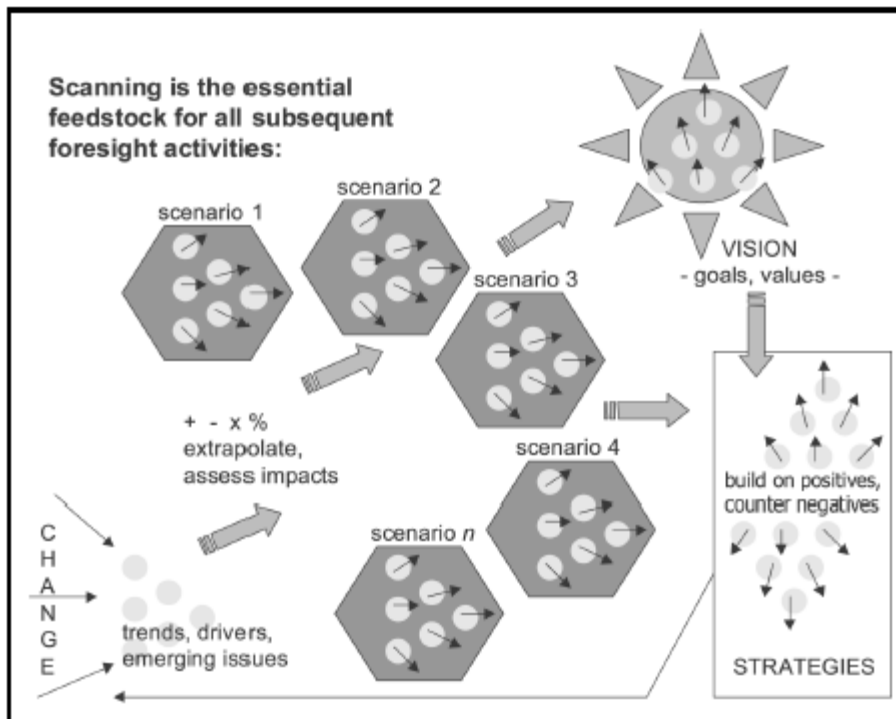


Fig. 5.16. Evaluación de opciones en el Foresight para la toma de decisiones. Fuente: Schultz⁶⁰⁶ (2006).

Inayatullah (2008), por su parte, plantea seis conceptos fundamentales para diferenciar tipos de 'futuros': a. el 'futuro en uso' (el futuro imaginado, la imagen de futuro que guía); b. futuro desconocido (requiere el reequilibrio de fuerzas y enfoques para salir del marco que siempre se ha usado); c. futuro alternativo (salir del pensamiento lineal que conduce a una solución única); d. alineación (sintonizar el funcionamiento del día a día con la estrategia, asumiéndola como un cuadro más amplio, y situándola con la propia visión y la visión del día a día); e. los modelos de cambio social (actitud proactiva para ser constructor de futuro, no sólo receptor de consecuencias); y e. usos del futuro (orientado a crear nuevas destrezas y capacidades). Por tanto, "el pensamiento de futuro ayuda a crear las condiciones para un cambio de paradigma. La organización imagina un nuevo futuro, crea una nueva estrategia, permite que los stakeholders usen herramientas y entonces emergen nuevos futuros."⁶⁰⁷

⁶⁰⁵ FINK, Alexander, SIEBE, Andreas, KUHLE, Jens-Peter. *How scenarios support strategic early warning processes*. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Camford Publishing. Vol. 6, No. 3, 2004. P. 173-185

⁶⁰⁶ SCHULTZ, Wendy L. *The Cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context*. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol. 8, No. 4, 2006. P. 3-12

⁶⁰⁷ INAYATULLAH, Sohail. *Six pillars: futures thinking for transforming*. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol. 10, No. 1, 2008. P.6.

5.4.2 Pensamiento Sistémico

O'Connor y Mc Dermott⁶⁰⁸ (1988) sostienen que “algunas ideas son tan obvias que no captan la atención de la gente de forma inmediata y se tarda en descubrir sus consecuencias más profundas que pueden inferirse de ellas”. Tal es el caso de la gravedad (Newton), la entropía de la termodinámica (Clausius) o la relatividad (Einstein), realidades que pasaron desapercibidas durante varios siglos, pero cuyo descubrimiento ha dado lugar a avances innegables en la comprensión del mundo y ha promovido un pensamiento que ha llegado a asentarse en las diversas ciencias y enfoques para comprender la realidad.

En primer lugar, el pensamiento lineal se caracteriza principalmente por el intento de aislar un sistema y considerarlo independiente del resto del universo (Prigogine, 1991), por tanto se fundamenta en que, a partir del análisis de las partes constituyentes, se puede extrapolar el comportamiento del ‘todo’. Se sitúa su punto de partida con Demócrito, fundador de la escuela atomista, que postulaba que la realidad estaba compuesta por dos elementos o causas: 1. *το ον*, lo que es (cuya representación fueron los átomos indivisibles) y 2. *το μηον*, lo que no es, es decir, el vacío. Esta visión mecanicista fue formalizada posteriormente por Descartes y Newton, conformando un paradigma que ha prevalecido de forma predominante en el mundo científico hasta el S. XX. (Capra, 1985)

Sin embargo, como remarca Capra (1985), “las propiedades de las partes pueden ser solamente entendidas a través de la dinámica con el todo”⁶⁰⁹. Como señala Martínez Álvarez⁶¹⁰ (2007), Aristóteles al integrar el entorno en su reflexión, formuló la famosa idea, semilla del enfoque holístico⁶¹¹: “...el todo es más que la suma de sus partes”, dando lugar a una visión global, integral y armónica de las diversas concepciones mitológicas, religiosas y pre-científicas en la antigüedad, lo que permitió vislumbrar al individuo en armonía con el universo, a través de la lógica, la geometría y la filosofía. Latorre (1996), al respecto, aclara que “La proposición de Aristóteles referente a que ‘El todo, en efecto, es necesariamente anterior a la parte’⁶¹² es un planteamiento básico dentro de la Teoría General de Sistemas. [Efectivamente] el punto neurálgico en esta temática es precisamente la necesidad de abordar la realidad en forma general y no estudiando sus partes para conocer luego la totalidad.”⁶¹³ Así, señala que aunque este enunciado parezca “trivial y obvio (...) su aplicación, como principio para el conocimiento de la realidad y para la resolución de problemas, implica acciones muy distintas a los mecanismos tradicionales, y en muchos casos puede estar en contraposición con el ‘sentido común’ o las respuestas y soluciones ‘obvias’ a los problemas.”⁶¹⁴

El pensamiento sistémico, como afirman O'Connor y Mc Dermott (1988), entendido como “la capacidad del ser humano para reconocer y aplicar los principios sistémicos de la realimentación, las propiedades emergentes y el pensamiento circular” no es nuevo, pues algunos de sus principales hitos han coexistido con el paradigma lineal predominante, aunque su importancia, desde un punto de vista sistémico, haya

⁶⁰⁸ O'CONNOR, Joseph, McDERMOTT, Ian. *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Ed. Urano, Barcelona, 1998. P. 269.

⁶⁰⁹ CAPRA, Fritjof. *Criteria of Systems Thinking*. Futures. October, 1985. P. 476

⁶¹⁰ MARTINEZ ÁLVAREZ, Fidel. *Fundamentos histórico - filosóficos de la Complejidad en la antigüedad*. Humanidades Médicas, Vol. 7, No 20, Mayo -Agosto de 2007

⁶¹¹ El Holismo proviene del griego ὅλος (holos) que significa ‘todo’, ‘entero’, ‘total’.

⁶¹² ARISTOTELES, Política, ed. Bedout. P. 15. En LATORRE Estrada, Emilio. *Teoría General de Sistemas, aplicada a la solución integral de problemas*. Ed. Universidad del Valle, Cali, 1996. P. 34

⁶¹³ LATORRE Estrada, Emilio. 1996. *Ibidem*. P. 33

⁶¹⁴ LATORRE Estrada, Emilio. 1996. *Ibidem* P. 34

pasado prácticamente inadvertida durante gran parte de la historia de la humanidad. Desde el S.III a.c., Ktesibios creó un reloj capaz de autorregularse, es decir, hizo uso de las propiedades básicas que comprenden los sistemas. Posteriormente, Heron perfeccionó su trabajo y propuso varios tipos de válvulas autorregulables, las cuales fueron fundamento de todo sistema mecánico hasta el S. XVII. En 1605, Drebbel, un alquimista que buscaba convertir plomo en oro, creó el termostato, es decir, otro sistema autorregulado. Asimismo, en la medicina y la fisiología, en 1628, William Harvey descubrió la circulación de la sangre y, con ello, el sistema circulatorio. Se usa así el concepto sistema asociándolo a su característica de homeostasis, es decir, la autorregulación. En 1788, la realimentación alcanza un nuevo apogeo, cuando James Watt crea el regulador centrífugo, que controlaba la velocidad del motor, permitiendo mantenerlo a velocidad constante. Gracias a este avance se logró construir la máquina de vapor, lo que impulsó la Revolución Industrial. (O'Connor y Mc Dermott, 1988)

A inicios del siglo XX, los avances principalmente en la física, como la teoría cuántica y la relatividad permiten reformular los postulados clásicos⁶¹⁵. Con ello se da lugar a un nuevo enfoque para comprender el mundo —a diversas escalas— y sus interacciones, creando así, un nuevo paradigma. Heisenberg, que aportó, entre muchos otros, el 'principio de incertidumbre', aborda una nueva relación entre las partes y el todo, lo cual queda reflejado en su autobiografía *Der Teil und das Ganze*. (Capra, 1985). Comienza así, una nueva etapa en la cual el pensamiento sistémico se posiciona y adquiere un creciente protagonismo.

En 1948, Wiener publica su libro 'Cybernetics', a la definió como "la ciencia de la comunicación y el control de animales y máquinas"⁶¹⁶, por tanto, se centraba en el funcionamiento de los sistemas, ya sean vivos, mecánicos o sociales. Así, "Wiener propuso que los mismos principios generales que controlan un termostato, se dan también en los sistemas económicos, los instrumentos de regulación del mercado y la toma de decisiones políticas."⁶¹⁷ De esta forma, el pensamiento holístico, como explica McIntyre⁶¹⁸ (1998) se entiende como la habilidad para pensar en términos de variables cibernéticamente interconectadas, superando la visión lineal de causa-efecto.

O'Connor y Mc Dermott (1998) remarcan que la Teoría General de Sistemas (TGS), propuesta en 1969 por Bertalanffy expone que "los sistemas complejos comparten determinados principios organizativos que pueden desvelarse y reproducirse en modelos (...)". En 1961, con Jay Forrester aplicó los principios de la cibernética a diversos problemas económicos, industriales, sociales, etc. Entre otros, "Forrester utilizó un modelo informático para explorar las causas del crecimiento y deterioro de las ciudades."⁶¹⁹ Este trabajo le llevó en 1970 a participar en el Club de Roma, en el famoso informe 'los límites del crecimiento', para el que los autores utilizaron un modelo informático.

Toda esta serie de reflexiones es sintetizada por Herrscher (2006), quien plantea que el *enfoque sistémico* comprende dos vertientes convergentes: la primera, que es eminentemente conceptual, vinculada directamente a un nuevo paradigma, es el *pensamiento sistémico*, que, como nuevo marco de pensamiento contiene elementos tanto racionales como no racionales. La segunda corresponde a las metodologías orientadas a la modelización de los sistemas, entre las cuales destaca la *dinámica de*

⁶¹⁵ Que también es necesario aclarar, siguen siendo vigentes y de gran utilidad en determinados casos.

⁶¹⁶ O'CONNOR, Joseph, McDERMOTT, Ian. 1998. Op. Cit. P. 273

⁶¹⁷ Idem

⁶¹⁸ McINTYRE, Janet. *Consideration of Categories and Tools for Holistic Thinking*. Systemic Practice and Action Research. Vol. 11, No. 2, 1998.

⁶¹⁹ O'CONNOR, Joseph, McDERMOTT, Ian. 1998. Op. Cit. P. 275

sistemas, que, a diferencia de la anterior, “es enteramente racional, pese a que las variables que maneja pueden no serlo.”⁶²⁰

El pensamiento sistémico ha pasado por una serie de *etapas*, logrando una notable aceleración en la historia moderna. Como señala Gharajedaghi (2006):

“Una sinopsis de las principales tradiciones teóricas revela que, mientras el enfoque analítico [desde el método científico de Descartes] permaneció esencialmente intacto durante casi cuatrocientos años, el pensamiento sistémico ya pasó por tres generaciones distintas de cambio. La primera generación de pensamiento sistémico [tal como se conoce ahora] (la de la investigación operativa) trataba de la *interdependencia*, en el contexto de sistemas mecánicos (determinísticos). La segunda generación de pensamiento sistémico (la de la cibernética y de los sistemas abiertos) trataba del doble desafío de la *interdependencia* y la *auto-organización*, en el contexto de sistemas vivientes. La tercera generación de pensamiento sistémico responde al triple desafío de *interdependencia*, *auto-organización* y *libertad de elección*, en el contexto de los sistemas socio-culturales.”⁶²¹

El pensamiento sistémico, como señalan O'Connor y Mc Dermott (1998), se ha ampliado a múltiples áreas del conocimiento: en cosmología, con Stephen Hawking, en biología evolutiva con Richard Dawkins, en medicina, con Deepak Chopra y en la administración con Peter Senge, principalmente.

Aún así, en la administración, el pensamiento sistémico es una labor que todavía requiere fortalecerse en las organizaciones, pues, como afirma Margaret Wheatley⁶²²: “Cada uno de nosotros vive y trabaja en organizaciones diseñadas según las imágenes newtonianas del universo. Conscientes o no, la visión que aplicamos a nuestras organizaciones y con la cual las conducimos es heredera directa de la física newtoniana del siglo diecisiete; y por lo tanto insuficiente para abarcar los problemas y complejidades que las [organizaciones] enfrentan al comienzo del siglo veintiuno.”⁶²³ Pensamiento que está en consonancia con el enfoque de Herrscher (2006), quien indica que:

“cuando no hay grandes cambios, cuando las condiciones dentro y fuera de la [organización] son razonablemente estables, como solía suceder hasta mediados del siglo XX, digamos, el enfoque sistémico no era ‘una necesidad absoluta’: cada uno sabía más o menos dónde estaba situado, y las relaciones entre las partes no estaban sujetas a grandes tensiones. Pero cuando la sociedad, la tecnología y la forma de hacer negocios cambian, primero con cierta frecuencia, luego con gran intensidad y ahora en modo vertiginoso, el enfoque sistémico de la organización se vuelve indispensable: quien mida la suma de las partes creyendo que está midiendo el todo tendrá problemas. Y quien sólo vea su territorio y no sepa trasponer su propio cerco e integrarse al sistema total será un elemento disfuncional en todas y cada una de las etapas del cambio.”⁶²⁴

⁶²⁰ HERRSCHER, Enrique G. *Pensamiento Sistémico: Caminar el cambio o cambiar el camino*. Ed. Granica, Buenos Aires, 2006. P 139.

⁶²¹ GHARAJEDAGHI, Jamshid. *Prólogo* en HERRSCHER, Enrique G. 2006. *Ibidem*. P. 17-18

⁶²² WHEATLEY, Margaret. *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*, Ed. Granica, Argentina, 1994, P.29. En RAGNO, Luis. *Nuevas Metáforas en Gestión de Organizaciones*, Monterrey, 2002. P. 12-13

⁶²³ RAGNO, Luis. *Ibidem* P. 13

⁶²⁴ HERRSCHER, Enrique G. 2006. Op. Cit. P 70-71

De ahí la importancia de superar la visión minimalista en la administración (Sparrow⁶²⁵ 2008), pues limita el análisis organizacional a un enfoque único y generalmente lineal; y puede que, casi sin advertirlo, se esté encasillando el pensamiento creativo e innovador, partiendo de soluciones ya conocidas, en vez de abrir la capacidad para observar el mundo como una totalidad. (Ragno 2002).

Ragno (2002) señala que “La gestión organizacional demanda en la actualidad ampliar los contextos, ejercitar la intuición, las paradojas, promover la creatividad, la inteligencia emocional, la espiritualidad en los negocios, la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos “cartesianos” y “ver” la realidad con ojos más abarcativos, reticulares, sistémicos. Incorporar en nuestras organizaciones mapas y modelos mentales que procesen la problemática desde perspectivas más integrales.”⁶²⁶

Este autor continúa afirmando: “Es el pensamiento integral, sistémico y holista el que prevalece en los albores del tercer milenio, poniendo énfasis en las interrelaciones entre las partes, como clave determinante de un mundo caracterizado por Heisenberg como “un complicado tejido de hechos, en el cual conexiones de diferentes tipos alternan o se superponen o combinan y así determinan la textura del todo”⁶²⁷. Son las conexiones y procesos, y no las “cosas o partes”, los elementos fundamentales de la realidad.”⁶²⁸

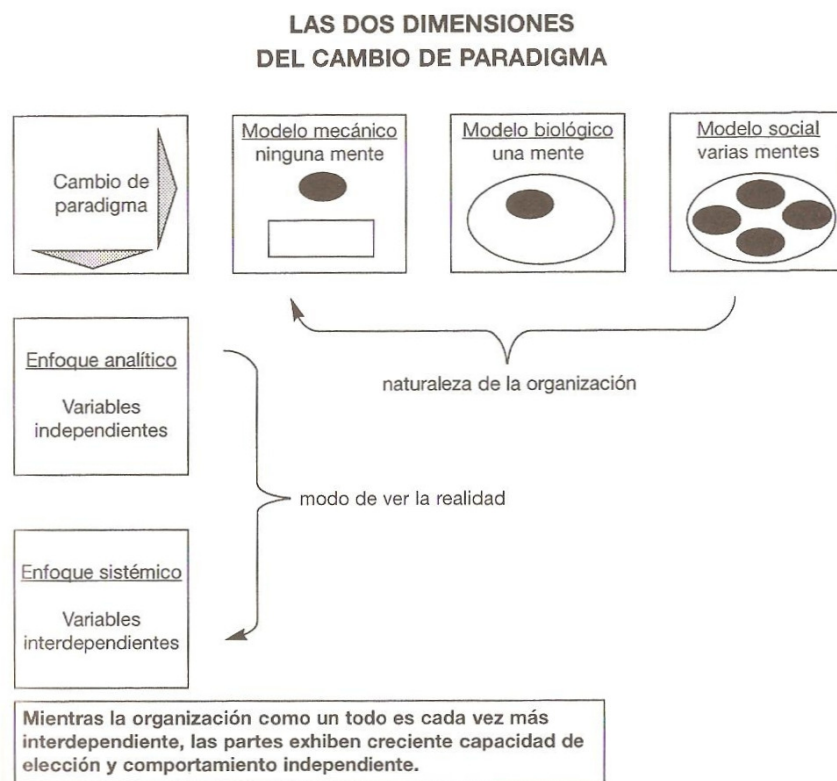


Fig. 5.17. Evaluación de opciones: Representación del cambio de paradigma, desde el enfoque mecánico-analítico al enfoque sistémico. Fuente: Herrscher (2006).

⁶²⁵ SPARROW, Oliver. *Beyond strategy: management style for the knowledge economy*. Foresight, the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol. 10, No. 2, 2008. P. 3-6.

⁶²⁶ RAGNO, Luis. 2002. *Ibidem*. P. 5

⁶²⁷ HEISENBERG, W (1959), Física y Filosofía, Buenos Aires, La Isla. En RAGNO, Luis. *Nuevas Metáforas de la Gestión de Organizaciones*, Monterrey, 2002. P. 16-17

⁶²⁸ RAGNO, Luis. 2002. *Ibidem* P. 16-17

Sin embargo, como remarca Ragno (2002) sobre el pensamiento sistémico:

“Es indudable que estas teorías están lejos de estar en la mente de los administradores y gerentes, tan preocupados por lo urgente, por estar en el frente de batalla cotidiana, tratando de superar la incertidumbre, la complejidad, el desorden, los problemas globales, en fin los continuos cambios. Lo paradójico es que muchas de las soluciones esperadas y que necesitamos que surjan en nuestras mentes en el momento preciso, pueden provenir de tener una mayor comprensión de los procesos globales y profundos que afectan a toda la naturaleza, a toda la humanidad y por ende a todas las organizaciones que los seres humanos somos capaces de construir.”⁶²⁹

En esta línea, Capra (1985) insiste en la importancia de cambiar el pensamiento en términos exclusivamente de estructura y pensar en términos de proceso. Para él, “el pensamiento sistémico es el pensamiento mediante procesos.”⁶³⁰, que, como se señaló previamente, parte del pensamiento circular que caracteriza el pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico precisa conocer la interdependencia entre el todo y las partes. Los componentes individuales son elementos sinérgicos que conforman un ‘todo’ diferente a la suma de sus partes por separado. Por ello, un cambio en uno de sus componentes, impacta en el conjunto (conocido como ‘Globalismo’). El enfoque de sistemas se basa en los niveles o escalas: todo sistema, es a su vez, subsistema de un sistema mayor. De esta forma, las organizaciones se pueden agrupar por temas, áreas o sectores de interés, formando un subconjunto del sistema más amplio llamado sociedad organizacional, que está en permanente interacción con el entorno.

Conforme a Hodge et al (2001) “Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas.”⁶³¹ Esta definición identifica a las organizaciones como un sistema, pues el foco de atención de la teoría de sistemas, “es la estructura y las relaciones o interdependencia entre las partes de la organización. Un enfoque sistémico implica la idea de que la organización está formada por partes y que éstas interactúan entre sí para alcanzar los objetivos de la [organización].”⁶³²

La organización como sistema abierto, comprende las entradas del sistema (*inputs*), las capacidades de transformación (*throughputs*) y las salidas al entorno (*outputs*). Las actividades en un sistema abierto se observan en la figura 5.18.

⁶²⁹ RAGNO, Luis. 2002. *Ibidem*. P. 23

⁶³⁰ CAPRA, Fritjof. 1985. Op. Cit. P. 476

⁶³¹ HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., 2001. Op. Cit. P. 13

⁶³² Ídem

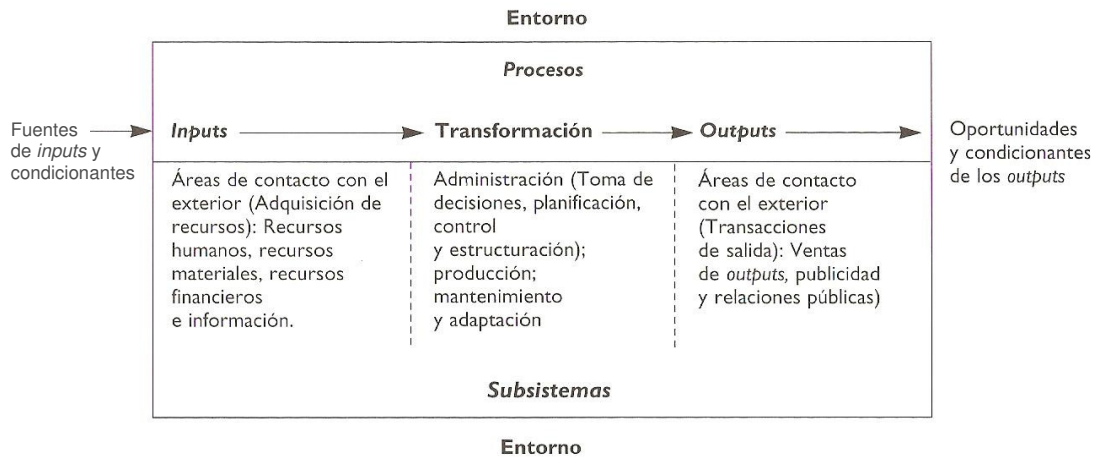


Fig. 5.18. El modelo de sistemas abiertos. Fuente: Hodge et al (2001).

En la siguiente figura se observa la evolución de un sistema organizacional. La figura 5.19a sitúa la organización en particular en el entorno; la figura 5.19b, señala el conjunto de entidades que conforman las diversas organizaciones, compartiendo temas, áreas o sectores comunes. La figura 5.19c, por su parte, muestra la conformación de diversos grupos y conjuntos de organizaciones que tienen características comunes con su subgrupo y que las diferencian de los otros grupos (por ejemplo, Estado, sector privado, Organizaciones de la Sociedad Civil). La figura 5.19d, amplía la escala otro nivel, y señala cómo todas las anteriores organizaciones, por más que trabajen en temas, sectores o áreas diferentes, tienen un común denominador: conforman un conjunto de organizaciones diverso y plural, tanto en intereses como en líneas de actuación. La figura 5.19e, indica que las organizaciones se comportan como un sistema abierto donde existen entradas (de información, recursos, energía y materiales, entre otros) que transforman y salen al entorno en forma de productos, servicios, etc. El proceso se realimenta con nuevos inputs e información que enriquecen todo el sistema.

El pensamiento sistémico implica, por tanto, el cambio de paradigma para aproximarse y analizar el sistema organizacional, que interactúa de forma no lineal, dinámica e interdependiente con el entorno.

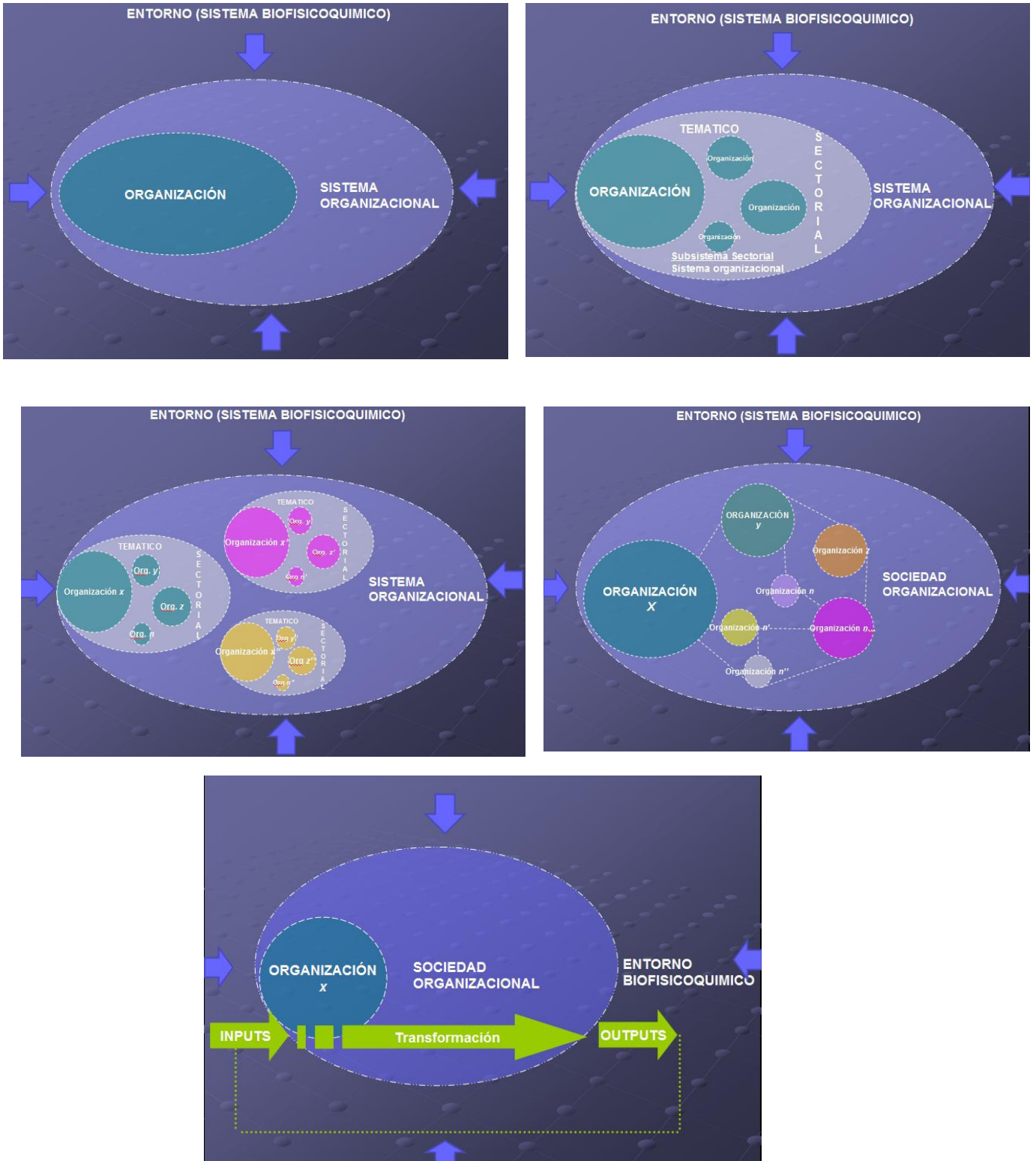


Fig. 5.19. Evolución del sistema organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Así, las organizaciones están inmersas en dinámicas interconectadas a escalas mayores, por consiguiente resulta imprescindible la aplicación del nuevo paradigma del pensamiento sistémico. En este sentido, Ken O'Donell⁶³³ (1999), en su formulación

⁶³³ O'DONELL, Ken. *Endocalidad. La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa*. Ed. Oniro, Barcelona, 1999.

llega a la escala del ser humano, ubicando en el nivel más externo, los ‘fenómenos’, pasando por la organización y sus respectivos cambios, y llegando por último al individuo, que es de quien depende en última instancia que el pensamiento sistémico se materialice como una realidad.

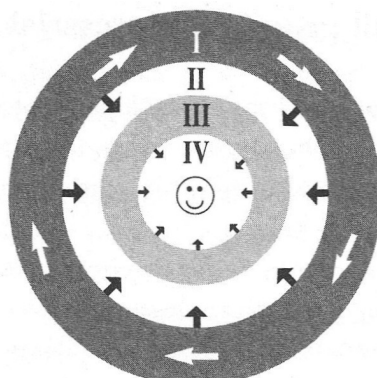


Fig. 5.20. Efecto de la Macroestructura en la Microestructura. Fuente: Ken O'Donell (1999).
En el nivel I se encuentran los fenómenos externos. El nivel II grandes cambios en las organizaciones.
Nivel III, Tensión e inestabilidad. Nivel IV Presión en los individuos. Nivel V. Individuo se prepara para responder a las presiones.

Estas aproximaciones están muy cercanas al planteamiento de Senge, uno de los autores que ha ayudado a popularizar el pensamiento sistémico en la administración, volviéndolo eje de la gestión y el liderazgo, a través de su propuesta de las organizaciones inteligentes.

Para Peter Senge, el pensamiento sistémico es la llamada ‘quinta disciplina’ del aprendizaje y es el pilar conceptual de todas las demás: no ve partes aisladas, sino totalidades interdependientes; no ve personas limitadas a reaccionar con impotencia, las ve como agentes que modelan la realidad; en cambio de reaccionar ante el presente, se construye el futuro. Así, el pensamiento sistémico “constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente se acerca al mundo.”⁶³⁴

Senge aborda las cinco disciplinas (o ‘nuevas tecnologías de componentes’) que tienen lugar en las organizaciones inteligentes y que convergen de forma interdependiente con las demás, por lo que el autor considera crucial que se desarrollen en conjunto. Dichas disciplinas son: a. *el pensamiento sistémico* (pilar conceptual de todas las demás); b. *el dominio personal* (permite ahondar y enriquecer la visión personal, concentrando la energía propositiva. Es el cimiento espiritual de la organización inteligente); c. *los modelos mentales* (son los supuestos, las imágenes de mundo arraigados que influyen en la comprensión y actuación en el mundo); d. *la construcción de una visión compartida* (capacidad para compartir una imagen de futuro que se desea crear. Importancia de las metas, valores y misión de la organización); y e. *el aprendizaje en equipo* (comienza con el diálogo, capacidad para que los miembros de un equipo dejen de lado los supuestos y se ingrese en el auténtico ‘pensamiento conjunto’. La disciplina del diálogo implica aprender a reconocer los patrones de interacción que minan el aprendizaje en equipo).

El pensamiento sistémico es la ‘quinta disciplina’, porque integra todas las demás y permite que todas se desarrollen en conjunto. Impide usos fragmentados y a la moda de las otras disciplinas, de esta forma, “sin orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las otras disciplinas”⁶³⁵. El pensamiento

⁶³⁴ SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ediciones Granica, Barcelona, 1999. P. 92

⁶³⁵ SENGE, Peter. 1999. *Ibidem*. P. 22

sistémico garantiza la sinergia y que siempre el todo supere la suma aislada de sus partes. Un ejemplo que pone Senge, es que la visión sin pensamiento sistémico terminaría por presentar imágenes seductoras del futuro, sin profundizar en las fuerzas que deben dominarse para llegar allá.

“Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en terreno árido.(...) Pero el pensamiento sistémico también requiere las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial. (...) el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.”⁶³⁶

Senge remarca que la perspectiva sistémica debe buscar más allá de los fallos individuales, personalidades y acontecimientos, y “examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.”⁶³⁷ La *estructura sistémica* corresponde “a las interrelaciones clave que influyen sobre la conducta a lo largo del tiempo. No se trata de interrelaciones entre la gente, sino entre variables clave, tales como la población, los recursos naturales y la producción alimentaria en un país en desarrollo; o las ideas de productos de los ingenieros y el know-how técnico y administrativo en una compañía de alta tecnología.”⁶³⁸

Senge resume que la “esencia de la disciplina del pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones causa-efecto; y ver procesos de cambio en vez de ‘instantáneas’.”⁶³⁹, e indica que:

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de ‘instantáneas’ estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas. También es un conjunto de herramientas y técnicas específicas (...) [que] se han aplicado para comprender una amplia gama de sistemas empresariales, urbanos, regionales, económicos, políticos, ecológicos e incluso fisiológicos. El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes de carácter singular.”⁶⁴⁰

Senge señala, por tanto, la importancia de un cambio de paradigma que supere el pensamiento lineal y lo reemplace por el pensamiento sistémico que es aplicable a diversos campos, especialmente en la administración, que en general, suele adolecer de pensamiento circular y requiere superar el ver el entorno exclusivamente como fuente de recursos. (Hodge et al, 2001).

⁶³⁶ Ídem

⁶³⁷ SENGE, Peter. 1999. *Ibidem*. P. 57

⁶³⁸ SENGE, Peter. 1999. *Ibidem*. P. 59-60. Subrayado de la autora.

⁶³⁹ SENGE, Peter. 1999. *Ibidem*. P. 97

⁶⁴⁰ SENGE, Peter. 1999. *Ibidem*. P. 91

5.5 Alianzas Estratégicas

Child y Faulkner⁶⁴¹ (1998), en su libro *Strategies of Cooperation*, remarcan que existen diversas perspectivas para enfocar la cooperación organizacional: la económica (a la cual pertenece la mayor parte de la literatura clásica); la teoría de juegos, la Teoría de la Organización y la Teoría del Management Estratégico, a este grupo la autora agrega el **Pensamiento Sistémico y Estratégico** como marco más global, pues comprende aspectos de todas las anteriores.

En el apartado anterior se ha podido comprobar la importancia del **pensamiento sistémico y estratégico**, de la gran correlación entre el todo y las partes. También se ha visto que un sistema es siempre subsistema de otro sistema mayor. Se ha demostrado la coexistencia entre lo global y lo local, lo universal y lo particular, que son escalas de un mismo sistema. Igualmente, se ha podido comprobar que el pensamiento estratégico está indefectiblemente ligado al largo plazo y que, por tanto, condiciona estratégicamente el presente. Estos arquetipos conceptuales son la base para conformar alianzas estratégicas orientadas a afrontar los Asuntos Globales, conforme a la autora.

Barry Oshry en su libro *'Seeing Systems, Unlocking the Mysteries of Organizational Life'*, 1995, citado por Herrscher, dice:

“Cuando no ‘vemos **sistemas**’, cuando la miopía nos hace ver solamente nuestra parte del sistema pero no el todo, sólo lo que nos pasa a nosotros y no lo que le pasa a los demás, nos volvemos antagonistas cuando podríamos ser colaboradores. Trata de la *ceguera espacial*, cuando no vemos los mundos de los otros; de la *ceguera temporal*, cuando no vemos el pasado que generó nuestro presente; de la *ceguera de procesos* cuando caemos en ‘danzas improductivas’ que destruyen la interacción, y de la *ceguera relacional*, cuando no nos vemos en nuestros roles (...)”⁶⁴².

Hoy, en un momento histórico de mayor complejidad, en el que priman las comunicaciones, las alianzas e Internet, no es posible que las organizaciones continúen centradas exclusivamente en sí mismas, en la ‘cultura del fortín’ en palabras de Herrscher (2006) pues las reglas de juego han cambiado.

Las alianzas son producto de un equilibrio entre dos fuerzas: la *identidad* y otra, la *vinculación*. Por un lado permiten que, las organizaciones sigan gozando de su propia identidad, pese a que ceden un poco de su independencia y autonomía al conjunto organizacional; Por otro, las integra en un sistema más amplio que puede potenciar las cualidades organizacionales y permitir el alcance de mayores logros, que, por separado, no sería posible obtener. Como indica Herrscher, “al ser parte de un sistema, algo de tu independencia vas a sacrificar: si no, no hay sistema. Pero de ningún modo significa que debas ‘disolverte’ en el sistema, o sea que pierdas tu identidad.”⁶⁴³ Esta es, en palabras de Herrscher, la ‘tensión integración versus desintegración’ que se presenta en toda organización. “Lo que dificulta el accionar sistémico de las organizaciones es el miedo de cada una de las partes a perder autonomía, poder y capacidad de acción si se integra en el todo.”⁶⁴⁴, pero es también, la síntesis que se presenta entre ‘ser alguien’ y ‘pertenecer’, tan vigente en el mundo organizacional. (Herrscher, 2006).

⁶⁴¹ CHILD, John; FAULKNER, David. *Strategies of Cooperation Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford University Press, 1998.

⁶⁴² HERRSCHER, Enrique. 2006. Op. Cit. P. 192. Negrita de la autora.

⁶⁴³ HERRSCHER, Enrique. 2006. Op. Cit. P 58

⁶⁴⁴ Idem

Como señala Herrscher, “Nadie está en una burbuja, aislado del exterior. Hoy menos que nunca podemos desentendernos del entorno inmediato, de los factores externos que nos afectan, o pueden llegar a hacerlo. Quienes creen posible ocuparse sólo de sí mismos consideran menos relevantes los factores que no les afectan directamente; sin embargo, cuando descubrimos que el marco también es lo nuestro, dichos factores se convierten en cruciales.”⁶⁴⁵ De esta forma, Herrscher argumenta que, en lenguaje sistémico, **el límite o frontera de lo que circunscribe una organización, depende de dónde termina el impacto que produce.** Por tanto, no se restringe a una sede, sino que fácilmente traspasa estas delimitaciones elementales, lo que está directamente vinculado con la *responsabilidad organizacional*. Es decir, entender que la organización sobrepasa sus límites básicos y que llega hasta donde lo haga el impacto de su actividad, es un cambio de mentalidad que instantáneamente conecta con la comprensión del entorno en su sentido más amplio. De esta manera, es un espacio que se comparte con una gran variedad de otras organizaciones y que realza la idea de generar espacios de acción que refuercen la acción conjunta.

Hodge et al (2001), remarcan que “la perspectiva de sistemas abiertos de las organizaciones destaca la naturaleza crítica del entorno: éste es fuente de **oportunidades** para una organización en forma de recursos y mercados necesarios, así como de **amenazas** en forma de incertidumbre, dependencia y escasez. Las organizaciones toman conciencia de estas condiciones externas a través de actividades de **contacto con el exterior** y la **exploración del entorno.**”⁶⁴⁶ Estos autores destacan la importancia de la gestión y control del entorno, ello requiere, por parte de las organizaciones, unas estrategias de adaptación, que les permitan cambiar o adaptarse. Recalcan así, la existencia de dos categorías generales para lograrlo: la selección de nichos o dominios, y las **estrategias de vinculación interorganizativas**, comúnmente conocidas como **alianzas estratégicas**.

Las **estrategias de vinculación** están directamente relacionadas con la reducción de la incertidumbre, a través de la unión con varios ‘jugadores’ del entorno (Hodge et al 2001). Así, remarcan que:

“la incertidumbre y las limitaciones de recursos surgen debido a las exigencias o demandas que otras organizaciones o personas del entorno imponen a la organización y porque ésta se vuelve dependiente de otras. Toda organización debe atravesar sus límites o fronteras para adquirir nuevos recursos clave. Cuando sus miembros emprenden acciones fuera de sus fronteras, la organización se vuelve más dependiente de otros y tiene que tratar y manejar incertidumbre. Además, estas demandas y dependencias cambian a lo largo del tiempo, a veces de manera imprevisible. (...). La figura 5.20 identifica las condiciones que promueven la formación de diversos tipos de estrategias de vinculación interorganizativas.”⁶⁴⁷

⁶⁴⁵ HERRSCHER, Enrique G. P. 197

⁶⁴⁶ HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., Op. Cit. P. 109

⁶⁴⁷ HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., Op. Cit. P. 123

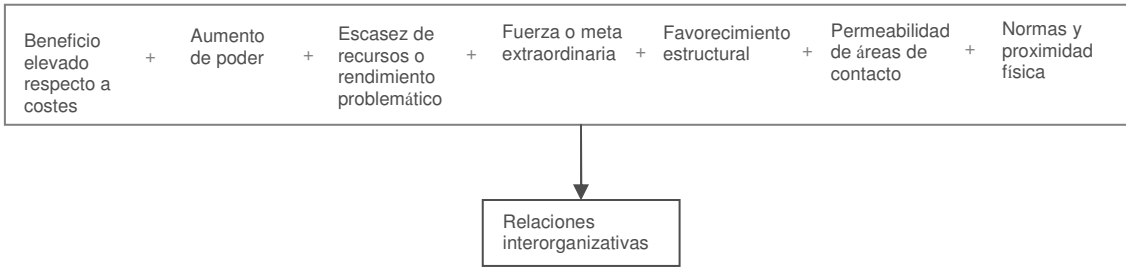


Fig. 5.20. Condiciones que fomentan las estrategias de vinculación interorganizativas. Fuente: Hodge et al (2001).

Pyke and Johnson⁶⁴⁸ (2002) por su parte, subrayan que las relaciones **interorganizacionales han cambiado en las últimas décadas**: se ha pasado de unas relaciones tradicionales que ceñían las vinculaciones a un aspecto específico (figura 5.21 izquierda) a las alianzas estratégicas, que han fomentado la interacción desde múltiples ángulos y áreas (figura 5.21 derecha). Por ello, insisten en la importancia de gestionar activamente las relaciones.

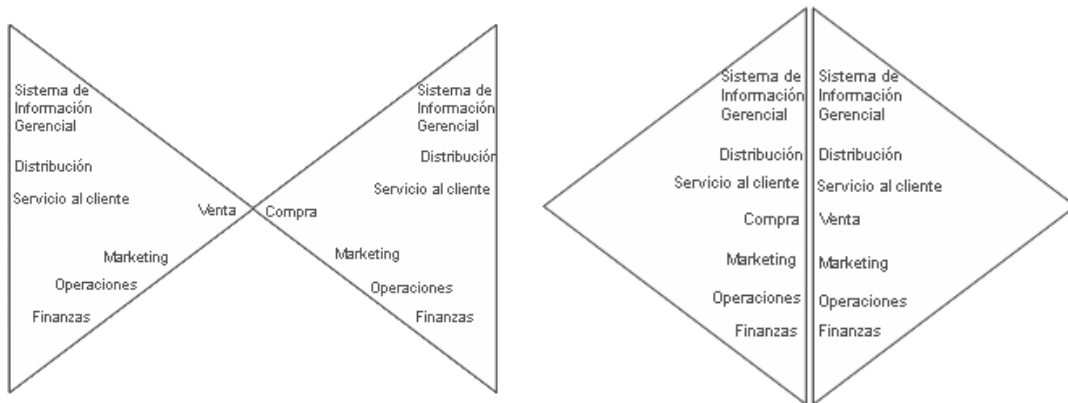


Fig. 5.21. Relaciones interorganizacionales, ejemplo relación comercial, extrapolable a otro tipo de relaciones. Fuente: Adaptado de Pyke and Jonson (2002).

Por su parte, Fernández Rodríguez (1999) remarca que las alianzas estratégicas no son algo nuevo, pues existían ya en tiempos de los fenicios para afrontar los riesgos de la navegación. A lo largo de la historia, las alianzas estratégicas han servido para afrontar principalmente tres aspectos fundamentales: costes, riesgos y tecnología (conocimiento). Como asegura Fernández Rodríguez:

“La esencia de las alianzas estratégicas ha sido y sigue siendo, reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos. (...) Generalmente, las alianzas se forman cuando una [organización] busca socios para obtener los recursos que precisa y no tiene, para explotar sinergias potenciales, o para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir unos objetivos específicos, o bien en forma duradera como [acuerdos] afianzados sin una dilución futura prevista.”⁶⁴⁹

⁶⁴⁸ PYKE, David F. and JOHNSON, M. Eric, *Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs. eProcurement*. Tuck School of Business Working Paper No. 02-07. April 2002.

⁶⁴⁹ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ma Celia. *Alianzas Estratégicas de carácter Tecnológico*. Economía Industrial, No, 330, 1999. P. 32.

Continúa esta autora señalando el beneficio que comporta aunar esfuerzos con otro socio, indicando que, en una alianza los socios suelen compartir: a. Recursos financieros, b. Materias primas o infraestructura, c. Tecnología (conocimientos), d. Talento y e. Costes administrativos. “La cooperación reduce los riesgos y los costes, maximiza los recursos disponibles, abre mercados y, por tanto, es una llave para el éxito [organizacional].”⁶⁵⁰

De esta forma, en un mundo cada vez más interdependiente y globalizado, las **alianzas estratégicas** se han convertido en una opción fundamental (Ohmae⁶⁵¹, 1989; Johansson⁶⁵², 1995), pues las organizaciones, en un contexto de mayor complejidad, tienen que hacer frente a nuevos retos a corto y largo plazo, posicionarse mejor y de forma responsable, generar cambios en la sociedad (Drucker 1992, 2000, 2002). Por ello, como señala Johansson (1995), ha aumentado la necesidad de fortalecer las relaciones interorganizacionales a largo plazo, para crear o conservar las ventajas ‘competitivas’ en lenguaje económico, o las ventajas producto de las sinergias alcanzadas, en un lenguaje sistémico.

Arenas y García⁶⁵³ (2004⁶⁵⁴, 2007) señalan que “Las alianzas estratégicas se presentan como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su focalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales.”

De esta forma, las alianzas son ampliamente definidas como esfuerzos de colaboración entre dos o más organizaciones, que aportan sus recursos en un esfuerzo por alcanzar metas comunes que no podrían lograr por separado cada una de ellas. (Lambe et al⁶⁵⁵, 2002). Por otra parte, otra definición que guarda semejanzas, pero que es más detallada y cuenta con una variante importante, es la propuesta por Bartling (1998), que define las Alianzas Estratégicas como “un acuerdo cooperativo entre dos o más entidades que combinan sus respectivas fortalezas para alcanzar objetivos compatibles mientras retienen sus identidades individuales y comparten los riesgos y recompensas”⁶⁵⁶. Nótese que esta definición remarca la importancia de preservar la identidad a la que hacía referencia Herrscher, y resalta los aspectos fundamentales que comparten las alianzas, mencionado por Fernández Rodríguez (1999). Además, matiza que, en una Alianza, los objetivos pueden no ser exactamente los mismos, pero si tienen que ser compatibles y sea exitoso el acuerdo de colaboración. De esta forma se confirma lo que explica Teng⁶⁵⁷ (2005) sobre Lawrence

⁶⁵⁰ Idem

⁶⁵¹ OHMAE, Kenichi. *The Global Logic of Strategic Alliances*. Harvard Business Review. March, April, 1989. P. 143-154.

⁶⁵² JOHANSSON, Johny K.. *International Alliances: Why Now?* Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23, No. 4. P. 301-334.

⁶⁵³ ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. *Las Alianzas Estratégicas Internacionales. El impacto del origen del socio en la relación*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época. No. 1, 2007. P. 73-89. P. 74

⁶⁵⁴ ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. *International Strategic Alliances Relationships*. 33rd EMAC Conference, 2004. En ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. *Ibidem*.

⁶⁵⁵ LAMBE, C. Jay; SPEKMAN, Robert E.; HUNT, Shelby D. *Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test*. Journal of Academy of Marketing Science. Vol. 30, No. 2. P. 141-158

⁶⁵⁶ BARTLING, Charles E. *Strategic Alliances for Nonprofit Organizations*. American Society of Association Executives –ASAE–, Washington, D.C., 1998. P. 2

⁶⁵⁷ TENG, Bing-Sheng. *The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views*. International Entrepreneurship and Management Journal 1, 2005. P. 61-82.

et al (2002) “La colaboración frecuentemente es una vía para desarrollar nuevas soluciones a problemas complejos.”⁶⁵⁸

Las alianzas estratégicas suelen tener un ciclo de vida, como plantean Murray Jr. y Mahon⁶⁵⁹ (1993) que son: a. Cortejo, b. Negociación, c. Inicio, d. Mantenimiento y e. Finalización. (Ver figura 5.22)

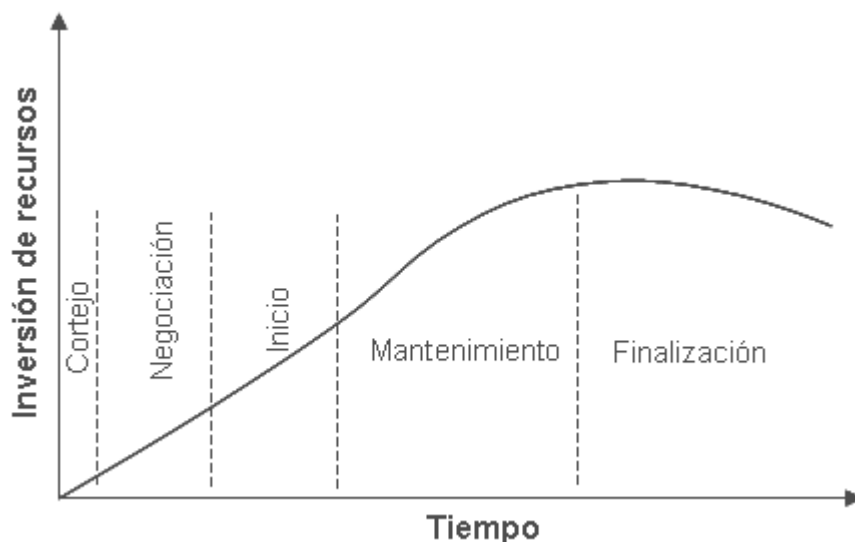


Fig. 5.22. Ciclo de vida de las Alianzas Estratégicas. Fuente: Adaptado de Murray Jr. y Mahon (1993).

Para que las alianzas sean duraderas, es fundamental la existencia de **confianza** mutua y **honestidad**, en palabras de Herrscher (2006), es decir, que prevalezca la **ética** para que la alianza funcione como un sistema. De manera análoga, Arenas y García (2007), basándose en el trabajo de Morgan y Hunt (1994) también resaltan:

“...la importancia del compromiso y la confianza como el núcleo de las relaciones, actuando como variables mediadoras entre antecedentes y consecuencias. El tándem compromiso-confianza es la clave en el desarrollo de las relaciones por tres razones. En primer lugar, actúan preservando las inversiones relacionales mediante la cooperación entre ambas partes. En segundo lugar, un socio comprometido con la relación y que confía en su socio, deja de lado la búsqueda de otras alternativas a corto plazo a favor de beneficios esperados a largo plazo dentro de la alianza. Y por último, hace que las relaciones con alto riesgo sean vistas como prudentes gracias a la creencia de que las partes no actuarán de modo oportunista.”⁶⁶⁰

De esta forma, Arenas y García (2007), tras una revisión de la literatura existente, concluyen sobre la importancia del **compromiso relacional**, e indican que

“la mayoría [de autores] considera el compromiso como una creencia o deseo que tienen las partes sobre la continuidad de la relación a largo plazo, aunque para ello los participantes se vean obligados a realizar sacrificios a corto plazo. A su vez, los trabajos sobre el particular suelen destacar la naturaleza multidimensional del compromiso, señalando la existencia de tres elementos (Gundlach y otros, 1995):”⁶⁶¹

⁶⁵⁸ LAWRENCE, T.B., HARDY, C. & PHILLIPS, N., en TENG, Bing-Sheng. *Ibidem*

⁶⁵⁹ MURRAY, Edwin Jr. y MAHON, John F. *Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?* Longe Range Planning, Vol. 26, No. 4. P. 102-111, 1993.

⁶⁶⁰ ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. 2007. Op. Cit. P. 69

⁶⁶¹ Idem

1. El elemento instrumental: relacionado con la dimensión comportamental relacionada con el interés por conservar la relación.
2. El elemento actitudinal: “recoge el vínculo afectivo que existe hacia los objetivos y los valores de la organización, debido al papel que desempeña cada una de las partes tanto para la consecución de esos valores y objetivos, como de su propio beneficio.”⁶⁶²
3. El elemento temporal: “es el verdadero núcleo del constructo. Por definición, el compromiso supone el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo (Gundlach y otros, 1995).”⁶⁶³

La participación en alianzas también aporta otros elementos, como indican Berger et al⁶⁶⁴ (2006), pues puede promover diversas formas de **identificación intra e interorganizacional**. Para las ONL, no sólo puede proporcionar beneficios diversos, sino abrir oportunidades de todo un espectro de personas que se identifiquen con las causas de estas organizaciones. Estos autores abordan el tema de las alianzas sociales como vehículos para definir la organización ante sus miembros. Concluyen que *el concepto de identidad organizacional necesita expandirse más allá de la identificación con una sola organización, pues en las alianzas sociales es necesario identificarse también con los socios de la alianza*, logrando así una identificación ‘interorganizacional’ que puede ser clave para el éxito de la alianza.

Por otra parte, las alianzas pueden clasificarse en diversos **tipos**, que varían de un autor a otro. Murray Jr y Mahon (1993) recogen el trabajo de varios autores bajo un enfoque eminentemente económico. Otras clasificaciones también provienen del mundo empresarial, pero son susceptibles de ser extrapoladas, manteniendo siempre presentes las particularidades de cada sector. Las alianzas estratégicas pueden ser, principalmente: **horizontales y verticales** (Fernández Rodríguez⁶⁶⁵, 1999; Hong⁶⁶⁶, 2002; Arenas y García, 2007b, entre otros). Las *alianzas verticales* hacen referencia a aquellas relaciones estratégicas que se sitúan en diversas etapas de un mismo proceso, es decir, en etapas diferenciadas de la cadena de valor. Un ejemplo de este tipo de alianza entre las OSC, ocurre con el comercio justo, el cual requiere de agentes bastante diferentes que se ocupen de las diversas etapas de la cadena, sin cuyo aporte no sería posible tener el producto final distribuido y comercializado. Las *alianzas horizontales* hacen referencia a aquellas relaciones en las que los agentes aportan capacidades o recursos diferentes y complementarios en un mismo período, es decir, comparten la misma etapa, pues enriquecen la relación con el valor agregado de la propia organización. Un ejemplo de este tipo de alianza se encuentra en las diversas campañas de OSC, como la Coalición por una Corte Penal Internacional, la Campaña contra las Minas Antipersona, la Campaña ‘Adios a las armas’, entre muchos otros.

África Ariño (2001), por su parte, plantea que las alianzas pueden ser ‘**alianzas complementarias**’ o de ‘**masa crítica**’. Las primeras hacen referencia al aporte de activos estratégicos complementarios diferentes por parte de cada socio, aunque resalta que en esta clase de alianzas el más temido riesgo es que el socio de hoy, se convierta en el competidor de mañana. Las alianzas de *masa crítica*, por otro lado,

⁶⁶² Idem

⁶⁶³ ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. 2007. *Ibidem*. P. 70

⁶⁶⁴ BERGER, Ida E., CUNNINGHAM, Peggy H., DRUMWRIGHT, Minette E. *Identity, Identification, and Relationship through Social Alliances*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 34, No. 2. 2006. P. 128-137.

⁶⁶⁵ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ma. Celia. Op. Cit.

⁶⁶⁶ HONG, Ilyoo B. *A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants’ roles*. Information and Management 39, 2001. P. 261-270.

tienen como característica la necesidad de unirse para lograr un tamaño conveniente para que la actividad conjunta tenga sentido, tal como las estructuras de segundo nivel: Coordinadoras, Federaciones, etc., mencionadas en el apartado 5.1.3. De esta forma, “las interdependencias generadas en una alianza exigen cooperación por parte de todos los socios. Si no, el vínculo se rompe antes de haber logrado alcanzar el objetivo”⁶⁶⁷, algo que refuerza el planteamiento del ciclo de vida de las alianzas de Murray Jr. y Mahon (1993). Por ello, África Ariño (2001) resalta la importancia de superar el umbral crítico para que se logre “una relación madura entre [los] socios que se conocen recíprocamente, que tienen una historia en común, recursos y aprendizajes compartidos, además de contar con resultados y comportamientos concretos frente a los cuales evaluar cualquier acción de los demás socios.”⁶⁶⁸

Otra clasificación, es la planteada por Bartling (1998) quien indica que las alianzas pueden ser **proactivas** o **reactivas**. Las primeras hacen alusión a la búsqueda intencional de socios, una vez se han identificado las competencias propias y las que se necesita encontrar en los posibles aliados. La segunda se presenta cuando otra(s) organización(es) se aproximan y buscan alianzas, por lo cual, se requiere valorar cada propuesta para identificar si es positiva para la organización en particular. Ante todo, Bartling sugiere siempre identificar la compatibilidad de nuevos emprendimientos con el plan estratégico de la organización, su misión, metas y objetivos. Además de valorar los recursos (humanos, económicos y tecnológicos) y riesgos a los que se enfrentaría (tanto legales, como económicos, de marketing, entre otros) en caso que se concrete y estructure el acuerdo.

Para identificar **ventajas y riesgos de las alianzas estratégicas**, se sintetiza en la siguiente tabla el planteamiento de Saiz - García-Ochoa⁶⁶⁹ (2008) y de Fernández Rodríguez (1999).

Ventajas	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinergias complementarias ▪ Aumento de las capacidades o recursos para aprovechar oportunidades ▪ Permiten compartir y reducir riesgos de los proyectos ▪ Reducen costes y permiten lograr una economía de escala ▪ Pueden evitar duplicaciones de todo tipo de recursos ▪ Incremento del volumen de facturación e ingresos. ▪ Acceso a nuevos nichos, segmentos y/o sectores. ▪ Se aplican a un ámbito específico de la organización, es decir, no requiere transformar por completo la organización en otra, aunque sí adaptarla para que se ajuste a los cambios que se pretenden conjuntamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de intereses divergentes que dificulten planteamientos comunes ▪ Existencia de rivalidad, si no se logra un buen clima interorganizacional ▪ Pérdida de independencia, por control compartido y reducción en autonomía de toma de decisiones ▪ Posibilidad de que algún socio no cumpla sus compromisos ▪ Incremento de costes derivadas de la planificación, adaptación y control de las actividades conjuntas. Aumento de la complejidad organizativa. ▪ Fugas de conocimiento ▪ Presencia de desconfianzas y cautelas en el proyecto, posiblemente por falta de delegación en la toma de decisiones. ▪ Riesgos no controlados del entorno (tecnología, cultura, política, etc.)

Tabla 5.13. Ventajas y riesgos de las Alianzas Estratégicas.

Fuente: Elaboración propia según Saiz - García-Ochoa (2008) y de Fernández Rodríguez (1999).

⁶⁶⁷ ARIÑO, África. *Alianzas estratégicas: ¿estamos preparados?* IEEM, Revista de Antiguos Alumnos, Año 4, Nº. 2, 2001. P. 87.

⁶⁶⁸ Ídem

⁶⁶⁹ SAIZ ALVAREZ, José M.; GARCÍA-OCHOA, Mónica. *Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva Economía del Conocimiento*. Economía Industrial, No. 370, 2008. P. 135-141

Por consiguiente, como señala Fernández Rodríguez (1999), “las razones [principalmente] por las que se constituyen alianzas estratégicas se centran en las siguientes ventajas: adquisición de conocimiento, reducción de costes y disminución de riesgos.”⁶⁷⁰ Mientras que los riesgos se sintetizan en el temor a perder autonomía y en ceder una parte de la organización en pro del conjunto organizacional, como Herrscher mencionaba previamente.

Finalmente, es importante resaltar que existen diversos enfoques del *continuum* competición-colaboración. Thompson y McEwen⁶⁷¹ por ejemplo, citados por Chiavenato (2000), proponen que las estrategias para afrontar el ambiente son:

- a. Competencia: Rivalidad entre organizaciones. Sistema que se basa en la disputa de recursos.
- b. Ajuste o negociación: Estrategia orientada a buscar acuerdos. “El ajuste es una negociación respecto de la decisión sobre el comportamiento futuro, que sea satisfactoria para los involucrados.”⁶⁷²
- c. Cooptación: Proceso en el que se absorben nuevos elementos que considera amenazas potenciales y las neutraliza.
- d. Coalición: Combina organizaciones hacia objetivos comunes. De esta forma, aunque sean independientes, actúan como una sola organización, con el fin de lograr mayor apoyo o recursos, que, de forma independiente, no conseguirían. “La coalición exige el compromiso de que las decisiones sobre actividades futuras se tomen conjuntamente, o cual limita las decisiones arbitrarias o unilaterales.”⁶⁷³

De esta forma, para Thompson y McEwen, las tres últimas estrategias son consideradas subtipos de una estrategia cooperativa, que requiere interacción directa de las organizaciones con el ambiente. (Chiavenato 2000)

Por otra parte, existen perspectivas innovadoras para abordar el proceso de **cooperación interorganizacional**, como el que brinda la *Cultura de la Paz*⁶⁷⁴, que, a través de la Educación para la Paz (EP), pretende la *búsqueda de soluciones* (en su sentido más amplio) a fin de enfrentar los retos sin el uso de la violencia, sin destruir a ninguna de las partes y orientando la energía para que se desarrolle la asertividad. La EP considera la diversidad y la diferencia como un valor, pues, como remarca Cascón (2004), “vivimos en un solo mundo, plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad, es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo.”⁶⁷⁵

Dicho autor, ha elaborado una propuesta (figura 5.23) que permite visualizar la importancia de la cooperación en comparación con las otras opciones que pueden darse en las relaciones entre diversos actores. Así, como afirma Bartling (1998) “la esencia de una alianza es ‘ganar-ganar’.”⁶⁷⁶

⁶⁷⁰ FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ma. Celia. Op. Cit. P. 36

⁶⁷¹ THOMPSON, James; McEWEN, William J. Objetivos de Organizaçao e Ambiente: Establecimiento do Objetivo como um Processo de Interaçao. En CARTWRITH, Darwin y ZANDER, Alvin, Dinámica de grupo. Pesquisa e Teoría. Sao Paulo. EPU/Edit. USP. 1975. P. 590-597. En CHIAVENATO 2000, Op. Cit.

⁶⁷² THOMPSON, James; McEWEN, William J. en CHIAVENATO 2000, *Ibidem*. P. 532.

⁶⁷³ THOMPSON, James; McEWEN, William J. en CHIAVENATO 2000. *Ibidem*. P. 533

⁶⁷⁴ La cual busca promover valores, actitudes y conductas en todos los planos de la sociedad para que se hallen soluciones pacíficas a los problemas. (UNESCO, véase <http://www.unesco.org/cpp/sp/> consultado en 2004, 2006 y 2008).

⁶⁷⁵ CASCON, Paco, *Educar en y para el conflicto*, Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos, Universidad Autónoma de Barcelona, Junio, 2004. P. 7.

⁶⁷⁶ BARTLING, Charles E. 1998. Op. Cit. P. 35.

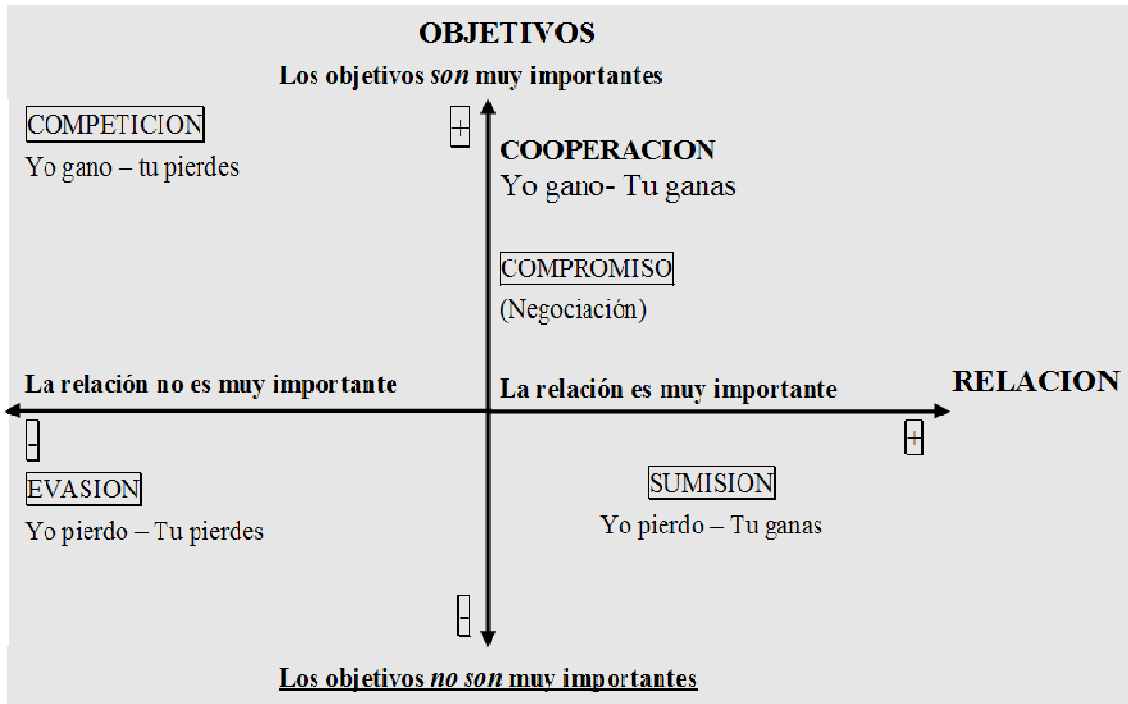


Fig. 5.23. Vinculación de los actores hacia objetivos. Fuente: Cascón (2004).

Cascón afirma que es precisamente la cooperación el modelo intrínseco de la filosofía no-violenta, en la cual es tan importante el *objetivo* a conseguir como la *relación* entre las partes, es decir, **el fin y los medios tienen que ser coherentes**. Por ello, teniendo en cuenta que *la articulación de la sociedad civil es un reto que sobrepasa los esfuerzos de cualquier aproximación individual, se usa este modelo, enriquecido con los aportes de los diversos autores que se han abordado a lo largo de este apartado, como base para la creación de alianzas estratégicas orientadas a la consecución de los objetivos comunes que permitan afrontar los Asuntos Globales*.

Como indica Kofi Annan (2000), ex Secretario General de Naciones Unidas, los asuntos globales requieren una gestión cooperativa, y su resolución “no tiene por qué descansar en instituciones, normas y mecanismos de aplicación de índole oficial”⁶⁷⁷ y continua señalando que “También pueden conseguirse a través de un diálogo y una cooperación extraoficiales...”⁶⁷⁸ lo cual se ha demostrado especialmente desde 1990, al surgir una gran cantidad de múltiples coaliciones extraoficiales para resolver problemas comunes mediante la cooperación⁶⁷⁹.

Conforme a Annan (2000) “Las denominadas *Coaliciones a favor del cambio*, las redes de política de orden mundial trascienden tanto las fronteras geográficas, como las políticas. Centran su atención en cuestiones concretas, difunden conocimientos, establecen temarios mundiales y movilizan la población a favor del cambio. Son ejemplos recientes las campañas para hacer frente al calentamiento de la atmósfera,

⁶⁷⁷ ANNAN, Kofi A., Secretari general de les Nacions Unides. *Un destí comú, un compromís renovat*, Memoria anual sobre la tasca de l’Organització. 2000. Versió catalana editada per l’Associació per a les Nacions Unides y el Centre UNESCO de Catalunya, 2001. P. 6-7

⁶⁷⁸ Ídem

⁶⁷⁹ Estas alianzas por tanto, pueden ser multisectoriales (o de múltiples grupos interesados) e incluir a gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y/o sector privado, aunque *esta investigación concretamente se centra en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, al considerar que son las que menos oportunidades tienen para crear herramientas e instrumentos que fortalezcan su labor de forma sistemática*.

para detener el avance del paludismo, para prohibir las minas terrestres, para crear una Corte Penal Internacional y para aliviar la deuda externa de los países en desarrollo”.⁶⁸⁰

Las alianzas estratégicas son una herramienta fundamental del *management* para potenciar estrategias ‘ganar-ganar’ en la que las organizaciones mantengan su identidad, fortalezcan sus capacidades y sus puntos fuertes, y superen sus carencias, logrando objetivos que, por si solas, no podrían alcanzar. Una alianza estratégica, equivale, en palabras de Bartling (1998) a una gran orquesta, en la cual, todo el conjunto crea una armonía equilibrada que supera la cacofonía que se da, cuando cada organización se considera la única protagonista, aislada del entorno y del conjunto organizacional.

⁶⁸⁰ ANNAN, Kofi A.. *ibidem*, P. 7

PARTE III

Metodología para afrontar el Reto

Capítulo 6

PROPUESTA METODOLOGICA

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

6.1 Fundamentación metodológica de la Propuesta

La metodología propuesta a continuación tiene como objetivo orientar los esfuerzos para afrontar los Asuntos Globales, a través de la creación de alianzas estratégicas entre, principalmente, actores de la sociedad civil.

Teniendo en cuenta la complejidad de los Asuntos Globales, como punto de partida se toma la teoría de la *multimetodología* (Mingers y Brocklesby⁶⁸¹, 1997), propuesta integradora de diversas aproximaciones metodológicas, complementarias en sus diversas fases. La multimetodología parte de la necesidad de integrar diversas metodologías –o parte de ellas- en un proceso de intervención⁶⁸² particular. Cada una está vinculada con un paradigma que condiciona sus procedimientos. La multimetodología aúna diversos paradigmas, a través de tres dimensiones filosóficas: a. Ontología (relacionada con la naturaleza del Ser); b. Epistemología (relacionada con el estudio del conocimiento); y c. Praxiología (que indica cómo deberíamos actuar en el mundo de manera informada). (Mingers y Brocklesby, 1997)

Los principales argumentos a favor de la multimetodología, según Mingers y Brocklesby son:

1. Las situaciones y problemas en el mundo real son complejas y multidimensionales. La convergencia de diversos paradigmas, por tanto, puede ayudar a enriquecer la comprensión de los fenómenos.
2. Una intervención usualmente es discreta, es decir, se da en una serie de fases que pueden estar diferenciadas y requerir diversas metodologías.
3. En la práctica las personas combinan diversas metodologías.
4. Desde la perspectiva postmoderna, se resalta el apoyo al pluralismo metodológico.

Nombre	Descripción	Multiparadigma
Metodología aislacionista	Usa exclusivamente una metodología o técnica, proveniente de un solo paradigma.	Singular
Metodología de mejora	Mejora de una metodología con técnicas de otra	Singular
Metodología de selección	Selección a partir de un conjunto de metodologías de la más apropiada para un caso particular	Múltiple
Metodología de combinación	Combinación a partir de un conjunto de metodologías en una intervención	Singular
Multimetodología	Selección y combinación de partes de diversas Metodologías.	Múltiple

Tabla 6.1. Opciones metodológicas propuestas. Fuente Mingers y Brocklesby (1997)

La tabla anterior señala diversas opciones metodológicas, propuestas por Mingers y Brocklesby (1997), desde la metodología individual hasta la multimetodología. Los autores resaltan el papel de las tres últimas como las combinaciones más relevantes. En primer lugar, la *metodología de selección* parte de que las metodologías

⁶⁸¹ MINGERS, John; BROCKLESBY, John. *Multimethodology: towards a Framework for Mixing Methodologies*. OMEGA: International Journal of Management Science, Vol. 25, No 5. 1997. P.489-508.

⁶⁸² Mingers y Brocklesby aclaran que el término ‘intervención’ abarca una variedad de situaciones, desde los clásicos de la consultoría en la cual los agentes externos analizan una situación y dejan el proyecto al finalizar; también puede tratarse de múltiples proyectos con la misma organización en el tiempo; y finalmente puede referirse igualmente a la metodología que se utiliza en su propio lugar de trabajo.

provenientes de diferentes paradigmas hacen asunciones particulares acerca de los contextos en los cuales es usada. Esto implica que generalmente se usa una sola metodología por intervención. En segundo lugar, la *metodología de combinación* hace referencia al uso de varias metodologías para hacer frente a diversos temas, o cuando se desea presentar puntos de vista diferentes. En tercer lugar, la forma más compleja es la *multimetodología*, la cual divide las diferentes metodologías según sus componentes para que sean combinadas, **construyendo así una metodología ad hoc**, adecuada para una situación problemática. Así, las partes constituyentes pueden provenir de diversas metodologías en distintos paradigmas.

Autores como Pollalis y Dimitriou (2008) proponen su propia multimetodología sistémica para la gestión estratégica de instituciones, en especial para la vinculación interorganizacional, poniendo énfasis en la gestión estratégica de la información. Los autores parten del aporte de las metodologías sistémicas a la formulación de un modelo estratégico para el management del conocimiento. De esta forma, proponen, entre otras, el *ecosistema del conocimiento*, como herramienta sistémica orientada a la mejora de las colaboraciones entre organizaciones cooperantes. Dicho instrumento se basa en el intercambio libre de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, de manera que se fomenten las interacciones organizacionales.

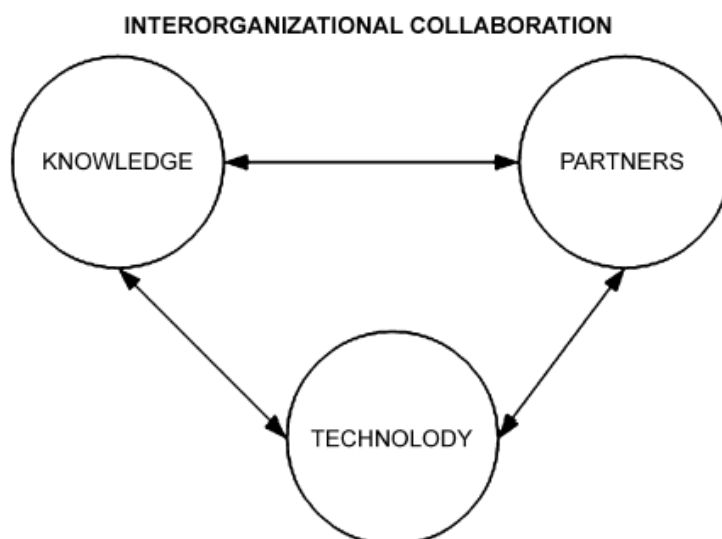


Fig. 6.1. El ecosistema del conocimiento. Fuente: Pollalis y Dimitriou⁶⁸³ (2008).

Welp et al⁶⁸⁴ (2006), por su parte, enfatizan la necesidad de **combinar herramientas** analíticas y de comunicación para facilitar los diálogos con diversos actores (shareholders y stakeholders). Clarifican que éstos son términos que provienen de la literatura del management y hacen referencia a personas o grupos que tienen especial interés en algún tema, política, etc. Los *shareholders* son personas que pertenecen a la propia organización, mientras que los *stakeholders* son externos a la misma. Estos autores realizan una clasificación comparativa de diversos **tipos de diálogos** que pueden darse (ver tabla 6.2): diálogos de stakeholders basados en la ciencia, diálogos de política; diálogos multi-stakeholder para la gobernanza, y diálogos corporativos. Todos estos comparten la base de aprendizaje e intercambio de conocimientos y opiniones. La idea es crear un espacio seguro para el intercambio de opiniones

⁶⁸³ POLLALIS, Yannis; DIMITRIOU, Nikolaos. *Knowledge management in virtual enterprises: A systemic multi-methodology towards the strategic use of information*. International Journal of Information Management. Volume 28, Issue 4, August 2008. P. 305-321.

⁶⁸⁴ WELP, Martin et al. *Science-based stakeholders dialogues: Theories and tools*. Global Environmental Change. Vol. 16, N° 2, 2006. P. 170-181.

basándose en la confianza, pues la idea es enriquecerse mutuamente y aprender unos de otros. (Welp et al, 2006).

Type of dialogue	Initiator/principal coordinator	Objectives	Who are the stakeholders?
Science-based stakeholder dialogues	Researchers, scientific institutions or networks thereof	Deepening our understanding, combining knowledge bases, checking social relevance	Corporations, SMEs, NGOs, policy-makers, citizens
Policy dialogues	Policy-makers, bureaucrats	Creating support for policies, ultimately passing laws and regulations, creating a monitoring structure	Various organized interest groups, corporations, SMEs, NGOs, researchers, citizens
Multi-stakeholder dialogues for governance	Intergovernmental organisations, International non-profit organizations	Creating multi-stakeholder partnerships, influencing policy and business practices	Governments, corporations, international and national NGOs, researchers
Corporate dialogues	Corporations	Taking society's expectations into account in business practices and in the transformation of business strategies	Government, NGOs, customers, employees, suppliers, communities, researchers

Tabla 6.2. Tipos de Diálogo de Ciencia comparados. Fuente: Welp et al (2006).

Como se observa en la tabla 6.2, Welp et al (2006) precisan que los *diálogos de ciencia basados en stakeholders* profundizan en los conocimientos y son impulsados principalmente por el sector académico y de investigación. Los *diálogos de política* están orientados al apoyo de políticas y creación de nuevas legislaciones, por ello, los actores que lo fomentan son, en general, los diseñadores de políticas. **Los diálogos multistakeholder para la gobernanza** corresponden a esfuerzos para crear alianzas, sociedades y acuerdos voluntarios entre un amplio rango de actores internacionales, y tienen como objetivo influenciar políticas y buenas prácticas corporativas. Por ello, son promovidos principalmente por las Organizaciones Intergubernamentales y las Organizaciones No Lucrativas Internacionales. Por último, el *diálogo corporativo* incluye la información de diferentes stakeholders para mejorar las prácticas empresariales. El alcance de todos estos diálogos es considerablemente mayor que el grupo de actores que le componen, como se puede comprobar en la última columna.

Para seleccionar el tipo de stakeholder con el que se desea realizar un proceso de diálogo, se exponen la propuesta de Mitchell et al (1997), que aborda los atributos para su elección, y la de Reed et al (2009), que concreta diversas tipologías útiles para el análisis de stakeholders.

Mitchell et al (1997) proponen tres atributos para la selección de stakeholders, cuya combinación da lugar a diferentes clasificaciones y tipología de los mismos (Ver tabla 6.3). El primer elemento es el *poder*, entendido como “la medida en que una de las partes es o puede tener acceso a medidas coercitivas, utilitarias, normativas o medios, para imponer su voluntad en la relación.”⁶⁸⁵ El siguiente elemento es la *legitimidad*, definida como una percepción generalizada o presunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas, o apropiadas dentro del sistema socialmente construido de normas, valores, creencias, y definiciones⁶⁸⁶. Por último, está el elemento denominado *urgencia*, definida como “el grado con el cual el stakeholder clama atención inmediata”⁶⁸⁷.

⁶⁸⁵ MITCHELL, C. and CARDINAL, L. *Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research*. The Academy Management Journal, Vol. 37, 1997. P. 1649-1665. En CURRIE, Russell, SEATON, Sheilagh, WESLEY, Franz. *Determining Stakeholders for Feasibility Analysis*. Annals of Tourism Research. Vol. 36, No.1, 2009. P.49-50.

⁶⁸⁶ MITCHELL C. and CARDINAL, L. 1997. *Ibidem*. P. 50

⁶⁸⁷ Idem

Attributes	Classification of Stakeholders	Identification Typology
Power	Latent Stakeholders	Dormant Stakeholders—while holding power, they lack legitimacy and urgency, therefore power is often unused
Legitimacy		Discretionary Stakeholder—holding no power or urgency to influence the organization
Urgency		Demanding Stakeholder—holding urgent claims yet lack the power or legitimacy to influence the organization
Power and Legitimacy	Expectant Stakeholders	Dominant Stakeholders—they have legitimate claims and the ability to act upon these claims by the power they hold
Power and Urgency		Dangerous Stakeholder—lack legitimacy yet has the power and urgency to influence the organization
Legitimacy and Urgency		Dependent Stakeholder—lack the power to carry out their urgent legitimate claims and therefore have to rely on others power to influence the organization
Power, Legitimacy and Urgency	Definitive Stakeholder	Definitive Stakeholder—Holding all three attributes the stakeholders has the ability to influence the organization in the immediate future

Adapted from Mitchell et al (1997)

Tabla 6.3. Atributos, clasificación y Tipología de los Stakeholders. Fuente: Currie et al (2009).

En la tabla anterior se observa el tipo de perfil que tienen diversos stakeholders si sólo cuentan con un atributo, en cuyo caso se consideran stakeholders 'latentes'. Si tienen dos atributos, sus diversas combinaciones dan lugar a los stakeholders 'expectantes', cuyas posibles combinaciones se encuentran en todos los sectores (estatal, privado y sociedad civil). También es posible identificarlos sectorialmente, pues estas combinaciones definen a su vez y a *grosso modo*, las principales fortalezas y debilidades de los diversos sectores. De esta forma, el sector que combina usualmente el poder y la legitimidad es el estatal; Los que suelen combinar poder y urgencia son generalmente, el sector privado; Los que combinan la legitimidad y la urgencia son la sociedad civil, de ahí la importancia de contribuir a su fortalecimiento. Finalmente, se observa el imprescindible balance que tiene que haber entre los tres atributos mencionados por Mitchell et al (1997): Poder, Legitimidad y Urgencia, para conformar un stakeholder 'definitivo', con la capacidad de influenciar el futuro de las organizaciones.

Por otra parte, Reed et al⁶⁸⁸ (2009) precisan que, para **analizar los stakeholders se requieren tres fases**: a) Identificación, b) Diferenciación, y c) Relación entre actores, cada una de las cuales cuenta con unas metodologías asociadas, las cuales se explican brevemente, a continuación.

La **identificación** de stakeholders es un proceso iterativo, en el cual se realiza un continuo análisis de actores, usando, por ejemplo, el *focus group*, las entrevistas semiestructuradas, el muestreo *snow-ball*, o combinación de éstas. Si las fronteras del fenómeno pueden ser definidas con claridad, entonces la búsqueda de stakeholders será más fácil e inmediata. Sin embargo, como indica Clarkson⁶⁸⁹ (1995) puede darse el caso de omitir accidentalmente algunos stakeholders relevantes como consecuencia de que al analizar el fenómeno no fueran identificados. De igual forma, si no es posible incluir a todos los stakeholders es necesario establecer una **serie de criterios** fundamentados establecidos por el/la analista investigador/a (Clarke and Clegg⁶⁹⁰, 1998). Por tanto, se pueden seleccionar todo tipo de criterios, como el geográfico, el étnico, la nacionalidad, la edad, entre muchos otros, dependiendo en cada caso particular del foco de análisis. Reed et al (2009) recuerdan que, a veces, la selección de stakeholders puede aumentar la complejidad debido a la dificultad dialéctica de identificarlos como tal, o reconocer qué parte de la actividad de éstos, qué intervención o qué tema o foco, es el que más interesaría para un trabajo interorganizacional.

Para avanzar en la segunda fase, **la diferenciación**, Reed et al (2009) definen a nivel genérico dos métodos que ayudan a la **caracterización y clasificación** de stakeholders: i) de arriba hacia abajo, 'Categorizaciones analíticas', y ii) de abajo hacia arriba, 'Métodos reconstructivos' (Dryzek y Berejikian⁶⁹¹, 1993).

La *categorización analítica* establece métodos de clasificación de stakeholders basada en la observación de los fenómenos en cuestión desde una perspectiva teórica. De esta forma se pueden identificar niveles de interés, de influencia, capacidad de impacto y posibles colaboraciones con otros stakeholders. Así, esta categorización pretende aportar a la mejora de los atributos de los stakeholders, considerados en términos de factores de categorización. (Reed et al, 2009)

Por su parte, como indican Reed et al., las *categorizaciones reconstructivas* son métodos de abajo hacia arriba en los cuales se siguen categorías y parámetros establecidos por los propios stakeholders, de manera que reflejan sus preocupaciones de forma más próxima. (Hare and Pahl-Wostl⁶⁹², 2002). En esta línea, se encuentran, por ejemplo, la metodología Q de análisis del discurso (Barry and Props, 1999) y el Análisis de Perspectivas estratégicas (Dale and Lane, 1994), que, principalmente a través de entrevistas, identifica y compara las metas de diversos grupos y descubre oportunidades y limitantes para su logro. Además, identifica stakeholders que tienen similares metas y la información recogida puede ser útil en procesos de negociación.

⁶⁸⁸ REED, Mark S. et al. *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. Journal of Environmental Management. Vol. 90, No. 5. April 2009. P. 1933-1949.

⁶⁸⁹ CLARKSON, M.B.E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, Vol. 20. P. 65-91. En REED, Mark S. et al. *Ibidem*.

⁶⁹⁰ CLARKE, T.; CLEGG, S. *Changing Paradigms: the Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Harper Collins, London, 1998. En REED, Mark S. et al. *Ibidem*.

⁶⁹¹ DRYZEK, J.S.; BEREJIKIAN, J. *Reconstructive democratic theory*. The American Political Science Review. Vol. 87. P. 48-60. 1993. En REED, Mark S. et al. *Ibidem*.

⁶⁹² HARE, M.; PAHL-WOSTL, C. *Stakeholder categorization in participatory integrated assessment*. Integrated Assessment Vol. 3. P.50-62. 2002. En REED, Mark S. et al. *Ibidem*.

Análogamente al mapeo de conflictos de Cornelius y Faire⁶⁹³ (1989), este Análisis de Perspectivas Estratégicas se focaliza en las necesidades antes que las posiciones o metas.

La última fase orientada a la **relación entre stakeholders**, Reed et al (2009) reseñan los tres métodos principales usados para tal fin: i) Matrices de vinculación de actores, ii) Análisis de Redes Sociales, y iii) Mapas del Conocimiento. El primero usa **palabras clave** para determinar las interrelaciones que han descrito los stakeholders, pudiendo determinar si las relaciones son de conflicto, complementariedad o cooperación. El segundo, similar al anterior, usa matrices para organizar los datos sobre los vínculos relacionales y, en lugar de utilizar palabras clave, usa números para asociar las relaciones. Así, identifica diferentes tipos de relaciones (positivas y negativas) y señala la fortaleza o debilidad de las mismas. El último método es un instrumento cada vez más importante dentro de las organizaciones, conectado directamente con la gestión del conocimiento, cuya importancia es fundamental para la innovación y el fortalecimiento de las relaciones entre stakeholders, y puede impulsar el desarrollo y la difusión de conocimientos dentro de los sistemas socio-ecológicos. (Reed et al., 2009)

Por consiguiente, construir diálogos y avanzar en la categorización de posibles stakeholders es fundamental para establecer conjuntamente objetivos convergentes. Además, para que tengan sentido y comprometan la acción, tienen que ser guiados por una **visión de futuro compartida**, la cual sirve de motor para el logro de las metas propuestas (Carlsson-Kanyama et al⁶⁹⁴, 2008). Así, las imágenes de futuro sirven para empoderar a los diversos actores, pues, tal como menciona Fred Polak, “contar con una imágenes visionarias de futuro permite fortalecer el compromiso e inspirar una acción coordinada entre la ciudadanía.”⁶⁹⁵ Se recomienda ver el apartado “Pensamiento Sistémico y Estratégico”, apartado 5.4.

6.2 Desarrollo de la Propuesta Metodológica

Como se ha descrito en el apartado anterior, esta propuesta toma una gran cantidad de supuestos metodológicos, cada uno de los cuales está asociado a un paradigma en particular, creando así, una metodología *ad hoc*.

La metodología que se plantea en esta investigación es potencialmente una vía para afrontar los Asuntos Globales a través de alianzas estratégicas entre la Sociedad Civil, con el apoyo de las Naciones Unidas. Como se planteó en el capítulo 2 centrado en los *Asuntos Globales* no pueden ser resueltos de forma independiente por cada sector, sino que necesitan abordarse mediante la cooperación internacional e intersectorial, lo que conlleva a una toma de decisiones compartida.

Como planteaba J.F. Richard (2000), el problema esencial reside en la **gestión de los Asuntos Globales**, e identificaba dos fuerzas expansivas: la explosión demográfica y la nueva economía, creando ambas *un ‘poderoso vacío de gobernanza’ entre los Asuntos Globales y la capacidad para resolverlos*. De ahí la necesidad de brindar herramientas y oportunidades a las diversas OSC para la toma de decisiones integrada.

⁶⁹³ CORNELIUS, H.; FAIRE, S. Everyone Can Win: How to Resolve Conflict. Simon & Shuster, Australia. 1989. En REED, Mark S. et al. *Ibidem*.

⁶⁹⁴ CARLSSON-KANYAMA, Annika et al. *Participative backcasting: A tool for involving stakeholders in local sustainability planning*. Vol. 40, No. 1, 2008. P. 34-46.

⁶⁹⁵ POLAK, Fred. *The image of the Future*. Elsevier, Leyden/New York, 1973. En CARLSSON-KANYAMA, Annika et al. 2008. *Ibidem*. P. 35.

Los Asuntos Globales son una manifestación directa de la *globalización*, que fue abordada en el apartado 3.1. En él, se enfatizó la globalización como proceso que entrelaza los fenómenos activos en el espacio y el tiempo. No es un proceso lineal sino que su acción se extiende a capas, estratos y regiones. (Fazio Vengoa, 2002). Asimismo, afecta de forma diferenciada, en cuanto a modalidades e intensidad, a las diversas regiones y países. Como señalaba Fazio Vengoa “Si bien, le globalización es un fenómeno mundial, no todos los habitantes, ni todas las zonas del planeta se ven involucradas de manera uniforme.” Por tanto, es imprescindible avanzar en procesos que permitan la comparación y observación de las particularidades del fenómeno, así como conocer las nuevas formas de inclusión y exclusión que genera. Como recordaba el LSE (2008) la globalización requiere nuevos métodos y aproximaciones “fuera del sistema convencional de reporte y análisis de datos”.

La metodología que se propone en esta investigación comprende tres grandes procesos fundamentales: 1. *Proceso Político*; 2. *Proceso de análisis e investigación*, y 3. *Proceso de intervención*. El primero está relacionado con la construcción de un *diálogo multistakeholder para la gobernanza* (Welp et al, 2006), el segundo con la *investigación, evaluación y análisis multidimensional*, y, el tercero, está relacionado con la *planificación estratégica integrada, la creación de modelos y la toma de decisiones informada* (Praxiología) [Mingers y Brocklesby, 1997]. Toda la propuesta se enmarca en el Pensamiento Sistémico y Estratégico (apartado 5.4).

Procesos para afrontar los Asuntos Globales

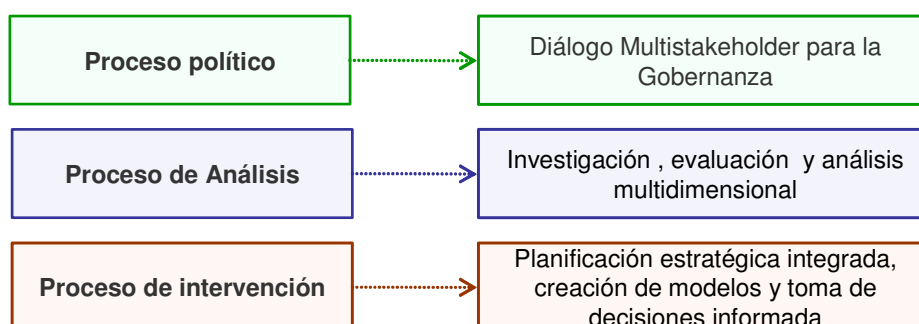


Fig. 6.2. *Procesos fundamentales que tienen lugar en la Propuesta Metodológica.*
Fuente: *Elaboración propia.*

Una visión general de la propuesta metodológica planteada por la autora puede observarse en la siguiente figura, en la cual se señalan los diversos procesos que tienen lugar. Se diferencian por colores el proceso al cual corresponde cada uno de los pasos metodológicos. En verde, el proceso político; en azul, los procesos de análisis; y, en marrón, los procesos de intervención.

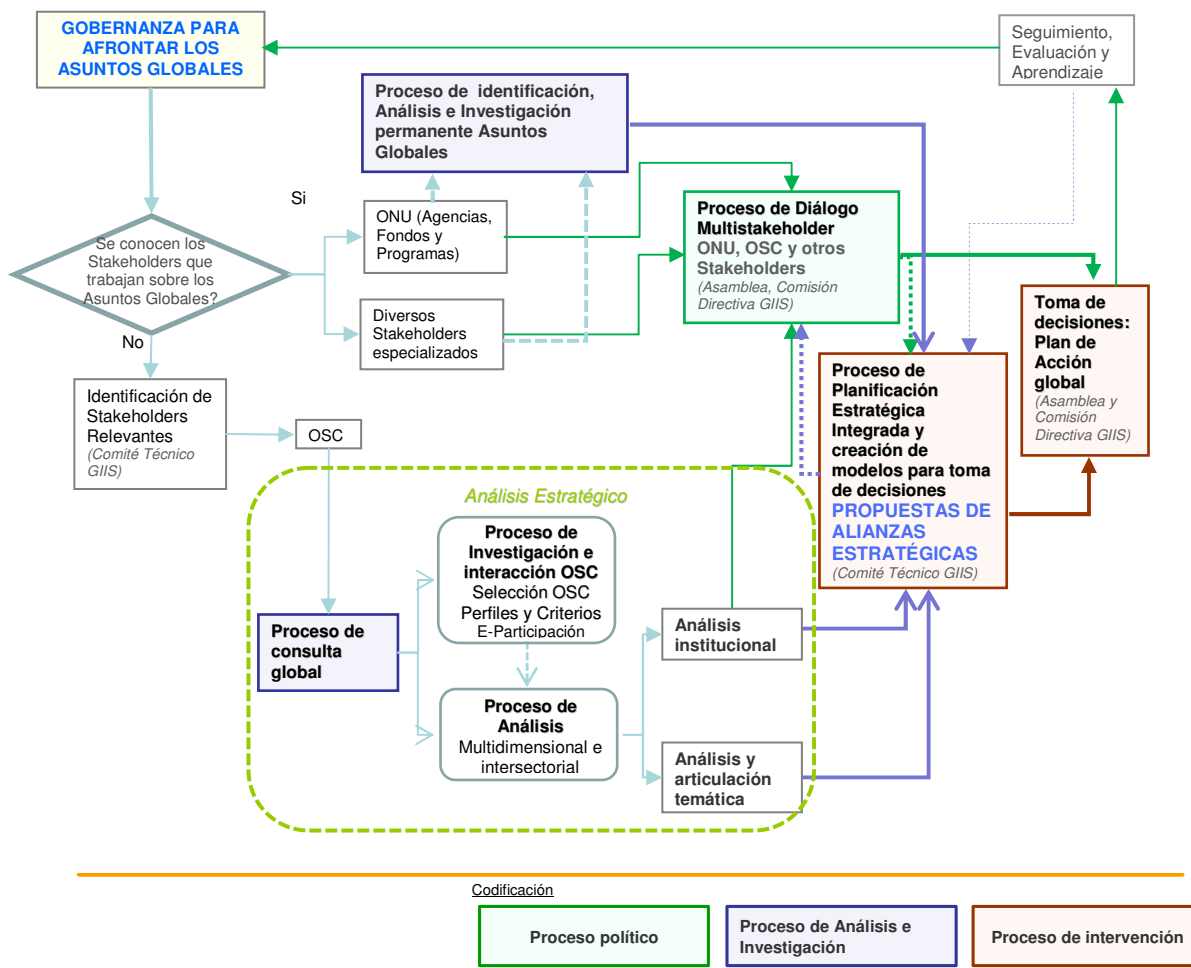


Fig. 6.3. Propuesta Metodológica orientada a Afrontar los Asuntos Globales. Fuente: Elaboración propia.

La metodología parte de la necesidad de lograr una Gobernanza para afrontar los Asuntos Globales, es decir, de posibilitar los procesos de diálogo y consenso con los múltiples stakeholders con el fin de hacer frente a los retos mundiales, que, por su complejidad y dinámica, requieren respuestas integradas y su resolución no da espera.

Para hacer frente a los Asuntos Globales es necesario conocer los stakeholders que *investigan* sobre estos temas, los cuales, en primer lugar, corresponden a las Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas, así como a diversos stakeholders especializados que son fuente permanente para la documentación de los diversos Asuntos Globales. Es posible que algunas OSC también contribuyan a la investigación y análisis, en cuyo caso quedarían englobadas dentro de los ‘diversos stakeholders relevantes’.

Tanto las instancias de la ONU como los stakeholders relevantes que actualmente trabajan sobre Asuntos Globales, conforman el primer proceso político, es decir, el *diálogo multistakeholder*. Si no se conocen otros stakeholders que trabajen sobre Asuntos Globales, es importante avanzar en su *identificación*, y, en esta investigación se centra en las *OSC*.

Para conocer las potencialidades que tienen las diferentes OSC en la gestión de los Asuntos Globales, se realiza un proceso de *consulta* en el cual se deben clarificar sus capacidades institucionales, así como sus ideas, propuestas y campañas orientadas a

este fin. Una vez identificadas las capacidades de las OSC en cuestión, éstas formarán parte del *diálogo multistakeholder*.

El proceso de *análisis* desarrollado a partir de la consulta realizada, así como la información proveniente del proceso de investigación sobre los Asuntos Globales, nutren el proceso de *intervención*. Este se desarrolla a su vez en dos fases, una de Planificación Estratégica Integrada y la creación de modelos, y, por otra parte, la toma de decisiones donde se genera un Plan de Acción Global. El proceso de intervención recoge las contribuciones del *diálogo multistakeholder*, que, a su vez, lo orienta en los procesos decisorios permanentes.

Por consiguiente, a partir de la integración de la información proveniente de todos los procesos previos, el proceso de intervención genera un Plan de Acción Global, de manera que permita la toma de decisiones informada e integral y la acción coordinada entre los diversos stakeholders.

A continuación se desarrollan, en mayor profundidad, cada uno de los procesos que comprenden la metodología: 1. Proceso político: diálogo multistakeholder para la gobernanza; 2. Proceso analítico: investigación, evaluación y análisis multidimensional y 3. Proceso de intervención: planificación estratégica integrada, creación de modelos y toma de decisiones informada.

6.2.1 Proceso político: Diálogos multistakeholder para la gobernanza

A lo largo de los apartados 3.2 y 4.5 se indicaba que los problemas críticos de hoy en día trascienden las jurisdicciones nacionales y que, cada vez más, son debatidos en un naciente *espacio público global*, en el que es fundamental el papel de la *Sociedad Civil* (Cardoso 2003). En la gobernanza global participan, incluidas las OSC, múltiples stakeholders que presentan propuestas innovadoras para hacer frente a las amenazas globales. Esta nueva diversidad de formas de participación define y está “dando nueva forma al multilateralismo” (Cardoso, 2003). Este proceso corresponde a lo que Welp et al (2006) denominan *diálogos multistakeholder para la gobernanza*.

La *sociedad civil* (capítulo 4) comprende una gran cantidad de espacios, actores y formas institucionales que varían en su grado de formalidad, autoridad y poder (Kaldor 2005). Actualmente, ha pasado de ser considerado un sujeto ambiguo a un actor relevante que comprende un espacio enriquecido de acción, de ideas y de valores. Como actor transformador es un participante fundamental en la toma de decisiones mundial, está relacionado con el poder para generar contrapeso (Wainwright⁶⁹⁶ 2008) y con la lucha por la expansión del espacio público, en el cual se debate y discute libremente (Kaldor, 2005). Así, la sociedad civil es un concepto político, ya que envuelve poder (Bresser y Cunill, 1998), es el terreno de las luchas y de la definición de nuevos retos colectivos (Houtart, 2003). Por tanto, es decisiva a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

Es crucial revisar, a la luz de nuevos escenarios, la arquitectura institucional existente, para replantearla y ajustarla tanto como se requiera para afrontar los Asuntos Globales. En la arquitectura mundial, es fundamental el papel de unas *Naciones Unidas* que actúen como: a) entidad aglutinadora para el trabajo conjunto con múltiples stakeholders; b) entidad que co-articule y co-coordine las acciones globales; c) entidad que fomente la amplia participación y el consenso entre los múltiples

⁶⁹⁶ WAINWRITH, Hilary. 2005. Op. Cit.

stakeholders, donde el rol de las OSC es fundamental; y d) entidad que sea una fuente de información permanente sobre los Asuntos Globales.

Es imprescindible un cambio en las *Reglas de Juego*, basadas en la cooperación, la solidaridad y la justicia intergeneracional y en las que prime el bienestar colectivo. Afrontar los Asuntos Globales requiere necesariamente de una gobernanza que fomente la *cooperación entre niveles*, para que, cada sector, contribuya -en su respectiva escala y de forma coordinada- a la solución de problemas compartidos que requieren respuestas específicas en cada latitud. (Calame 2003)

6.2.1.1 Capacidad administrativa. Elementos político-institucionales

Como se señalaba en el apartado 5.3, “la coordinación del esfuerzo humano es un asunto esencialmente administrativo”⁶⁹⁷ (Chiavenato 2000). Para hacer operativa esta Propuesta **es necesario conformar una estructura interinstitucional (ISGI)⁶⁹⁸** que funcione mediante la gestión y responsabilidad compartidas, y cuyo fundamento sea la democracia, guiada por la gobernanza de procesos (Calame 2003, apartado 3.2). Así, acorde a Calame (2003), se pretende superar la democracia de procedimientos⁶⁹⁹ y lograr una democracia de procesos⁷⁰⁰ en **donde se identifiquen las grandes etapas de elaboración, de la implementación y de la evaluación de un proyecto colectivo**, en este caso, Afrontar los Asuntos Globales. De esta forma, adicionalmente a la legalidad, dicha instancia se centraría en “el proceso mediante el cual las prácticas se organizan, aplican y corrigen”, teniendo en cuenta la organización colectiva para la búsqueda de soluciones. En esta perspectiva se trata de una gobernanza que da igual importancia a *finés y medios*, es decir, los temas para los cuales busca alternativas y la forma en que se logran los avances y compromisos de los diversos actores tienen el mismo peso. Por tanto, este tipo de gobernanza se vincula con la Cultura de Paz que identifica la diversidad como valor, y, así, fines y medios son parte del mismo proceso.

6.2.1.1.1 Participación y representatividad

Para afrontar los Asuntos Globales es necesario lograr la más amplia participación posible. Por ello, se define el ‘ISGI’ como una *estructura interinstitucional* dinámica en el tiempo que, en función de las necesidades, y, conectada a las capacidades institucionales, pueda ir transformándose a fin de ser continuamente eficaz, eficiente, sostenible y transparente. La Estructura estaría orientada al cumplimiento de objetivos, promoviendo el aprendizaje y el intercambio permanente de conocimientos y experiencias. Por ello, esta Entidad para la toma de decisiones integral, tendría, principalmente, perfil de promoción, monitoreo e investigación (apartado 5.1.1.).

Harían parte de esta estructura (ISGI), en primer lugar, representantes *con capacidad de decisión* de las OSC (que tengan visión de conjunto organizacional, es decir, el Board y/o Secretarios/as Ejecutivos/as) y, en segundo lugar, las Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas. Conjuntamente conformarían una *Asamblea de Instituciones orientadas a Afrontar los Asuntos Globales*. En ella cada organización tendría derecho a voz y voto, habría reuniones periódicas en las cuales se tomarían

⁶⁹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op Cit. P. 7

⁶⁹⁸ ISGI = *Interinstitutional Structure for Global Issues* (Estructura Interinstitucional para Afrontar los Asuntos Globales)

⁶⁹⁹ La democracia de procedimientos está relacionada con el cumplimiento de pasos predeterminados para el logro de un objetivo.

⁷⁰⁰ La democracia de procesos está vinculada a la construcción de diálogos y generación de consensos, en donde los diversos actores contribuyen a la elaboración del proyecto colectivo.

las decisiones estratégicas para orientar los esfuerzos y recursos disponibles -guiada por el pensamiento sistémico y estratégico (apartado 5.4)-. De igual forma existirían reuniones convocadas con carácter excepcional para abordar temas prioritarios que no den espera a la realización de una próxima Asamblea ordinaria.

Asimismo, la estructura contaría con una *Comisión Directiva Permanente*, que sería la responsable de velar por que los programas, planes y proyectos se desarrollen acorde a la Planificación Estratégica Integrada. De igual forma, impulsaría la participación de múltiples actores y conseguiría que los Stakeholders identificados como estratégicos sean parte de los procesos que se emprendan. Su papel en la evaluación permanente y la rendición de cuentas sería esencial. Esta Comisión podría estar formada –*entre muchas otras posibilidades*- en un porcentaje por enlaces de Naciones Unidas y en otro porcentaje por los/as representantes de las OSC elegidos/as democráticamente por periodos delimitados, a fin de que haya renovación interna. Participaría siempre un/a representante técnico –siguiente apartado-, a fin de facilitar que todos los procesos sean desarrollados bajo parámetros que incluyan el Pensamiento Sistémico y Estratégico (apartado 5.4).

La *estructura interinstitucional* -ISGI- realizaría una gestión compartida, en la cual las diversas entidades serían co-articuladoras y co-coordinadoras de acciones conjuntas, a diferentes niveles (conforme a su capacidad). Las OSC aportarían sus conocimientos y experiencias y, una vez realizados los procesos interinstitucionales de establecimiento de prioridades y toma de decisiones conjunta, como sistemas abiertos incorporarían las decisiones en el seno de su propia organización, funcionando como un engranaje interinstitucional en el que, cada una de las partes, es co-responsable de una parte.

6.2.1.2 Capacidad Técnica

Afrontar los Asuntos Globales requiere una sólida capacidad técnica, que haga posible el correcto funcionamiento de la *estructura interinstitucional* –ISGI-. La capacidad técnica está vinculada estrechamente a la político-institucional.

Para garantizar la visión de conjunto de todo el sistema interorganizacional, sería necesario contar con expertos/as en análisis multidimensional e interdisciplinar, que faciliten en todos los documentos, programas, planes y proyectos, entre otros, la aplicación permanente del Pensamiento Sistémico y Estratégico (apartado 5.4). Este equipo conformaría el *Comité Técnico de Análisis Multidimensional e Interdisciplinar para afrontar los Asuntos Globales*.

Adicionalmente, la capacidad técnica está vinculada a la comunicación intersectorial y, por tanto, requiere una integración de los aportes de las diversas OSC y Naciones Unidas. A nivel temático, Naciones Unidas aporta principalmente la investigación sobre los diversos Asuntos Globales, proveniente de sus diversas Agencias y Programas, mientras que las OSC aportan, además de datos sobre los Asuntos Globales –en caso que los tengan-, sus ideas, propuestas y capacidades para afrontarlos. Para la integración, es importante la contribución de otros Stakeholders relevantes, como Universidades, Centros de Investigación, *Think Tanks*, entre otros. Así, los Asuntos Globales podrían estar documentados de forma exhaustiva, a fin de lograr una toma de decisiones integral.

Finalmente, los Asuntos Globales requieren una evaluación estratégica continua, que permita el control y ajuste permanentes de las medidas propuestas para hacerlas más efectivas y coherentes. Esta actividad recaería principalmente en el Comité Técnico.

6.2.2 Proceso analítico: investigación, evaluación y análisis multidimensional

El proceso de análisis está compuesto por dos elementos principales. En primer lugar, por la identificación, análisis e investigación permanente de los Asuntos Globales, papel que recaería, tal como viene ocurriendo hasta ahora, principalmente en Naciones Unidas, así como en diversos stakeholders relevantes (apartado 6.2.2.1). Y, en segundo lugar, un análisis estratégico, cuyo primer paso es el proceso de Consulta global para identificar posibles actores y capacidades para hacer frente a los Asuntos Globales, dentro de los cuales las OSC juegan un papel imprescindible (apartado 6.2.2.2.). A continuación se explican en mayor profundidad, cada uno de estos procesos.

6.2.2.1 Proceso de investigación permanente en Asuntos Globales

La descripción y definición de los Asuntos Globales fue desarrollada en el capítulo 2, en el cual se expusieron, además, las principales fuerzas motrices que están conformando una agenda de asuntos prioritarios. Se propuso también un esquema de valoración integral y un modelo de interacción temática para conectar diversos asuntos y dimensiones entre sí.

Como se mencionó en el apartado anterior, el papel de Naciones Unidas, es imprescindible para documentar sólidamente los *Asuntos Globales* y para el establecimiento de prioridades mundiales. La colaboración de otros stakeholders relevantes es también fundamental ya que enriquece su compilación.

Es de resaltar que dicha función, tal como se vio en el apartado 2.1, ya la realizan en la actualidad las diversas Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas, así como diversos stakeholders de referencia que investigan sobre algún Asunto Global en particular: pobreza, cambio climático, pérdida de biodiversidad, enfermedades sin fronteras, hambrunas, corrupción, proliferación de armas, terrorismo, leyes internacionales, arquitectura financiera global, entre muchos otros.

6.2.2.2 Proceso de Análisis Estratégico

El primer paso de este proceso es la Consulta Global, centrado en las OSC.

Las OSC, además de aportar sus conocimientos acerca de los Asuntos Globales, tienen un potencial de acción transformadora a diversas escalas. Es crucial la puesta en común de sus ideas y propuestas para identificar espacios de acción compartidos que permitan hacer frente a estos temas de importancia global-regional-local. Igualmente, es fundamental conocer su capacidad organizacional, para saber el posible alcance de sus acciones, dentro de un marco coordinado.

Las organizaciones, como sistemas abiertos (apartados 5.3.2.4 y 5.3.2.6), mantienen una interacción permanente con el ambiente (beneficiarios, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales, entre otros agentes externos). Con el entorno restauran energía y pérdidas (de información, energía, recursos y/o materiales). De esta forma, las complejas temáticas y dinámicas a las que se enfrentan las OSC hacen imprescindible que exista una integración cada vez mayor entre las organizaciones, dando lugar a nuevos sistemas organizacionales capaces de hacer frente a los desafíos colectivos: los Asuntos Globales.

Como se señaló en el capítulo 5, existe una gran diversidad y heterogeneidad de organizaciones, con objetivos diferentes y grados variables de implicación social y política (Ariño 2008). La multiplicidad de organizaciones se hace notoria, entre otros aspectos, en la diversidad de enfoques, modalidades, formas de funcionamiento, variedad de preocupaciones, perfiles organizacionales, ‘sectores objetivo’, rangos geográficos, procedencia de la financiación y valores que las rigen. Sin embargo, pese a la heterogeneidad del sector, existen rasgos comunes y valores compartidos que pueden ayudar a “construir identidad colectiva que refleje la pluralidad del sector⁷⁰¹”. Como señalaban Vidal et al (2008) es fundamental: la elaboración de un discurso colectivo, recoger la diversidad del sector, reforzar su estructuración, potenciar el trabajo en red, promover el intercambio de conocimientos, visibilizar la contribución del sector a la sociedad, generar conocimientos en red, el reconocimiento como agente relevante, la función de transformador social, la consolidación de la legitimidad del sector, impulsar alianzas y relaciones de partenariado, mejorar incidencia política, reducir la fragmentación y atomización, y evitar la redundancia de esfuerzos (Vernis et al 2004).

Avanzar hacia una perspectiva integrada de las organizaciones requiere el uso del Pensamiento Sistémico y del Pensamiento Estratégico (apartado 5.4). Como afirmaba Cardoso (2003) “En el contexto mundial no sólo se intercambian bienes y capitales, sino también **información, valores, símbolos e ideas**”, por lo cual, es fundamental acercarse a ‘leer esa mente colectiva’ a la que hacía referencia Mintzberg (2002) y que une a los individuos y, por ende, a las organizaciones, para identificar su pensamiento común y, así, ayudar a orientar la acción colectiva para afrontar los Asuntos Globales.

A continuación se muestra la visión de conjunto de las diversas etapas del Análisis Estratégico.

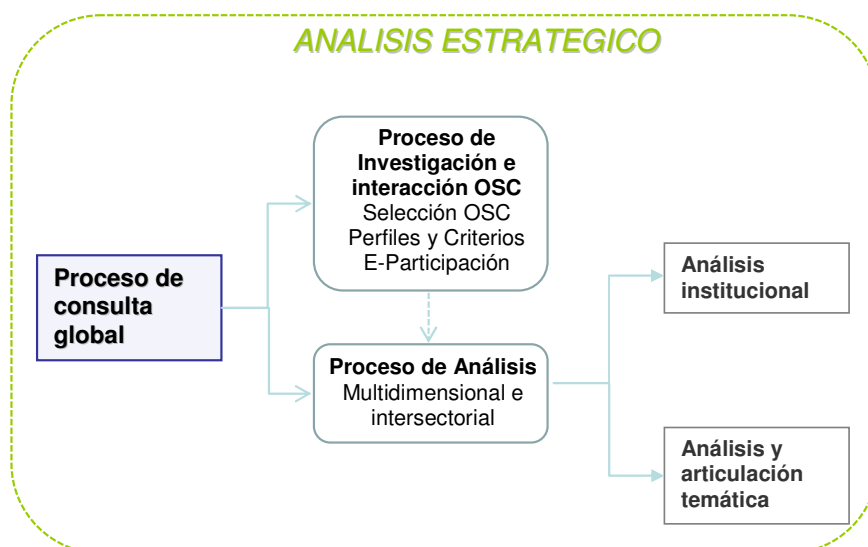


Fig. 6.4. Visión de conjunto de las etapas del Análisis Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Tras el proceso de Consulta Global suceden dos subprocesos complementarios: el *Proceso de Investigación e Interacción con las OSC*, y el *Proceso de Análisis Multidimensional e intersectorial*. El primero profundiza en los elementos clave, necesarios para interactuar con los Stakeholders relevantes, en este caso las OSC. El segundo, una vez obtenidas las respuestas al proceso de consulta, consta de dos tipos de análisis: a) *Temático*, producto de la identificación de Ideas, Propuestas y Campañas de las OSC, y b) *Institucional*, producto de la identificación de capacidades

⁷⁰¹ VIDAL, Pau, VALLS, Núria (dirección) y GRABULOSA, Laia. 2008. Op. Cit.

institucionales que podrían aunarse para el trabajo coordinado, de forma que ayudara a hacer operativo el afrontar los Asuntos Globales.

Objetivos del Proceso de Análisis Estratégico

Identificar algunas de las principales ideas y propuestas que residen en las Organizaciones de la Sociedad Civil, mediante un proceso de consulta entre algunas de las principales Organizaciones, Sectores y Actores con vocación transformadora en el planeta, de tal forma que se detecten puntos de encuentro, propuestas estratégicas compartidas y líneas de acción comunes.

Específicamente se busca:

- Identificar información relevante que ayude a establecer parámetros de referencia, como punto de partida para hacer frente a los Asuntos Globales, por parte de los diversos actores.
- Analizar la multiplicidad de propuestas e ideas ya existentes en las OSC (que se seleccionen), con el fin de armonizarlas y articularlas
- Examinar posibles interconexiones e interrelaciones entre las diversas disciplinas y temas globales, para identificar puntos de coincidencia, encontrar similitudes y puntos de encuentro en la multiplicidad de propuestas que tienen lugar dentro de las OSC.
- Realizar procesos de consulta virtuales en el más variado ámbito geocultural y temático, aprovechando el potencial que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Detectar si existen condiciones (“madurez”) en la Sociedad Civil para implementar este tipo de procesos totalmente interdisciplinarios, fundados en diálogos a distancia y a bajo coste mediante el uso de Tecnología de la Información y la Comunicación.

6.2.2.2.1 Proceso de Investigación e Interacción con las OSC

Corresponde a la primera fase del proceso estratégico en el cual se desarrolla la consulta con las OSC. Para este fin, establece los parámetros y condiciones que circunscriben el proceso de interacción con los diversos interlocutores.

Acorde con Godet⁷⁰² (1991) se comienza por identificar las variables clave, los temas y actores estratégicos, en este caso las OSC, dando como resultado una serie de ‘Perfiles y Criterios’ que definen las bases para la realización de todo el proceso estratégico con las organizaciones. (Ver apartado siguiente)

El proceso puede desarrollarse por múltiples vías. En esta propuesta metodológica se hace especial énfasis en la e-participación de las organizaciones, para cubrir el mayor ámbito geográfico posible, de forma que se avance hacia un diálogo global.

Como no es posible incluir a *todos* los stakeholders que se desearían en el proceso de consulta, en los ‘Perfiles y Criterios’ se establecen los mecanismos para identificar y seleccionar a las Organizaciones potenciales, conforme a Clarke and Clegg (1998).

Para caracterizarlas se hace uso de la categorización analítica y la categorización reconstructiva de Reed et al (2009). La primera se utiliza como perspectiva teórica que

⁷⁰² GODET, Michael. *Actor’s Moves and Strategies: The MACTOR Method. An air transport case study.* Futures. July/August, 1991.

fundamenta el fortalecimiento de las OSC como actor clave (capítulo 4), mientras que la segunda tiene directa relación con la apertura del proceso, en el cual, las propias OSC establecen las prioridades (a través del proceso abierto-sistemático de consulta). De igual forma, todo el proceso se enriquece con la documentación base de múltiples organizaciones, con lo cual se garantiza que su lenguaje y sus principales preocupaciones queden reflejadas.

Haciendo uso del *Análisis de Perspectivas Estratégicas* de Hare and Pahl-Wostl (2002), el proceso estratégico de e-consulta se desarrolla a través de un cuestionario, que permite identificar y comparar las metas de las diversas OSC, así como las oportunidades y limitaciones. Por tanto, se focaliza en las necesidades (Asuntos Globales) y en las capacidades institucionales de las OSC, para hacerles frente.

6.2.2.2.1.1 Perfiles y Criterios de Selección

Tal como se ha mencionado en el apartado anterior, es fundamental contar con elementos de referencia que permitan la selección de las OSC participantes y guíen el desarrollo del proceso de consulta. Por esta razón, se establecen, por un lado, los '*Perfiles Organizacionales*', que hacen referencia al tipo de organización con el cual se desea realizar el proceso; y, por otro lado, los '*Criterios*,' que son las condiciones que debe cumplir el proceso metodológico.

Perfiles Organizacionales

El proceso metodológico planteado en esta investigación se focaliza principalmente en la participación de la Sociedad Civil Organizada (ONG's, Foros, Redes, Movimientos Sociales, etc.). Es posible, dependiendo de los procesos que se deseen llevar a cabo, incluir a otros stakeholders relevantes en los procesos de consulta, de forma que enriquezcan desde otras perspectivas las ideas y propuestas existentes para hacer frente a los Asuntos Globales.

Este proceso metodológico se enfoca en consultar a algunas de las principales Instituciones que vienen impulsando propuestas en los principales Foros y Redes, tanto Regionales como Mundiales, proponiendo "Otro Mundo Posible". Por ello, se centra principalmente en aproximarse a instituciones reconocidas por su implicación en los diversos procesos que está adelantando la Sociedad Civil, además del reconocimiento que tienen éstas frente a organismos intergubernamentales como la ONU.

Perfiles organizacionales podrían ser, entre otros:

- Haber asistido o ser ponente en uno o varios de los principales Foros Sociales Regionales y Mundiales y/o
- Ser Miembro del Consejo Internacional del Foro Social Mundial y/o
- Tener status consultivo ante la ONU y/o
- Ser una experiencia novedosa y reconocida en un país en desarrollo

Criterios de Selección

En esta propuesta metodológica se establecen como fundamentales los siguientes:

a. **Criterio de Equilibrio Geocultural**

Haciendo una analogía de la reflexión de Donella Meadows⁷⁰³ el ‘Ciudadano Global’, este criterio podría también denominarse “el mundo a escala”. Dicho criterio trata de lograr una participación lo más amplia posible, brindando igualdad de oportunidades a las organizaciones del Norte y del Sur para hacer escuchar su voz. Se toma como modelo la experiencia de la *Asamblea Mundial de Ciudadanos de Lille* que, reflejando la importancia demográfica respectiva de las diversas regiones del mundo, buscaba una respuesta a cómo sería una posible democracia parlamentaria mundial, que idealmente tendría que ser proporcional a la población, independientemente del ingreso per cápita.

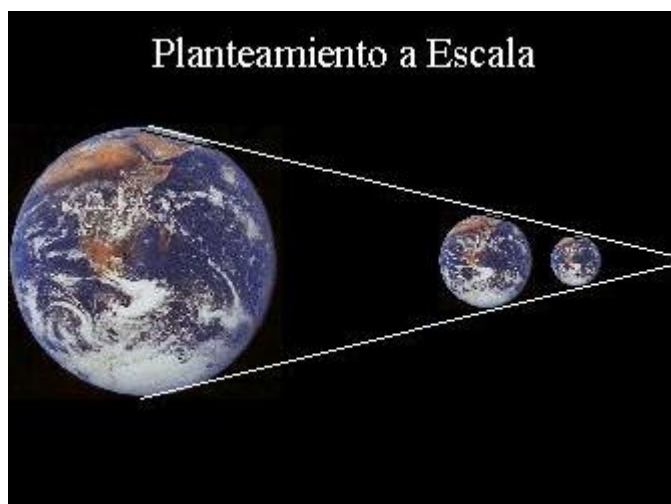


Fig. 6.5. Planteamiento a escala. Fuente: Elaboración propia.

Dicha metodología basada en la proporcionalidad demográfica toma como referente la cantidad de población mundial, agrupando los distintos países en veinte regiones del mundo con más de 100 millones de habitantes cada una (zonas geoculturales), ver tabla 6.4. Dicha cantidad no es proporcional a la población de la región sino a su raíz cuadrada. De ello resulta un número de participantes ponderado en función de la población -aunque de manera menos marcada que una representación directamente proporcional-. Se balancean así, las regiones con más habitantes del planeta, al tiempo que también se favorece a las zonas del mundo menos pobladas. De esta forma, se obtiene una aproximación del ‘universo muestral’ para que sea considerado con participación equitativa. Cabe resaltar que dicha cifra resultante corresponde a una cifra ‘ideal’ de la cantidad de organizaciones que deberían participar.

⁷⁰³ MEADOWS, Donella H. *State of the village Report (from ‘The Global Citizen’ May 31, 1990)*. Ecological Economics Vol. 38, 2001. P.177-178.

África y Medio Oriente (23%)	América (17,75%)	Asia – Oceanía (42,25%)	Europa-Rusia (17%)
<p>África Occidental (4,75%) Benin, Burkina Faso, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea Bissau, Guinea Conakry, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.</p> <p>Cuerno de África (3,25%) Yibuti, Etiopía, Eritrea, Somalia, Sudán.</p> <p>África Oriental (3,5%) Burundi, Kenya, Uganda, Ruanda, Tanzania.</p> <p>África Central (3%) Angola, Camerún, Chad, Congo, Gabón, República Centroafricana, República Democrática del Congo.</p> <p>África Austral (3,5%) Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Zambia, Zimbabwe.</p> <p>África del Norte y Medio oriente (5%) Arabia Saudita, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Magreb (Argelia, Marruecos, Túnez), Omán, Palestina, Qatar, Siria, Yemen.</p>	<p>América del Norte (5,25%) Canadá, Estados Unidos.</p> <p>América Central y Caribe (4,5%) Belice, Caribe, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Republica Dominicana, Venezuela.</p> <p>Países Andinos (3,25%) Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú.</p> <p>Región del Plata (4,75%) Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay.</p>	<p>Turquía y Asia Central (4,25%) Afganistán, Asia central (Kazajstán, Kirguizistán, Uzbekistán, Tayikistán, Turkmenistán, Turkistán), Azerbaiyán, Irán.</p> <p>Subcontinente indio (11,5%) Bangladesh, Bután, India, Nepal, Pakistán, Sri Lanka.</p> <p>China, Mongolia, Taiwán (11,5%)</p> <p>Nordeste Asiático (4,5%) Corea del Norte, Corea del Sur, Japón.</p> <p>Sudeste Asiático (5,5%) Camboya, Filipinas, Laos, Malasia, Myanmar (Birmania), Singapur, Tailandia, Vietnam.</p> <p>Pacífico (5%) Australia, Fiji, Indonesia, Nueva Zelanda, Pacífico.</p>	<p>Europa Latina (4,25%) España, Francia, Italia, Portugal, Suiza.</p> <p>Europa del Norte (4,5%) Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Gran Bretaña, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Suecia.</p> <p>Europa central y oriental (3,5%) Albania, Bulgaria, Bosnia, Croacia, Eslovenia, Grecia, Hungría, Macedonia, Polonia, República Checa, Rumania, Slovaquia, Yugoslavia.</p> <p>Nuevos Estados Independientes (4,75%) Armenia, Bielorrusia, Georgia, Moldavia, Países Bálticos (Estonia, Letonia, Lituania), Rusia, Ucrania</p>

Tabla 6.4. Zonas geoculturales propuestas por la Asamblea de Ciudadanos de Lille, con mas de cien millones de habitantes. Cada subregión cuenta con un porcentaje que corresponde a una proporción ponderada de la población, indicando el 'ideal' sugerido de participantes. El conjunto de todas las zonas suma el 100%.

b. Criterios de Calidad de la Información

Es crucial contar con información de calidad. La información debería provenir de las personas máximas responsables del pensamiento estratégico en cada institución. La calidad de la información se centra en contar con datos exactos, partiendo del nombre de persona representativa de contacto y su dirección electrónica. Se trata de un proceso Institucional -personalizado.

Para garantizar la información de calidad, este proceso se centra en la *Representatividad de los participantes* dentro de su Institución: Todos son parte del Board, Directores/as Ejecutivos/as, Secretarios/as Generales o Ejecutivos o Responsables de estos temas en la Organización, los cuales en general coinciden con las personas representantes (delegadas) de estos procesos en los principales Foros Mundiales y Regionales. Se plantea, así, la *aproximación*

directa a las personas idóneas que pueden tener una visión global y de conjunto de la Institución.

c. Criterio Temático

Esta investigación se basa en los principios de *Indivisibilidad e Interdependencia* de todos los derechos, orienta su contenido temático a las *principales preocupaciones globales* y pretende encontrar puntos de convergencia entre las propuestas de las más diversas líneas institucionales. Por tanto, el proceso tiene que desarrollarse en el más amplio espectro temático.

d. Criterio Tecnológico

Teniendo en cuenta que el proceso de consulta tiene que ser lo más amplio posible y que es deseable que llegue a todas las latitudes, es imprescindible contar con un medio de comunicación que permita el diálogo con rapidez y de forma económica. Por tanto, se usan las aplicaciones tecnológicas más comunes, como son el correo electrónico y las páginas Web.

e. Criterio idiomático

La propuesta metodológica requiere el uso de varios idiomas, a fin de cubrir la mayor cantidad de participantes. De esta forma plantea que sean usados los idiomas que permitan comunicarse con la mayor población posible.

6.2.2.2.1.2 E-participación

El proceso de consulta que se desarrolle a partir de esta propuesta metodológica debe tener fines y medios acordes. Se hace énfasis no sólo en los temas que se consultan (Asuntos Globales) sino en el proceso necesario para llevar a cabo la investigación, como se ha reflejado principalmente en los 'Perfiles y Criterios'. Así, el proceso a desarrollar debe basarse en una participación que facilite los diálogos multistakeholder, con el necesario uso de las TICs para lograrlo.

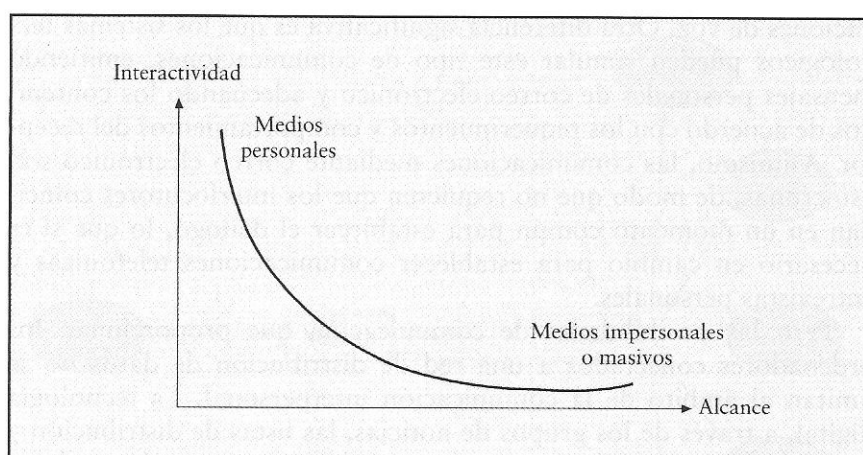


Fig. 6.6. Interactividad y alcance en los medios tradicionales.
Fuente: Rodríguez Ardura⁷⁰⁴ (2000).

Como se observa en la figura 6.6 el alcance e interactividad han sido inversamente proporcionales usando los medios 'tradicionales' de consulta (teléfono, correo postal y

⁷⁰⁴ RODRÍGUEZ ARDURA, Inma. *Marketing.com. Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Ed. Pirámide. Madrid, 2000.

entrevista personal, entre otros). Como señalan Sánchez Fernández et al.⁷⁰⁵ (2009), diversos autores han intentado extrapolar el comportamiento de dichos medios a Internet, sin embargo, el medio es completamente distinto, y es posible modificar la relación inversa entre el alcance y la interactividad que se observa en la figura 6.6.

Como indican Sánchez Fernández et al (2009), diversos autores aportan las ventajas e inconvenientes del uso de Internet como medio de participación y de consulta.

Principales ventajas⁷⁰⁶:

- *Mayor amplitud geográfica* (Roztock, 2001).
- *Proceso con menos etapas* (Couper et al., 2001).
- *Menor coste (total) y eficiencia económica* (Weible y Wallace, 1998; Sheehan y Hoy, 1999; Roztock, 2001; Iliava et al., 2002; Porter y Whitcomb, 2003) y el coste no depende del tamaño muestral (Couper et al., 2001).
- *Mayor eficiencia (por núm. de encuestas) y velocidad de respuesta* (Flaherty et al., 1998; Sheehan y McMillan, 1999; Roztock, 2001;).
- *Seguimiento automático y control on-line de las respuestas dudosas* (Bosnia y Tuten, 2003; Fricker et al., 2005).
- *Cumplimentación más interactiva, atractiva y divertida* (Dillman, 2000; Deutskens et al., 2004; Fricker et al., 2005).
- *Mayor sinceridad gracias a la autoadministración* (Chang y Krosnick, 2003).
- *Mayor flexibilidad para la cumplimentación del cuestionario* (Fricker et al., 2005).
- *Mayor precisión o menores errores humanos* (Roztock, 2001).
- *Detección de patrones de participaciones incompletas* (Bosnjak y Tuten, 2003).

Por su parte, los principales inconvenientes se agrupan en⁷⁰⁷:

- *Coste del acceso a Internet para el encuestado* (Göritz, 2006) *en algunos países.*
- *No generalización de acceso a Internet* (Fricker et al., 2005) *y perfil de encuestados muy específico* (Göritz, 2006).
- *Dificultad en la obtención de un marco muestral* (Dillman, 2000).
- *Dificultad de determinar la tasa de respuesta* (Fricker et al., 2005).
- *Sesgo del método/ Posibles resultados sesgados* (Cobanoglu y Cobanoglu, 2003).
- *Múltiples respuestas por parte de una misma persona* (Cobanoglu y Cobanoglu, 2003; Göritz, 2006).
- *Tiempo de descarga de los elementos de un cuestionario* (Dillman, 2000). Por ejemplo: videos y otros elementos multimedia.
- *Autoclasificación del correo de invitación como spam* (Birnholtz et al., 2004; Porter y Whitcomb, 2003)

A fin de facilitar la comunicación con los diversos stakeholders, esta metodología sitúa a los actores en el contexto de los Asuntos Globales y les hace partícipes activos para la mejora continua de todo el proceso. La e-encuesta (cuestionario de consulta virtual) es el principal nexo de relación entre los/as investigadores/as y las OSC consideradas, por ello, sus características tanto de *fondo* (temas consultados), como de *forma*

⁷⁰⁵ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan; MUÑOZ LEIVA, Francisco y MONTORO RÍOS, Francisco J. *¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas on line?* Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. No.1, 2009. P. 45 – 62.

⁷⁰⁶ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, et al. *Ibidem*. P. 46

⁷⁰⁷ SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan, et al. *Ibidem*. P. 46-47

(disposición de categorías, extensión, color, formato, entre otros) promueven la consecución de mejores resultados.

De esta forma, se siguen las recomendaciones de Díaz de Rada et al.⁷⁰⁸ (2003), Solomon⁷⁰⁹ (2001), Dillman⁷¹⁰ (2000), Newman⁷¹¹ (1997) y Sheatsley⁷¹² (1983) para el diseño del cuestionario de consulta, el cual, como indican estos autores, condiciona la tasa y calidad de respuesta. Además, se hace uso de la recomendación de Dillman (2000), Joinson⁷¹³ (1999) y Dillman y Frey⁷¹⁴ (1978) sobre la importancia de personalizar las encuestas e invitaciones a participar.

Como mencionaban Fricker et al. (2005) y otros autores como Cubiles de la Vega et al.⁷¹⁵, 2002; Muñoz Reyes et al.⁷¹⁶ 2002; Deutskens, E. et al.⁷¹⁷ 2004; Sheehan⁷¹⁸ 2001; Bruvold and Comer⁷¹⁹ 1988, Jackson and DeCormier⁷²⁰ 1999, entre otros, es complejo establecer la **tasa de respuesta** para investigaciones realizadas en formato electrónico. Existen unos estándares que aplican las empresas dedicadas al marketing online, que puede ayudar a delimitarlo. El rango puede variar entre el 5% y el 60%, dependiendo de las bases de datos con las que se cuente. Es decir, si el contacto se realiza con organizaciones con las cuales existe una relación previa entonces las tasas de respuesta deberían superar el 30%, pero si el proceso se desarrolla sin esa condición, con *emails* y destinatarios/as desconocidos/as, la tasa de respuesta esperada puede ser incluso inferior al 5%.

Una vez precisado el concepto a desarrollar en el proceso de consulta electrónico, se tienen que definir sus ejes, que en este caso corresponden a los Asuntos Globales y a la capacidad institucional. Se resalta que el diseño conceptual de la portada en este proceso metodológico está directamente relacionado con la identificación de capacidades institucionales, por lo cual, es un elemento de gran importancia.

⁷⁰⁸ DÍAZ DE RADA, Ana; DÍAZ DE RADA, Vidal; MANZANO, Vicente. *Efectos del diseño del cuestionario en la tasa de respuesta*. Metodología de Encuestas, Vol. 5, No. 1, 2003. P.13-29.

⁷⁰⁹ SOLOMON, David J. *Conducting web-based surveys. Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol. 7, No. 19, 2001.

⁷¹⁰ DILLMAN, Don A. *Mail and Internet Surveys: The Total Design Method*. Wiley, New York. 2000. Wiley.

⁷¹¹ NEWMAN, William Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon Publications. 3rd edition. Boston, 1997.

⁷¹² SHEASTLEY, P.B. *Questionnaire construction and item writing*, 1989. En P.H. ROSSI, J.D. WRIGHT y A.B. ANDERSON, Handbook of Survey Research. San Diego, Academic Press, pp. 159-230. En DÍAZ DE RADA, Ana; DÍAZ DE RADA, Vidal; MANZANO, Vicente. 2003. Op. Cit.

⁷¹³ JOINSON, Adam. *Social desirability, anonymity, and internet-based questionnaires*. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers. No 31. P. 433-438.

⁷¹⁴ DILLMAN, Don A., Frey, James H. *Contribution of Personalization to Mail Questionnaire Response as an Element of a Previously Tested Method*, Journal of Applied Psychology. Vol. 59, 1974. P 297-301.

⁷¹⁵ CUBILES DE LA VEGA, María Dolores, et al. *e-Encuestas Probabilísticas I. Los Marcos*. Estadística Española Vol. 44, Núm. 151. 2002. P. 281-305

⁷¹⁶ MUÑOZ REYES, Ana M. *e- Encuestas Probabilísticas II. Los Métodos de Muestreo Probabilístico*. Estadística Española. Vol. 44, Núm. 151. 2002. P. 307-335.

⁷¹⁷ DEUTSKENS, E. et Al. *Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: An experimental Study*. Marketing Letters Vol. 15, No. 1. P. 21 – 36, 2004.

⁷¹⁸ SHEEHAN, Kim. *E-mail Survey Response Rates: A Review*. Journal of Computer-Mediated Communication's, Vol. 6. No. 2. January 2001.

⁷¹⁹ BRUVOLD, N. T.; COMER, J. M. *A model for estimating the response rate to a mailed survey*. Journal of Business Research. Vol. 16, No. 2., 1988. P. 101-116.

⁷²⁰ JACKSON, Anita; DECORMIER, Ray. *E-mail survey response rates: targeting increases response*. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 17, No.3, 1999. P.135 - 140

Para el diseño conceptual y visual de la consulta, se recomienda recabar en la Portada la siguiente información, relativa a la *identificación de capacidad institucional*:

- a) *Datos básicos*: espacio para identificación de la Institución y del interlocutor/a que proporciona la información y con el cual se está entablando el diálogo. Es crucial saber la posición que ocupa dentro de la organización, pues está directamente relacionada con la capacidad conceptual y estratégica, abordada en los apartado 8.3. Asimismo, se sugiere identificar el género del/la interlocutor/a, lo que da información sobre el posicionamiento de la mujer en los altos cargos de las organizaciones. Finalmente, es imprescindible identificar si las respuestas que se obtienen se realizan a título personal o a nivel institucional. Esto último es fundamental, pues sólo así se sabe si las propuestas e ideas son generadas en el interior de la organización y, por lo tanto, corresponden a su visión, o contrariamente, pertenecen a la opinión informada de los altos cargos de la organización.
- b) *Número de Miembros*. La organización podrá señalar el número de miembros con los que cuenta, sabiendo que, en general es complicado determinar con plena exactitud la cantidad de personas activas que hacen parte de la organización.
- c) *Región(es) en las que tiene presencia*. Espacio para identificar las zonas geográficas en las cuales la organización realiza algún tipo de actividad. Aspecto relacionado con el Criterio de Equilibrio Geocultural.
- d) *Principal(es) Foco(s) Sectorial(es)/Temático(s)*. Espacio para señalar diversas opciones temáticas, lo más amplias posible. Se recomienda usar la orientación del Sistema de Naciones Unidas, pues son un reflejo –en general- de las preocupaciones mundiales y, por tanto, de las principales áreas de trabajo organizacional.
- e) *Perfil(es) Institucional(es)*: Espacio para identificar la forma como aborda el trabajo cada organización, conforme a la propuesta desarrollada en el apartado 5.1.1.

A nivel temático se recomienda que el diseño conceptual y visual de la consulta facilite la visión lo más amplia e integral posible para la puesta en común de ideas y propuestas de las OSC. Los Asuntos Globales tienen que ser colocados de forma visible, para que sirvan de referencia, pero sin que interfieran en la consulta misma. Igualmente, para estandarizar la información, teniendo en cuenta que el proceso ha de desarrollarse en el más variado ámbito sectorial y temático, es fundamental colocar algún(os) ejemplo(s) que ayuden al interlocutor/a a identificar el tipo de información que se le requiere.

En esta línea, como indica Nohlen⁷²¹ (2006), cuando se hace uso de teorías globales, su alcance es inter-área y su principal característica es su heterogeneidad, por lo cual, su principal diferenciación conceptual con las teorías de mediano y escaso alcance radica en su gran extensión, la poca intensidad, el uso de conceptos abstractos y, en general, la escasa comprobación empírica. En esta propuesta metodológica, se presentará un estudio de caso que permitirá probar su operatividad.

6.2.2.2.1.2.1 Participación efectiva

Una vez finalizado el proceso de consulta, se da paso a la evaluación de la participación, en cuanto a cantidad, pero principalmente, en cuanto a calidad de la misma. Es decir, el aspecto cuantitativo es un requerimiento esencial, cuya tasa de

⁷²¹ NOHLEN, Dieter. *Método Comparativo. Diccionario de Ciencia Política: Teorías, métodos, conceptos*. Ciudad de México, Porrúa, 2006.

respuesta es el indicador principal, pero es con el cualitativo que se obtiene la información orientada a afrontar los Asuntos Globales.

Para establecer la participación efectiva del proceso, se relaciona el número de cuestionarios enviados (ideal de participación), restando aquellos que hayan sido devueltos por tener la dirección errónea o no operativa, con los respondidos.

Con base en el dato de cuestionarios contestados sobre el total, se obtienen las tasas de respuesta, bruta y neta.

Tasa de respuesta bruta = $z (100)/x$

Tasa de respuesta neta = $z (100)/(x - y)$

Donde 'z' es el n° de cuestionarios respondidos, 'x' el n° de enviados e 'y' el n° de devueltos.

Tabla 6.5. Relación cuantitativa de la participación efectiva en el proceso de consulta.
Fuente: Elaboración propia.

La información cualitativa relacionada con la participación efectiva, hace referencia a la identificación general de las instituciones con las cuales se ha tenido la interlocución, que incluye, principalmente, los nombres y tipos de organizaciones participantes, sus procedencias y sus principales temas de trabajo.

6.2.2.2 Proceso de Análisis Multidimensional e intersectorial

En este proceso se da paso a la evaluación y al análisis de la información y de los datos obtenidos a partir del proceso de consulta realizado. El análisis se realiza a partir de dos tipos de información, tal como se observa en la siguiente figura. El primero se focaliza en la identificación de Ideas, Propuestas y Campañas, que da lugar al 'análisis y articulación temática', y, el segundo, en la identificación de capacidades institucionales que, teóricamente, podrían orientarse al trabajo coordinado para afrontar los Asuntos Globales, para lo cual se realiza un 'análisis institucional'.

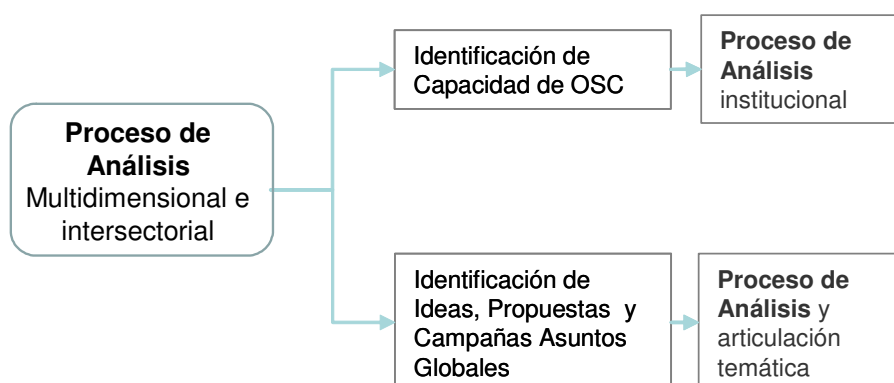


Fig. 6.7. Proceso de Análisis Multidimensional e Intersectorial. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen cada uno de los procesos de análisis, el temático y el institucional.

6.2.2.2.1 Análisis y Articulación temática

Para el desarrollo del análisis, esta propuesta metodológica se basa en múltiples aportes metodológicos, como el método MACTOR, que desarrolla múltiples matrices⁷²² para identificar puntos en común y divergencias. Esta herramienta analítica fue creada para la identificación de posibles estrategias de actores, a partir de entrevistas directas con éstos. Es de gran utilidad cuando no hay una gran cantidad de actores. Por eso en esta metodología se aplica de modo transformado el método MACTOR para poder cubrir un mayor espectro de posibilidades. Se realiza una matriz de actores y objetivos e ideas, que son caracterizadas ampliamente, para vincular la información procedente de la consulta realizada a las OSC.

La matriz inicial propuesta en esta metodología, denominada ‘matriz temática’, sirve para detallar y caracterizar cada propuesta e idea obtenida en la consulta. Así, conforme al capítulo 5, de alianzas estratégicas, se procede a jerarquizar la información, desde lo general a lo particular, de lo estratégico a lo operacional, y de la escala de largo plazo a corto plazo.

Organización (a)	Tipo: Idea (b)/ Propuesta (c) / Campaña (d)	Dimensión principal (e)	Foco principal (f)			Caracterización (g)			
			Área	Tema	Subtema	X ₁	X ₂	...	X _n
O ₁	1.								
O ₁	2.								
O ₁	3.								
....	...								
O _n	n								

Tabla 6.6. Matriz Temática de Ideas, Propuestas y Acciones de las OSC.

Tal como se observa en la tabla anterior, los elementos de la Matriz Organizacional son:

- Organización: Se indica el nombre de la institución que realiza el aporte
- Tipo → Idea: Información textual de idea planteada sobre los Asuntos Globales
- Tipo → Propuesta: Información acerca de posibles medidas para hacer frente a los Asuntos Globales
- Tipo → Campaña: Conjunto de esfuerzos articulados sugeridos para producir cambios en los Asuntos Globales
- Dimensión principal: La idea o propuesta puede tener una dimensión clara en la cual identificarse conforme a la Sostenibilidad Integral (capítulo 3), por ejemplo, pertenecer a la ‘dimensión ambiental’. Si se trata de propuestas multidimensionales, es necesario insertar una nueva fila introduciendo el nuevo elemento diferenciador.
- Foco Principal: Desglose y jerarquización de la idea o propuesta, partiendo del área en la cual se enfoca y logrando un mayor de especificación, por ejemplo, Área: ‘Medio ambiente’ → Tema ‘Recursos Naturales’ → Subtema ‘bosques’

⁷²² AxA (Actores por Actores), AxO (Actores por Objetivos), Matriz de posiciones, Matriz de posiciones ponderadas, entre otras.

- g. Caracterización: Se determinan todos los aspectos particulares que conforman cada idea o propuesta, la cual está en función del tipo de proceso realizado. Podría contener, por ejemplo:
- Categorías: clasificación de las ideas o propuestas. Así define si se trata de un objetivo (a largo plazo, medio plazo o corto plazo); de una estrategia, una táctica o la operacionalización de una medida en particular; de un medio de acción, entre otros.
 - Marcos: Hace referencia a los límites en los cuales se encuadran las Ideas y Propuestas, las cuales pueden ser de carácter jurídico; económico, político, tecnológico, entre otros.
 - Perfiles: conjunto de rasgos expresados en la propia idea o propuesta, vinculados con la forma en que se desean conseguir los cambios propuestos: promoción-difusión, denuncia, presión, etc.
 - Área(s) geográfica(s): hace referencia al ámbito geográfico sobre el cual se focaliza la idea o propuesta.
 - Actores / Sectores: describe el/los grupo/s sobre los cuales se focaliza la propuesta o idea.

Vinculación y relación de ideas

Una vez se han caracterizado cada una de las ideas y propuestas, se usan herramientas de vinculación y relación de ideas, orientadas a la organización de conocimientos, como el *mapa conceptual* o el *árbol lógico*⁷²³, que, de manera ordenada, ayudan a jerarquizar la información, lo que da lugar a una subordinación de conceptos, obteniendo así, conjuntos y subconjuntos. Estas herramientas visualmente permiten disponer de una representación estructurada de las relaciones y diferenciaciones entre categorías de conjuntos de información.

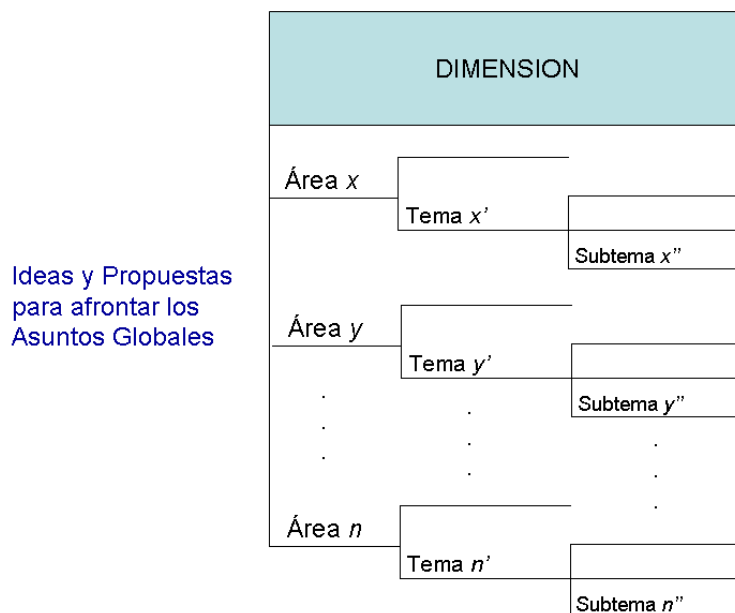


Fig. 6.8. Estructuración y vinculación lógica de conceptos, por escalas temáticas en una dimensión en particular. Fuente: Elaboración propia.

⁷²³ Un caso de aplicación específicamente con OSC se encuentra en DAVIS, Rick. *Hierarchical Card Sorting: A Tool for Qualitative Research*. Centre for Development Studies, Swansea, UK. Disponible también en <http://www.mande.co.uk/docs/hierarch.htm> [8/08/09]

Esta vinculación temática es convergente con la propuesta de análisis multidimensional presentada en el capítulo 2 (figura 6.9) que interconecta los Asuntos Globales, por lo cual se propone utilizar como vía de estructuración las dimensiones de la sostenibilidad integral, pues como se ahondó en el apartado 3.3., tiene en cuenta la interdependencia entre dimensiones, escalas, temas y sectores, y parte de la necesidad de contar con una visión a largo plazo, de manera que oriente las acciones a mediano y corto plazo (claves del pensamiento estratégico, apartado 2.1). Por tanto, *en la vía de hacer operativa la Sostenibilidad Integral, lo usa como marco estructurador.*

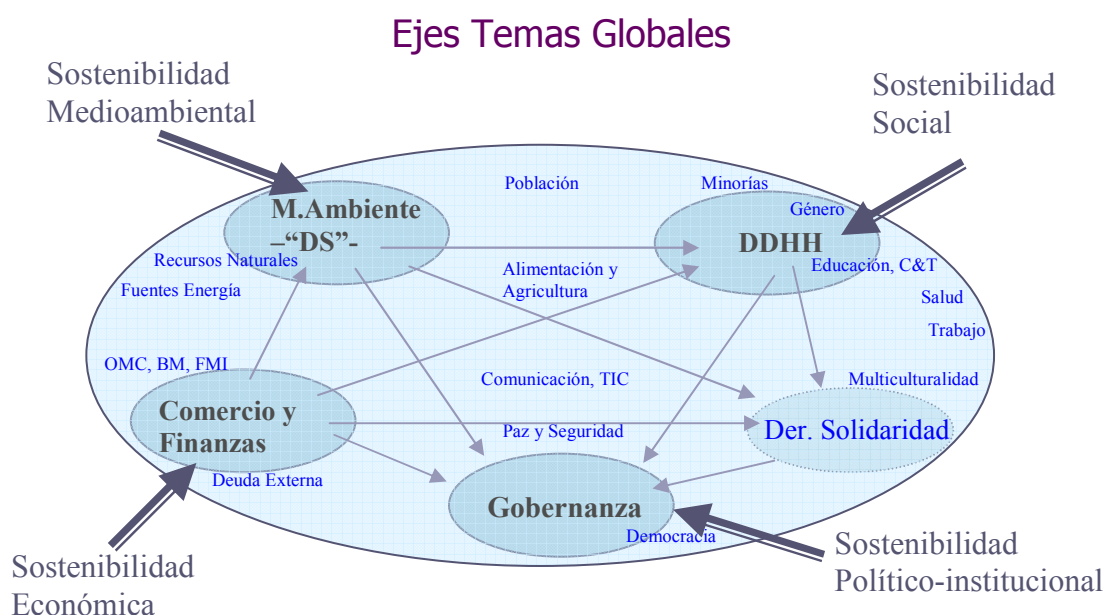


Fig. 6.9. Estructuración de los Asuntos Globales conforme a las dimensiones de la Sostenibilidad Integral (Cap. 2). Fuente: Elaboración propia.

Como mencionaba Jiménez Herrero "La sostenibilidad y el desarrollo sostenible conceptual y estratégicamente se entienden mejor como procesos de cambio, adaptación, autorregulación y equilibrio permanente para ajustar las relaciones de los sistemas ecológicos, económicos y sociales dentro de un sistema global y único." Uno de los mayores retos es pasar de la conceptualización del desarrollo sostenible a volverlo operativo, adquiriendo un carácter estratégico que sea útil para la toma de decisiones coherentes.

Por ende, una vez se haya realizado la vinculación conceptual (estructuración lógica de la información), vendría el proceso de identificación de objetivos (a largo, medio y corto plazo), así como las acciones para lograrlo. Una primera aproximación de este proceso se habría realizado en la caracterización por categorías (Matriz 6.6.). Ulteriormente sería necesario disponer dicha información, estructurada, siguiendo la jerarquización establecida por el enfoque neoclásico y estructural (apartados 5.3.2.3. y 5.3.2.4.) y en el pensamiento sistémico y estratégico (apartado 5.4), de forma que se obtuviera un documento borrador que sería la base para las siguientes etapas del diálogo multistakeholder. Dicho documento se plantearía como un *Plan Estratégico preliminar* en el cual se abordan, por dimensiones, cada una de las Ideas y Propuestas que hayan sido aportadas por las diversas organizaciones, tal como se observa en la figura 6.10.

IDEAS, PROPUESTAS Y ACCIONES

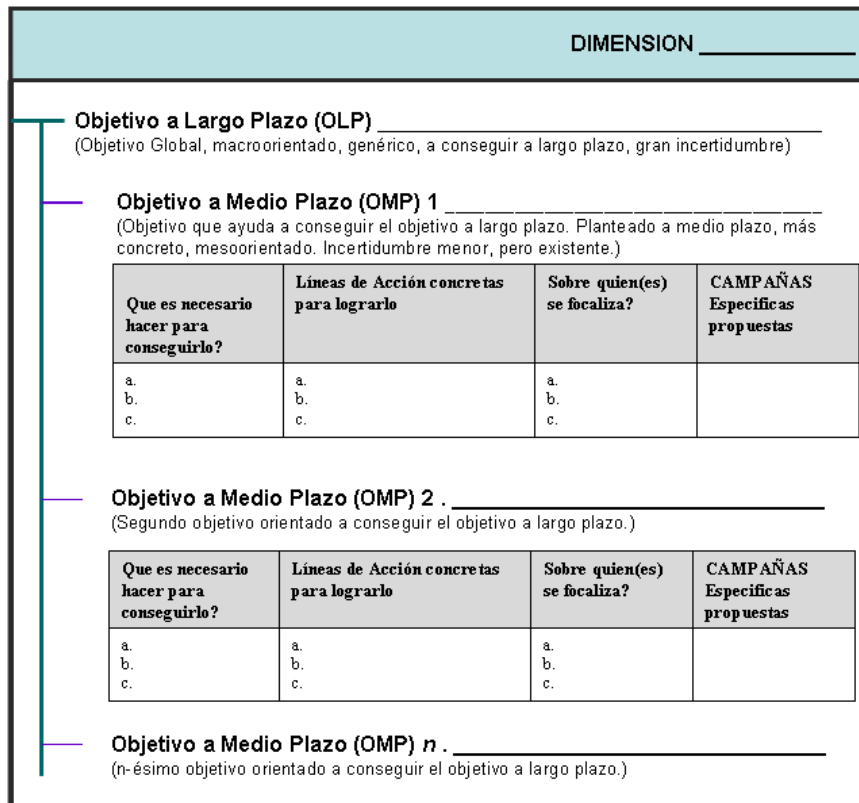


Fig. 6.10. Estructuración conceptual de las Ideas, Propuestas y Campañas, a través de un Plan Estratégico Integrado preliminar. Fuente: Elaboración propia

El uso de la planificación estratégica (abordada en el capítulo 5) poniendo la Sostenibilidad como ámbito estructurador, proviene del ‘Proyecto Ciudadanía Ambiental Global’⁷²⁴, desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil, las cuales proponen la *Planificación de Sostenibilidad Integrada, Mecanismos de Amplia Participación Multisectorial (MISP): Hacia un Desarrollo Holístico*. Ésta busca superar la planificación lineal a fin de acercarse a una planificación para el desarrollo que sea más participativa, integral y dirigida no sólo a alcanzar el desarrollo, sino el desarrollo sostenible, cuya trascendencia como aplicación del paradigma sistémico se vio en el capítulo 3. Esta planificación holística parte de las diversas dimensiones del desarrollo, identificando los objetivos que se desean alcanzar para cada una, y adopta un plan integral que incluye la participación de los diversos stakeholders.

Como señala el PNUMA (2005), el MISP es una aproximación integrada de la planificación que se basa en ser *Multisectorial* (es producto de la amplia participación); *Multidisciplinario* (integra los temas prioritarios de interés, en la búsqueda de un ‘desarrollo equilibrado’), *Multinivel* (comprende todas las escalas: global, regional, local), *Coordinador* (articula esfuerzos de los diversos stakeholders y las diversas disciplinas, a distintas escalas); *Dinámico e interactivo* (proceso abierto para ser enriquecido permanentemente, por ello en evolución continua).

La Planificación Estratégica así, cuando es integrada y concertada con los diversos stakeholders, ayuda a la articulación de esfuerzos hacia *objetivos convergentes*,

⁷²⁴ PNUMA et al. *Proyecto Ciudadanía Ambiental Global 2005. Guía para la Planificación Estratégica Sostenible Local (Agenda 21 Local): eslabón básico para superar la pobreza*. PNUMA, México, 2005.

donde cada uno de éstos puede aportar sus capacidades y recursos disponibles para hacer frente a los diversos Asuntos Globales.

Matriz de Sostenibilidad Integral

Una vez se haya estructurado la información proveniente de las organizaciones en el marco del desarrollo sostenible, siguiendo el método MACTOR se propone la realización de una matriz de sostenibilidad integral, que cruce sus dimensiones (capítulo 3), con el fin de identificar sus interdependencias temáticas. La matriz 4x4 no es 'idéntica', por lo cual su transposición no es equivalente⁷²⁵. Esto significa que poseería una *direccionalidad* que tendría como punto de partida la primera columna, a partir de la cual, con los atributos y características correspondientes, se enfocarían las otras dimensiones. Por ejemplo, si se toma la gobernanza, se verificarían qué temas de los que se han obtenido con las organizaciones corresponden a la dimensión político-institucional específicamente, y cómo las otras propuestas pertenecientes a otras dimensiones se vinculan con la gobernanza, es decir, no se resuelven exclusivamente en cada dimensión sino que requieren de los instrumentos normativos para hacerles frente.

	Dimensión Político- institucional (Gobernanza)	Dimensión Social (generaciones de derechos humanos)	Dimensión Medioambiental	Dimensión Económica (Comercio, economía y finanzas mundiales)
Gobernanza				
Niveles de responsabilidad, en los Acuerdos legalmente vinculantes, en la transparencia, la previsibilidad y la legitimidad. Es por tanto, el marco legal – institucional, relacionado con la exigibilidad				
Derechos Humanos				
Cultura de Paz / Noviolencia. Principalmente está vinculado con la Promoción, la Investigación y la Denuncia				
Medio Ambiente				
Bienes Comunes de la Humanidad y está vinculado con la Promoción, la Investigación y la Denuncia				
Comercio, economía y finanzas mundiales				
Derechos de propiedad e injerencia (de todos los sectores). Soporte material.				

Fig. 6.11. Matriz de Sostenibilidad Integral. Interconecta los temas entre sí, tomando por su carácter sistémico, las dimensiones de la Sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia

Los componentes que definen la 'Matriz de Sostenibilidad Integral' (tal como se detallaron en el apartado 3.3.5) son los siguientes:

- Dimensión Político- Institucional: Directamente relacionada con la gobernanza (apartados 3.2, 3.3.4, 3.3.6.2). Se basa en los niveles de responsabilidad, en los Acuerdos legalmente vinculantes, en la transparencia, la previsibilidad y la legitimidad. Es por tanto, el marco legal – institucional, relacionado con la exigibilidad.
- Dimensión social: Relacionada con los derechos humanos, en sus diversas generaciones (apartados 3.3.1, 4.2.). Se basa en la Cultura de Paz / No violencia. Principalmente está vinculado con la Promoción, la Investigación y la Denuncia (apartado 5.1.1).

⁷²⁵ Lo que significa que el orden en el que se use es importante. De ahí, la direccionalidad propuesta en la figura 6.11.

- c. Dimensión ambiental: Medio ambiente. Su base son los Bienes Comunes de la Humanidad y está vinculado con la Promoción, la Investigación y la Denuncia. (Capítulo 2, y apartado 5.1.1)
- d. Dimensión Económica: Relacionada con el comercio, la economía y las finanzas mundiales. Se basa en los derechos de propiedad e injerencia (de todos los sectores). Soporte material. (apartado 2.3.3)

6.2.2.2.2 Análisis institucional, hacia lo interinstitucional

Como se explicó previamente, en el proceso de consulta se pretende avanzar en la identificación de algunas capacidades organizacionales que condicionan el trabajo conjunto. En esta línea se propone una matriz siguiendo el método MACTOR, a fin de identificar categorías de perfiles que sean generalmente más convergentes. Por supuesto, no es excluyente, sino que tiene carácter indicativo, pues, como se señalaba en el capítulo de alianzas estratégicas (capítulo 5), siempre que exista voluntad entre las partes, es posible encontrar vías para el trabajo conjunto.

Tal como se definió en el apartado 5.1.1 existen perfiles plenamente convergentes, otros que pueden llegar a serlo y otros que son contrapuestos. De esta forma, se establece el *factor de facilidad para el trabajo conjunto por perfiles compatibles*, con el cual se asocia un valor de 1 a los perfiles convergentes, 0,5 a aquellos que tienen posibilidades equivalentes, tanto positivas como negativas, para el trabajo conjunto, y con 0 a aquellas relaciones que no suelen funcionar bien por el perfil contrapuesto de las organizaciones.

	Asistencia	Promoción	Denuncia	Presión	Análisis e Investigación	Vigilancia
Asistencia	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5
Promoción	1	0,5	1	1	1	1
Denuncia	0	1	0,5	1	1	1
Presión	0,5	1	1	0,5	1	1
Análisis e Investigación	0,5	1	1	1	0,5	1
Vigilancia	0,5	1	1	1	1	0,5
TOTAL <i>(Factor de facilidad para el trabajo conjunto por perfiles compatibles)</i>	3	5,5	4,5	5	5	5

Tabla 6.7. Matriz de compatibilidad de perfiles (no excluyente, es decir, pueden presentarse excepciones, sólo hace referencia a un comportamiento en general.) Fuente: Elaboración propia.

Las alianzas basadas en los diálogos para la gobernanza se asientan en las OSC como actores políticos, que usan su poder para ampliar el espacio público y hacer frente a los retos actuales. Así, en la tabla anterior, se observa que el perfil de organizaciones con las que es más fácil establecer dichas alianzas son aquellas dedicadas a la promoción, difusión y educación, las cuales pueden realizar, en general, un trabajo transversal con otras organizaciones. Otro grupo lo conforman las organizaciones dedicadas a la Presión, el Análisis e Investigación y la Vigilancia (monitoreo), que, conjuntamente, podrían trabajar hacia objetivos comunes usando medios y enfoques convergentes. Las organizaciones de denuncia, por su parte, están

orientadas a colaborar principalmente con el grupo anterior, pero, en cambio, su relación con las organizaciones dedicadas a la asistencia (por supuesto con excepciones) es de oposición, tal como se explicó en el apartado 5.1.1. Por último, las organizaciones de asistencia, en especial las denominadas caritativas, como se vio en el apartado 5.1.1, hacen menos inmediatas las alianzas orientadas a la gobernanza, aunque, para alianzas sobre temas de asistencia, tienen el potencial de llegar a ser fuertes motores.

De esta forma, una vez se ha realizado el proceso de consulta, el análisis a realizar se basa en los aspectos señalados en la siguiente 'Matriz de Capacidades Institucionales', incluyendo el *factor de facilidad para el trabajo conjunto por perfiles*, previamente descrito.

Organización	Perfil	Factor facilidad de W conjunto por perfiles compatibles (cte. multiplicadora)	Número Miembros	Región(es) (presencia)	Respuesta institucional (si o no)	Focos sectoriales / Temáticos
O1	P1	(3-5,5)	X	1-20 (zonas geoculturales)	Si = 1 No = 0	Y
O1	P2					Y1
On						

Tabla 6.8. Matriz de Capacidades institucionales, incluyendo el factor de facilidad para el trabajo conjunto.
Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de capacidades de las OSC orientadas a afrontar los Asuntos Globales, pueden determinarse, entre otros, la capacidad de acción, asociada al número de miembros que participan; la capacidad conforme al perfil específico de la organización, que indica las vías que utiliza la organización para alcanzar los objetivos; y la capacidad de trabajo conjunto, que necesariamente tiene que ser utilizada en conjunto con otro tipo de información. Es importante señalar que el análisis de capacidades institucionales no se focaliza en realizar un análisis pormenorizado de cada institución (por lo menos en una primera fase) por lo cual, toda la información brindada por las OSC en el proceso de consulta es la esencial para poder realizar los siguientes pasos metodológicos.

El proceso de análisis estratégico en esta metodología, como se ha podido observar, está centrado principalmente en detectar capacidad organizacional para hacer frente a los Asuntos Globales, por ello, se pone especial énfasis en la articulación temática. Es de resaltar que todos los procesos relacionados con la capacidad institucional se aplican directamente en el siguiente proceso metodológico.

Las alianzas estratégicas se crean, principalmente, como producto del tema prioritario que se desee abordar y la vinculación con las capacidades de las organizaciones. Conocer la capacidad organizacional para hacer frente a los Asuntos Globales está relacionado con canalizar y potenciar el activismo existente en las organizaciones, para así avanzar conjuntamente hacia objetivos más ambiciosos y efectivos.

6.2.3 Proceso de Intervención: Planificación Estratégica Integrada y creación de modelos para Toma de decisiones

El proceso de intervención está relacionado con la toma de decisiones orientada a la *acción*. De esta forma, dicho proceso consta de dos etapas: por una parte, la Planificación estratégica integrada y la creación de modelos (apartado 6.2.3.1), y por otra parte, por la toma de decisiones como tal, producto del Plan de Acción Global (apartado 6.2.3.2.).

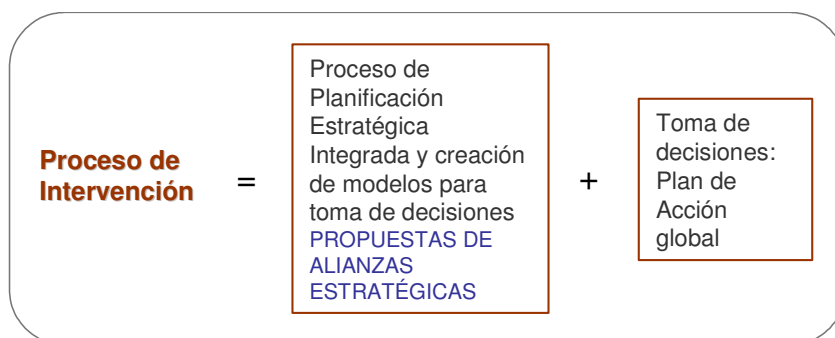


Fig. 6.12. Etapas del Proceso de Intervención. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrollan cada una de las etapas.

6.2.3.1 Planificación Estratégica Integrada y creación de modelos para Toma de decisiones

Producto del proceso de análisis y articulación temática, se ha obtenido un documento de referencia: el Plan Estratégico Integrado, en su fase programática, es decir, como declaración de lo que podría realizarse como posible trabajo conjunto (*apartado 6.2.2.2.2.1*). Dicho documento contiene de forma articulada y jerarquizada, las ideas y propuestas de las OSC para hacer frente a los Asuntos Globales. Al ser información que proviene directamente de las propias organizaciones, permite avanzar en el Diálogo multistakeholder para la gobernanza en un nivel de mayor profundidad. Desde este Diálogo se nutre esta etapa metodológica, para orientar, a nivel de contenidos temáticos, las potenciales alianzas estratégicas.

Como se mencionó en el capítulo 5.3.2 (enfoques administrativos) las organizaciones se comportan como un sistema abierto estando en permanente intercambio de información con el entorno, lo que genera un alto grado de incertidumbre y complejidad y sólo es definible en términos de probabilidades.

De esta forma, la investigadora ha venido presentando un proceso metodológico que culmina en esta etapa donde, aplicando la cibernética y la teoría de la información, posibilita la toma de decisiones estratégica. La cibernética, como se explicó en el apartado 5.3.2.6 tiene la connotación de dirigir y gobernar, por lo que, está plenamente interconectada con el establecimiento de objetivos –que se vio en el apartado anterior– y las decisiones necesarias para lograrlos.

Las organizaciones son sistemas de decisiones (*apartado 5.3.2.5*), que son tomadas por personas conforme a la interpretación y percepción de la información con la que cuentan, por ello, como indicaba la teoría del comportamiento, no es posible contemplar todas las situaciones, ni todas las alternativas existentes que conformarían otro proceso decisorio. La toma de decisiones siempre se realiza, por tanto, con la información disponible, y por ello es fundamental contar con sistemas que ayuden a contemplar las máximas alternativas posibles. No existen decisiones óptimas, sino

sólo viables (de acuerdo con los fundamentos de la complejidad computacional existen “problemas” que son intratables cuando se busca una solución óptima para resolverlos, por lo tanto basta con asumir una solución razonable para reducir su nivel de resolución).

Las organizaciones hoy en día se basan en el conocimiento, un pilar fundamental en las alianzas estratégicas que pueden conformarse con otros actores, como se vio en el capítulo 5. La información, pues, es un elemento estructural que permite sobrevivir a las organizaciones en un entorno cambiante, ya que condiciona sus procesos de toma de decisiones. Pollalis y Dimitriou (2008) enfatizaban en el apartado 6.1, la gestión estratégica de la información que vinculaba los asociados, el conocimiento y la tecnología.

Los sistemas de información son considerados clave en la administración integral de las instituciones. Actualmente, las empresas son sus principales usuarias y la emplean especialmente para aumentar la competitividad.

Es fundamental avanzar en la implementación de Sistemas de Información Gerencial en las OSC, para mejorar los procesos decisorios en las mismas y que contemplen la interdependencia de las diversas dimensiones, áreas, temas y sectores, entre otros.

Dichos Sistemas de Información son una combinación de sistemas de computación, procedimientos y personas (Chiavenato 2000), que aportan información como materia prima para la toma de decisiones. Los Sistemas posibilitan la búsqueda, recolección, almacenamiento, clasificación y tratamiento de información relevante, como se mencionó en el apartado 5.3.2.6.

Un Sistema de Información Gerencial se enfoca principalmente en el nivel estratégico de la organización, seguido del nivel gerencial y, en considerable menor medida, del nivel operativo, el cual, en algunos Sistemas, no es considerado. (Ver figura 5.12, apartado 5.3.2.6).

En esta propuesta metodológica se plantea la creación de un *Sistema de Información Gerencial* en el que converjan la información proveniente de los Asuntos Globales, las propuestas e ideas de las organizaciones para hacerles frente y, por último, los datos provenientes de la matriz de capacidades institucionales de las OSC para crear alianzas.

Los sistemas de información permiten interconectar temas y niveles de información diferentes, facilitando una visión sintética de la misma. Es crucial que dichos sistemas estén conectados con la estrategia interorganizacional a la hora de hacer alianzas estratégicas. Por ello, pueden diseñarse de manera que incluyan información institucional, económica, temática e incluso jurídica si se considera oportuno.

El Sistema de Información que se genera a partir de la metodología propuesta por la investigadora tiene como objetivo facilitar la creación de Alianzas Estratégicas, fortaleciendo los procesos de acción colectiva entre los diversos actores, a partir de la construcción de diversos modelos y escenarios.

Dicho Sistema de Información pretende, de igual manera, ayudar a la generación de estándares de gestión de los Asuntos Globales. De esta forma, almacenaría datos tanto cuantitativos como cualitativos y facilitaría el acceso a información desagregada. Una de las características fundamentales del Sistema sería su carácter iterativo e incremental pues iría perfeccionándose con el tiempo, de forma que ayudara a dar

respuesta a nuevas o diferentes necesidades de las OSC o de los actores que conforman las diversas Alianzas Estratégicas.

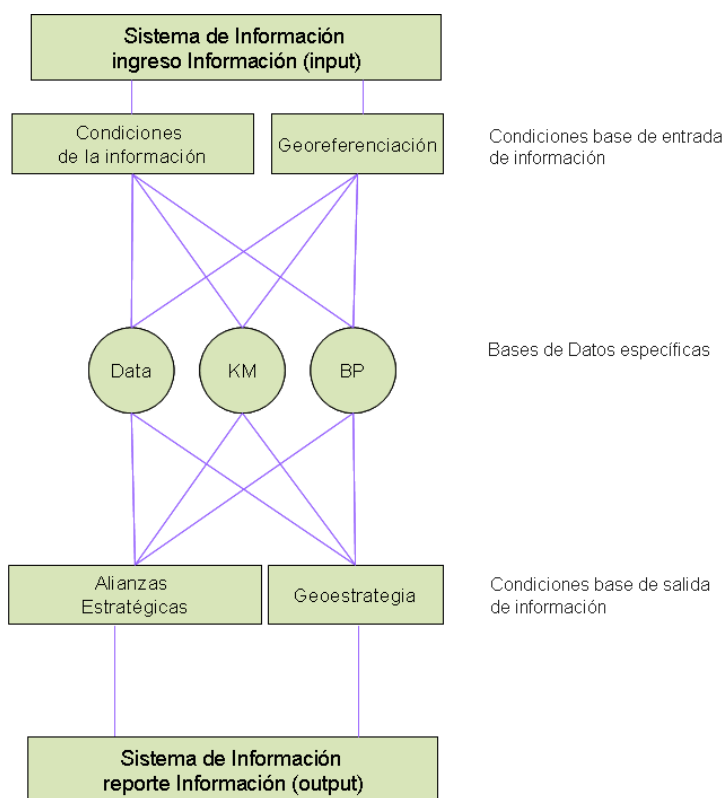


Fig. 6.13. Estructura del Sistema de Información propuesto. Fuente: Elaboración propia.

El Sistema de Información, tal como se observa en la figura 6.13, contendría como *Input* la información, que sistematizada en 'condiciones base' y en bases de datos, permitiría el reporte de información mediante documentos de referencia.

Dentro de las 'condiciones base' se encuentran las condiciones de entrada y las de salida. Las condiciones base de entrada corresponden a las 'condiciones de la información' y la 'georreferenciación'.

- Las '*Condiciones de la información*' hacen referencia a las *reglas y condiciones* con las que debería contar el Sistema de Información, a fin de configurar el Sistema para que facilite la toma de decisiones integral. De esta forma, es el espacio donde se predeterminan el tipo de *indicadores* sobre Asuntos Globales con los que se desea trabajar. Es decir, acopiaría los diversos tipos de registros que servirían para trabajar los Asuntos Globales seleccionados. Es fundamental avanzar en el establecimiento de un marco para evaluar, a lo largo del tiempo y bajo criterios estandarizados, los Asuntos Globales y la capacidad institucional.
- La *Georreferenciación* hace alusión a la localización espacial en un marco de coordenadas de referencia. En el Sistema de Información propuesto, corresponde al posicionamiento geográfico de los Asuntos Globales y de las capacidades organizacionales. Por ello, toda la información que ingresa al Sistema debe cumplir con la condición fundamental de ser georeferenciada.

Por otra parte, las condiciones base de salida, corresponden al propósito o pilares que dan el enfoque al sistema de reporte. Este Sistema de Información está orientado hacia las 'Alianzas Estratégicas' y la 'Geoestrategia'.

- Las *Alianzas Estratégicas* (AE), son uno de los principales fundamentos del Sistema de Información y su propósito no es el trabajo individual, sino el colectivo entre las diversas organizaciones.
- La *Geoestrategia*, por su parte, es la aplicación del Pensamiento Sistémico y Estratégico sobre los Asuntos Globales. El Sistema de Información, como herramienta, debería facilitar un análisis estratégico posicionado geográficamente.

Por otra parte, las bases de datos dentro del Sistema de Información indicadas como círculos en la figura 6.13 serían de tres tipos: Data, (BP) buenas prácticas y (KM) Gestión del conocimiento. La primera contendría todos los datos cuantitativos, mientras que el KM y BP darían información cualitativa sobre proyectos y prácticas en las OSC, de forma que su consulta pudiera servir de inspiración para la acción o reformulación de propuestas organizacionales. Estas dos bases de datos, contendrían la relación temporal en el cual se desarrollaron. El KM recopilaría información sobre proyectos que se ejecutan en determinado país, así como la inclusión de datos adicionales como, por ejemplo, la población beneficiaria de dichos proyectos. La BP, por su parte, recopilaría los casos de éxito de las OSC, ya sea por proyectos, temas, áreas geográficas e, incluso, casos de alianzas exitosas o no exitosas en las que se indiquen las contrapartes, los resultados obtenidos, etc.

La siguiente figura indica desde un punto de vista funcional el Sistema de Información propuesto, señalando de forma genérica, cómo debería interactuar.

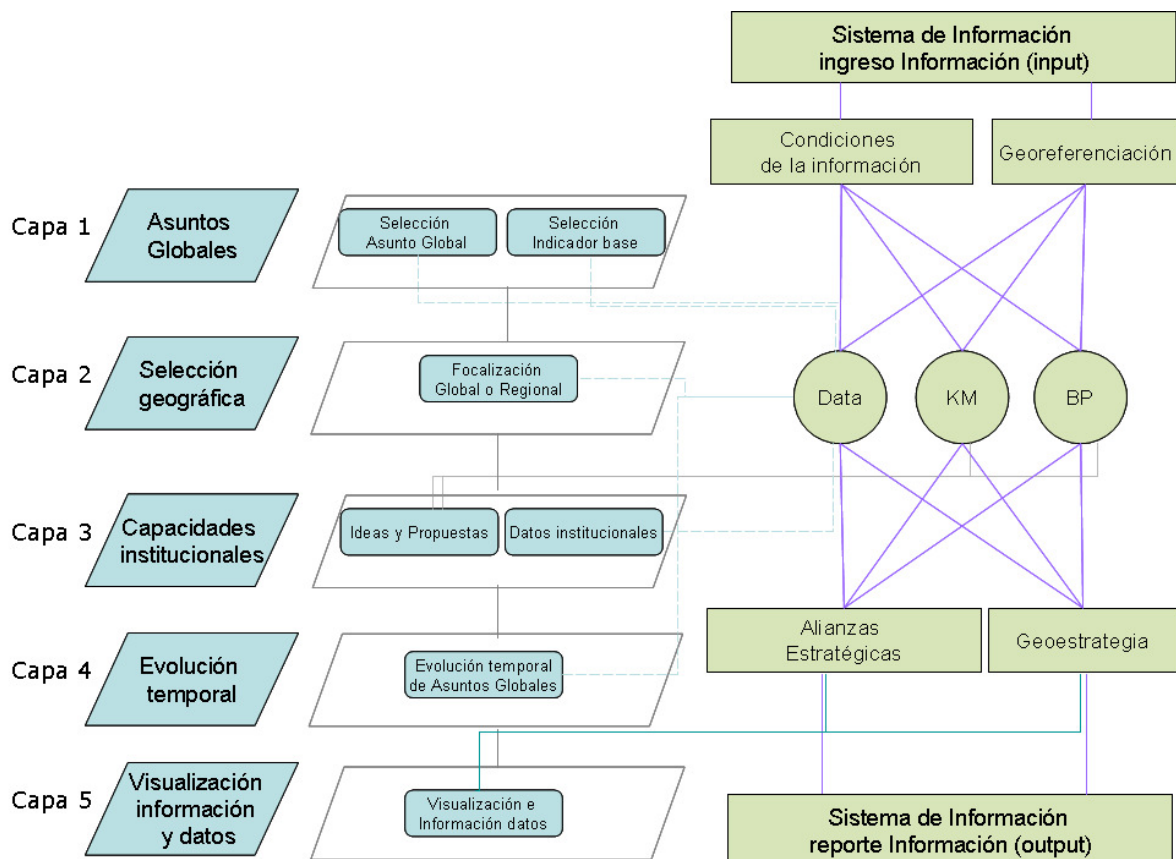


Fig. 6.14. Aplicación del Sistema de Información sobre los Asuntos Globales. Fuente: Elaboración propia. Estructura de capas inspirada, entre otros, en Leem y Kim (2002) y Phillips-Wren, G. et al. (2009)

El Sistema propuesto comprende una serie de capas que indican los *pasos de especialización de la información*, es decir, sus etapas lógicas orientadas a conseguir los resultados deseados. A continuación se definen cada una de las capas.

Capa 1: Asuntos Globales. Permite la selección del Asunto Global de interés, que en el Sistema de Información brindaría un ‘estado del arte’ de la situación actual del mismo. Una vez es escogido el Asunto Global, se procede a la selección de un indicador *base* sobre el cual focalizar el análisis. En esta propuesta, se usan los indicadores particulares de cada Asunto Global⁷²⁶. Es importante tener en cuenta que la base poblacional es uno de los elementos que estaría presente ‘por defecto’ en el Sistema, de forma que permita correlacionar el Asunto Global con la demografía, es decir, con el factor humano.

Capa 2. Selección geográfica. Corresponde a la dimensión geográfica del Asunto Global, el cual permitiría realizar, principalmente, una segmentación global o regional y, en menor medida, nacional.

Capa 3. Capacidades institucionales. En esta capa se podría ver la distribución geográfica de las organizaciones. De esta forma, se escogerían los tipos de organizaciones de mayor interés, conforme al análisis en particular que se desee realizar. De esta forma, no sólo se verían los datos genéricos de las organizaciones, sino que se podría profundizar en sus ideas, propuestas y datos específicos, de forma que se afine la consulta tanto como se desee. Es de remarcar que las ideas y propuestas directamente se orientan a enriquecer las bases de datos de ‘gestión del conocimiento (KM)’ y de ‘buenas prácticas (BP)’, mientras que los datos institucionales enriquecen la base de datos ‘Data’, tal como se observa en la parte derecha de la figura 6.14.

Capa 4. Evolución temporal. El tiempo es una de las variables clave, por lo cual, el seguimiento de los Asuntos Globales a través del tiempo, permite la identificación de indicadores de referencia, de forma que permitiría su comparación en momentos distintos, facilitando el análisis del comportamiento de los mismos.

Capa 5. Visualización de Información y datos. Una vez se han realizado todas las etapas previas, se presentaría toda la información, producto de los análisis realizados, como reportes que incluyen información gráfica y tablas de datos. Dicha información se podría exportar a múltiples formatos, a fin de facilitar su manejo por parte de otros agentes. Aun teniendo presente la complejidad de todo el proceso, se aspira a obtener información que sea fácil de manejar, de forma que facilite la toma de decisiones en los diversos niveles.

En síntesis, el Sistema de Información que se propone es una herramienta que pretende facilitar la gestión de los Asuntos Globales, desde las Alianzas Estratégicas y la Geoestrategia. De esta forma, se identifican los Asuntos Globales y las capacidades institucionales, a través de múltiples datos, permitiendo confluir toda la información en un único lugar, que no existía antes, generando un valor agregado.

Dicho Sistema ofrecería la información de manera comprensible e integrada, de forma que permitiría realizar diversos análisis de evolución o involución a lo largo del tiempo

⁷²⁶ Cada Asunto Global en la actualidad cuenta con sus respectivos indicadores. Al ser tan amplio tema, un análisis exhaustivo supera el alcance de esta investigación. Por tanto, en esta propuesta inicial se aplican los indicadores existentes y en una versión posterior entraría la consolidación y creación de nuevos indicadores.

del Asunto Global. Además, permitiría reconocer qué organizaciones están trabajando en los diversos puntos del globo, facilitando la articulación geoestratégica.

Todo el Sistema de Información sería gestionado dentro de las Instancias técnicas creadas para el Diálogo Multistakeholder, abordado en el apartado 6.2.1.

El Sistema de Información sería, por tanto, una herramienta que ayudaría a la toma de decisiones, mas es el análisis realizado en las diversas etapas del proceso el que permite identificar posibles Alianzas Estratégicas. Éstas son producto de los análisis y sugerencias realizadas por el factor humano, que, para este caso en concreto, son provenientes principalmente del Comité Técnico y de la Comisión Directiva Permanente del ISGI (apartados 6.2.1.2. y 6.2.1.1., respectivamente).

6.2.3.2 Toma de decisiones: Plan de Acción Global

Producto de un exhaustivo análisis de situación de los Asuntos Globales y de las capacidades identificadas en las OSC, el Comité Técnico propondría varios escenarios de acción. La toma de decisiones y establecimiento de prioridades correspondería a la Asamblea y a la Comisión Directiva del IGIS, mediante un dialogo multistakeholder.

Una vez tomadas las decisiones correspondería al Comité Técnico el diseño del Plan de Acción Global. Dicho Plan señalaría para cada objetivo o AG la AE recomendada.

En el Plan aparecerían, los objetivos a largo, medio y corto plazo, así como las acciones necesarias para su logro. De igual forma relacionaría los recursos necesarios, la distribución de responsabilidades dentro de la Alianzas Estratégicas y el tiempo de ejecución de cada etapa y actividad, señalando indicadores de cumplimiento que permitan la evaluación y monitoreo de las diversas fases del Plan. De esta forma, integraría los esfuerzos, experiencia y capacidad de los diversos actores de forma coordinada, eficaz y sostenible.

Se señala a continuación un esquema hipotético de un Plan de Acción Global. Nótese que, a diferencia de los Planes Globales que se dan en la actualidad, éste da un salto de la habitual declaración de intenciones y concreta los pasos para hacerlo realidad.

PLAN DE ACCION PARA AFRONTAR LOS ASUNTOS GLOBALES

Objetivo a Largo Plazo (n)					
Objetivo a Medio Plazo (n.1)					
Descripción de la Alianza Estratégica					
ETAPA	ACCIONES	INSTANCIA EJECUTORA / RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO (FECHAS)	ESTADO: INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

Fig. 6.15. Modelo de Plan de Acción para Afrontar los Asuntos Globales. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

CASO DE APLICACIÓN

7. CASO DE APLICACIÓN

A fin de valorar la operatividad de la metodología propuesta en esta investigación, se ha realizado un caso de aplicación real, lo que también ha permitido aportado algunas sugerencias para mejorar su puesta a punto en el mundo real.

Los tres procesos principales propuestos en la metodología: el Político, el de Investigación y Análisis, y, el de Intervención, son de gran importancia. El testeado del primer y el tercer procesos superan el alcance de esta investigación, pues requieren, tal como se describió en la metodología, de una serie de stakeholders e instancias que impulsen el proyecto y se comprometan con los procesos de toma de decisiones a varios niveles. Por tanto, el caso de aplicación se ha realizado como una *prueba piloto* del segundo proceso, es decir, el de análisis multidimensional e intersectorial, el cual está al alcance de la investigadora.

7.1 Proceso de Análisis Estratégico

Para afrontar los Asuntos Globales es fundamental aproximarse a la ‘mente colectiva’ que mencionaba Mintzberg y de la cual se hizo referencia en el capítulo anterior. Por ello, es necesario identificar, recopilar, estudiar y aprovechar el caudal común existente de ideas y propuestas provenientes de las diversas Organizaciones y Actores de la Sociedad Civil para así reconocer propuestas estratégicas compartidas y líneas de acción convergentes que, integradas, permitan aunar esfuerzos en pro de objetivos comunes. De esta forma, conociendo el potencial sinérgico que se halla en la capacidad de acción de las organizaciones es posible plantear propuestas para hacer frente a los Asuntos Globales, partiendo de la propia experiencia y capacidades que residen en las OSC.

Para visualizar cómo la Sociedad Civil puede aunar esfuerzos orientados hacia unos objetivos comunes, la investigadora diseñó el **Análisis Preliminar de Ideas y Propuestas de la Sociedad Civil Mundial** el cual se realizó mediante una e-Consulta Global, para cubrir la máxima diversidad geocultural y temática de Sectores y Actores. El proceso de Consulta se focalizó principalmente en: la Sociedad Civil Organizada (ONG’s, Foros, Redes, Movimientos Sociales, etc.) y las Cátedras UNESCO, cuyos aportes son fundamentales para afrontar los Asuntos Globales.

El **objetivo del proceso** fue Identificar algunas de las principales ideas y propuestas que residen en las Organizaciones de la Sociedad Civil, tomando en cuenta las principales temáticas globales. La consulta se dirigió a 500 de las principales Organizaciones, Sectores y Actores con vocación transformadora en el planeta, de tal forma que se identificaran puntos de encuentro, propuestas estratégicas compartidas y líneas de acción comunes.

7.1.1 Proceso de Investigación e Interacción con las OSC

La organización del e-proceso fue diseñado teniendo en cuenta las recomendaciones y propuestas realizadas en el capítulo anterior, es decir, dando igual importancia a fines y medios. De esta forma, se consultaron contenidos estratégicos, usando medios que fueran inclusivos y ampliamente usados –en la mayor cantidad de latitudes-, como es el caso de las TICs. Así se buscó ‘tomar el pulso’ para detectar si era posible emprender diálogos interdisciplinarios a distancia y a bajo coste, identificando información altamente relevante que permitiera avanzar en afrontar los Asuntos Globales.

De esta forma, esta investigación piloto se realizó desde el ámbito académico y se centró en tres tipos de información: 1. Denuncia, 2. Propuestas y 3. Acciones Comunes. En concreto, se centró en recabar:

1. Los datos más significativos que demostraran la magnitud y gravedad de los Asuntos Globales
2. Sus ideas y propuestas para lograr unas nuevas 'Reglas de Juego' y afrontar los Asuntos Globales
3. Las campañas que podrían ser adoptadas y emprendidas por un amplio número de Organizaciones, Sectores y Actores a nivel mundial.

Posteriormente esta información se analizó, como se explicará a lo largo del capítulo, para encontrar ámbitos de acción colectivos, hacia la consecución de impactos más ambiciosos y globales con visión a largo plazo.

7.1.1.1 Perfiles y Criterios de Selección

Perfil de Participantes

Sociedad Civil Organizada (ONG's, Foros, Redes, Movimientos Sociales, etc.) y las Cátedras UNESCO.

Por su diversidad multidisciplinaria, las **Cátedras UNESCO** se consultaron como un elemento representativo del sector académico, pues su función es totalmente acorde con la intención de esta investigación. Según la UNESCO "... se les reconoce como elementos con capacidades para hacer aportes significativos y elaborar un nuevo esquema mundial de cooperación". Por ello sus aportes son valiosos.

El caso de estudio se planteó como una pequeña pero "significativa" porción del mundo, realizando este primer esfuerzo que proyectaba colocar en común propuestas e ideas que provienen de sectores y áreas geoculturales muy diversas, con un universo muestral de 500 actores, distribuidos así: 239 Cátedras UNESCO (total de las Cátedras UNESCO con dirección electrónica), 45 "Organizaciones Internacionales", es decir, con presencia en tres continentes o más, y 216 Instituciones que fueran representativas de la máxima diversidad que existe en el mundo (teniendo en cuenta las dificultades que se mencionarán más adelante para conseguirlo).

Para este fin se hizo un cruce de múltiples datos provenientes de diversas Redes y Foros, tanto Regionales como Mundiales, tratando de obtener los "ideales" cuantitativos que se describen en el criterio geocultural. Objetivo cumplido en gran medida, a pesar de la imposibilidad de hallar datos correspondientes a algunas zonas geográficas específicas, lo cual plantea el reto adicional de ampliar poco a poco los canales de diálogo con Asia y África para que sea posible su integración superando las barreras del idioma y la incorporación de países donde la accesibilidad a tecnologías como Internet es baja.

Criterios de Selección

a. Criterios de Equilibrio Geocultural

Para incorporar la mayor diversidad geocultural posible, se hizo uso del criterio de equilibrio geocultural que propone un número de participantes ponderado en función de la población, tal como se vio en la propuesta metodológica (apartado 6.2.2.2.1.1.). Para el caso de estudio, se tenían que obtener 216 organizaciones en todo el mundo, conforme a este criterio demográfico, las cuales sumadas a las Cátedras UNESCO y las Organizaciones Internacionales, completarían el universo muestral de 500. La

siguiente tabla señala las cantidades ideales requeridas para lograr dicha cantidad. Es importante resaltar que se considera un ‘factor de variabilidad’ de +/- 3 organizaciones, para cada dato ‘ideal’.

La cantidad “ideal” de participantes de las 20 regiones del mundo con más de 100 millones de habitantes, se relacionan en la siguiente tabla.

África y Medio Oriente: 49	América: 38	Asia – Oceanía: 90	Europa-Rusia: 36	216 Total
<p>África Occidental: 10 Benin, Burkina Faso, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea Bissau, Guinea Conakry, Liberia, Malí, Mauritania, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.</p> <p>Cuerno de África: 7 Yibuti, Etiopía, Eritrea, Somalia, Sudán.</p> <p>África Oriental: 7 Burundi, Kenya, Uganda, Ruanda, Tanzania.</p> <p>África Central: 7 Angola, Camerún, Chad, Congo, Gabón, República Centroafricana, República Democrática del Congo.</p> <p>África Austral: 7 Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Zambia, Zimbabwe.</p> <p>África del Norte y Medio oriente: 11 Arabia Saudita, Bahrein, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Magreb (Argelia, Marruecos, Túnez), Omán, Palestina, Qatar, Siria, Yemen.</p>	<p>América del Norte: 11 Canadá, Estados Unidos.</p> <p>América Central y Caribe: 10 Belice, Caribe, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Republica Dominicana, Venezuela.</p> <p>Países Andinos: 7 Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú.</p> <p>Región del Plata: 10 Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay.</p>	<p>Turquía y Asia Central : 9 Afganistán, Asia central (Kazajistán, Kirguizistán, Uzbekistán, Tayikistán, Turkmenistán, Turkistán), Azerbaiyán, Irán.</p> <p>Subcontinente indio: 24 Bangladesh, Bután, India, Nepal, Pakistán, Sri Lanka.</p> <p>China, Mongolia, Taiwán: 24</p> <p>Nordeste Asiático: 10 Corea del Norte, Corea del Sur, Japón.</p> <p>Sudeste Asiático: 12 Camboya, Filipinas, Laos, Malasia, Myanmar (Birmania), Singapur, Tailandia, Vietnam.</p> <p>Pacífico: 11 Australia, Fiji, Indonesia, Nueva Zelanda, Pacífico.</p>	<p>Europa Latina: 9 España, Francia, Italia, Portugal, Suiza.</p> <p>Europa del Norte: 10 Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Gran Bretaña, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Suecia.</p> <p>Europa Central y Oriental: 7 Albania, Bulgaria, Bosnia, Croacia, Eslovenia, Grecia, Hungría, Macedonia, Polonia, República Checa, Rumania, Eslovaquia, Yugoslavia.</p> <p>Nuevos Estados Independientes: 10 Armenia, Bielorrusia, Georgia, Moldavia, Países Bálticos (Estonia, Letonia, Lituania), Rusia, Ucrania</p>	ZONAS GEOCULTURALES

Tabla 7.1. Cantidades ‘Ideales’ sugeridas de participantes, por zonas geoculturales, según la Asamblea de Ciudadanos de Lille.

Para acercarse a la distribución muestral ideal cumpliendo el criterio de equilibrio geocultural, fue necesario, tratar la información de forma diferenciada. Es decir, mientras en algunas zonas de África [Central, Oriental ó “Cuerno de África”] y de Asia [Central, China, Taiwán y Hong Kong] se careció de datos suficientes para lograr los “ideales” cuantitativos geoculturales, en algunas subregiones, como Norteamérica y Europa Latina, fue necesario aplicar más filtros para lograr aproximarse a los criterios geoculturales. En este último caso, se hizo necesario entrecruzar las diferentes bases de datos identificando aquellas Instituciones que prevalecían en todas o, por lo menos, en la mayoría.

Para seleccionar las Organizaciones de la Sociedad Civil se hizo uso de los elementos de *Representatividad* propuestos en la metodología, aplicados de manera más o

menos estricta dependiendo de la latitud de procedencia y la dificultad para dar con información. Dichos elementos fueron:

- Haber asistido y/o ser ponente en uno o varios de los principales Foros Sociales Regionales y Mundiales y/o
- Ser miembro del Consejo Internacional del Foro Social Mundial y/o
- Tener status consultivo ante la ONU y/o
- Ser una experiencia novedosa y reconocida en un país en desarrollo

Al ser continente asiático donde se adolecían de más datos, se decidió trabajar con el total de Instituciones con las que se contaba, dándoles un tratamiento a sus datos “excedentes” de forma menos estricta, a pesar de que dos subregiones suyas: Subcontinente Indio y Nordeste Asiático excedían ligeramente su “ideal” geocultural.

b. Criterios de Calidad de la Información

Se buscó trabajar con información de calidad, de forma que garantizara la exactitud de la información y que todos los/as participantes fueran representativos. Aunque no fue posible consultar a todas las organizaciones que se hubiera deseado, se aplicó el criterio de calidad brindado en la metodología, y se observó que en el caso específico de las dos subregiones de Asia [Central y China, Taiwán, Hong Kong] existió gran dificultad para obtener información de calidad por la barrera idiomática, mientras que en la mayor parte de África el problema principal era el acceso tecnológico.

c. Criterio Temático

Este estudio de caso basándose en los principios de *Indivisibilidad e Interdependencia* de todos los derechos, orientó su contenido temático a las *principales preocupaciones globales*, pretendiendo encontrar puntos de convergencia dentro de la multiplicidad de propuestas provenientes de las más diversas líneas institucionales. Este es el motivo por el cual, aparte de mencionarlo en la carta de invitación a participar, aparecieron enunciados a manera de referencia, los principales Asuntos Globales (columna izquierda del cuestionario de consulta).

d. Criterios Tecnológicos

Aunque muchas organizaciones relevantes merecían entrar en el estudio de caso, al ser una propuesta eminentemente virtual, fue necesario aproximarse sólo a aquellas Instituciones que, cumpliendo los anteriores criterios, contarán con disponibilidad de comunicación electrónica.

La primera parte del proceso se realizó a través del envío de un e-cuestionario. En la carta de invitación enviada con el cuestionario, se facilitaban unos vínculos (links) en los cuales se aportaba el listado de instituciones invitadas a participar y los Perfiles y Criterios de selección, a fin de que el proceso fuera transparente para todas las instituciones.

Adicionalmente, una segunda parte del desarrollo de esta iniciativa, promovió la publicación de los resultados y la creación de un espacio de participación interactivo, en el cual pudieron visualizarse las propuestas que fueran surgiendo y al mismo opinar sobre ellas, para construir propuestas definitivas.

e. Criterio Idiomático

Se trabajó en tres idiomas: castellano, inglés y francés. Realizando todos los procesos vinculados en dichos idiomas.

7.1.1.2 E-participación: Cuestionario de consulta enviado

Los temas consultados a las OSC y a las Cátedras UNESCO fueron exactamente los mismos. Sin embargo, se diferencié el cuestionario de consulta enviado a cada uno de estos dos grupos para que cada entidad se sintiera más cómoda con el lenguaje que habitualmente utiliza y se lograra un mayor acercamiento con dichas instituciones, lo que aumenta la probabilidad de obtener respuestas.

El listado íntegro de instituciones invitadas a participar se encuentra en el Anexo A.

A continuación se señala el modelo de consulta enviado a las OSC.



ANÁLISIS ESTRATÉGICO PRELIMINAR DE IDEAS Y PROPUESTAS DE LA SOCIEDAD CIVIL MUNDIAL: DIAGNÓSTICO, PROPUESTAS Y ACCIONES PARA OTRO MUNDO POSIBLE

Cuestionario de Consulta

DATOS BASICOS	
Nombre de la Institución _____	
Persona que responde _____	
Cargo _____	País _____
Género: Femenino _____	Masculino _____
Responde a nombre de la Institución _____ A título personal _____	

Número de Miembros –si es procedente-

_____ 1 – 100	_____ 10.000 – 50.000
_____ 100 –500	_____ 50.000 – 500.000
_____ 500 – 1.000	_____ 500.000 – 2.000.000
_____ 1.000- 10.000	_____ Otros, cuántos?

Región(es) en las que tiene presencia (*)

_____ África	_____ Europa Occidental
_____ Asia y el Pacífico	_____ América Latina y Caribe
_____ Europa Oriental	_____ Oriente Medio y Países Árabes
	_____ Norte América

() Si considera que requiere mayor ampliación de este ítem, se coloca una clasificación más específica al final del cuestionario.*

Principal(es) Foco(s) Sectorial(es)/Temático(s)

_____ Ayuda Humanitaria	_____ Desarrollo (Económico, Social)
_____ Comunicación e Información	_____ Cooperación para el Desarrollo
_____ Educación, Ciencia y Cultura	_____ Multiculturalidad
_____ Paz, DDHH y DIH	_____ Desarrollo Sostenible
_____ Gobernanza y Democracia	_____ Medio Ambiente / Ecología
_____ Globalización	_____ Juventud, Niñez

<input type="checkbox"/> Análisis Regional	<input type="checkbox"/> Laboral
<input type="checkbox"/> Responsabilidad Empresarial	<input type="checkbox"/> Mujer
<input type="checkbox"/> Prospectiva	<input type="checkbox"/> Salud
<input type="checkbox"/> Instituciones Financieras Internacionales	<input type="checkbox"/> Otros, cuáles?

Perfil(es) Institucional(es)

<input type="checkbox"/> Asistencia
<input type="checkbox"/> Promoción [Información, Sensibilización, Educación, etc.]
<input type="checkbox"/> Denuncia [saca a la luz pública]
<input type="checkbox"/> Presión [a Estados, Organismos multilaterales, Empresas, etc.]
<input type="checkbox"/> Análisis e Investigación
<input type="checkbox"/> Vigilancia [Monitoreo, Supervisión, etc.]
<input type="checkbox"/> Otros, cuáles?

NOTA: A continuación encontrarán dos columnas, la izquierda corresponde a un índice *–sólo de referencia–* de los principales Temas Globales y a la derecha las preguntas. Agradecemos ser lo más concretos posible, aunque si en algún caso considera que merece mayor ampliación no dude en anexarlo "en una hoja" aparte.

<p>Alimentación y Agricultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad alimentaria • Bioseguridad y Biotecnología <p>Ayuda Humanitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Económica • Desastres • Asistencia • Prevención <p>Comercio Internacional, Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Desarrollo • Cooperación Económica Internacional • BM. FMI, OMC • Deuda Externa <p>Comunicación e Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y Medios • Tecnología de la Información y la Comunicación <p>Derechos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • DUDH • Refugiados y personas desplazadas • Género • Minorías • Pueblos Indígenas • Libertad de Creencias y Religiones <p>Educación-Desarrollo de Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Sociales • Culturales • Científicos • Tecnológicos, etc. <p>Familia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con Discapacidades • Envejecimiento • Niñez • Juventud <p>Gobernanza</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">1-. DATOS</div> <p><u>Diagnóstico y datos que justifican la necesidad de Otro Mundo</u></p> <p>Enuncie los datos que considera más significativos (un máximo de 7) para demostrar que el mundo precisa urgentemente un cambio de reglas de juego, un cambio de modelo. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Alrededor del Globo se estima que existen 300.000 niños soldados. Carol Bellamy, Directora Ejecutiva UNICEF [New York - 14 January 2003]</i> • <i>En el mundo 2.000 millones de personas carecen de acceso a servicios energéticos y 1.700 millones no tienen agua potable [Mark Mallock Brown, Administrador del PNUD, 17 de octubre de 2002]</i> • <i>Cada día más de 30.000 niños en el mundo fallecen como consecuencia de enfermedades que se pueden evitar [Informe Sobre Desarrollo Humano, PNUD 2002].</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; text-align: center;">2-. IDEAS Y PROPUESTAS</div> <p><u>Propuestas de nuevas Reglas de Juego de este Otro Mundo Posible</u></p> <p>Qué tipo de iniciativas [legislativas, políticas, económicas, institucionales, etc.] considera su organización como prioritarias para replantear la situación actual y lograr unas Nuevas Reglas de Juego. Indique un máximo de 7 propuestas lo más concretas y viables posible. Por ejemplo,</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicación de la Tasa Tobin sobre transacciones financieras internacionales</i> • <i>Fortalecimiento de la Justicia Global a través de la Corte Penal Internacional (CPI)</i> • <i>Lograr un porcentaje –a definir– de la ayuda al desarrollo para impulsar el Comercio Justo como propuesta alternativa al comercio internacional convencional</i> • <i>Reforma de NNUU con nueva composición y reglas del Consejo de Seguridad</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Toma de decisiones y Rendición de Cuentas • Democracia <p>Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Naturales • Agua • Energía <p>Paz y Seguridad Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Conflictos • Conflictos Civiles • Desarme • Establecimiento, Consolidación y Mantenimiento de la Paz <p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asentamientos humanos <p>Salud</p> <p>Sistema Legal y Sistema Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho Internacional Humanitario • Acuerdos Multilaterales, Corte Penal Internacional <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Social • Medioambiental • Económica • Político-Institucional <p>Otros</p> <p style="padding-left: 40px;">Otros</p> <p style="padding-left: 80px;">Otros</p>	<p>5.</p> <p>6.</p> <p>7.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;"> <h3>3-. CAMPAÑAS:</h3> </div> <p><u>Campañas mundiales para movilizar el máximo de sectores de población a favor de este Otro Mundo Posible</u></p> <p>Qué campañas propondría (máximo 3) para ser adoptadas por la mayor cantidad de organizaciones y sectores a nivel mundial, con el fin de movilizar la mayor cantidad de ciudadanos y ciudadanas en el mundo para ejercer una efectiva presión a gobiernos, instituciones y corporaciones, que obliguen a modificar graves comportamientos contrarios a los derechos humanos, a las leyes internacionales o a la destrucción del planeta. [P.ej. sobre <i>Gobernanza Democrática, Acceso a la Información, Respeto a los Derechos Humanos, Eliminación de la Pobreza, Cambio Climático, etc.</i>]</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: right;">MUESTRA (MODELO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Sobre Respeto a los Derechos Humanos:</u> Campaña para el Control de las Armas Ligeras, Campaña de Acceso a Medicamentos Esenciales, Campaña para la Prohibición de Minas... son campañas muy concretas que han logrado movilizar a otras organizaciones y un porcentaje considerable de población. <u>Mayor Explicación: Campaña para la prohibición de minas.</u> La presión de unos 1400 grupos de la Sociedad Civil de 90 países, logró que el Tratado sobre la Prohibición de Minas, de 1997, fuese ratificado por 123 Estados – referencia ICBL 2001, Informe PNUD 2002- </div> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
--	--

Mayor detalle de zonas donde tiene presencia -clasificación geocultural-

(*) Ampliación opcional

<p>AFRICA</p> <p>____ África Austral</p> <p>____ África Central</p> <p>____ África Occidental</p> <p>____ África Oriental</p> <p>____ Cuerno de África (Yibuti, Etiopía, Eritrea, Somalia, Sudán)</p> <p>____ Magreb / Medio Oriente</p>

<p>ASIA Y OCEANIA</p> <p>____ China- Taiwán - Hong-Kong</p> <p>____ Nordeste Asiático</p> <p>____ Pacífico</p> <p>____ Subcontinente Indio</p> <p>____ Sudeste Asiático</p> <p>____ Turquía - Asia Central</p>

<p>AMERICA</p> <p>____ América Central y Caribe</p> <p>____ América del Norte</p> <p>____ Países Andinos</p> <p>____ Región del Plata</p>
--

<p>EUROPA – RUSIA</p> <p>____ Europa Central y Oriental</p> <p>____ Europa del Norte</p> <p>____ Europa Latina</p> <p>____ Nuevos Estados Independientes</p>

Muchas Gracias por su Valiosa Colaboración!!!!

Fig. 7.1. Modelo de Cuestionario de Consulta enviado a las OSC. Fuente: Elaboración propia

7.1.1.2.1 Participación efectiva

Una vez completado el proceso de consulta, se procedió a la evaluación de la participación, cuantitativa y cualitativamente.

En primer lugar, se comprobó el grado de cumplimiento del Criterio de Equilibrio Geocultural, que orienta sobre la proporción de organizaciones que idealmente deberían ser consultadas. En la tabla siguiente, se señalan la cantidad ideal establecida en este Criterio vs. la cantidad real de organizaciones, cuya información se logró obtener para invitarlas a participar en el proceso de consulta. En la última columna se indica, y además se representa de forma visual para facilitar su comparación, el grado de cumplimiento del Criterio. De esta forma, si las cifras logradas estaban dentro del intervalo ideal, se simbolizaban con un semáforo en verde, si las cifras eran cercanas pero insuficientes con respecto al ideal, se simbolizaban en amarillo, y si era insuficiente, se representaba de rojo. Como se aclaró previamente, hubo dificultades a la hora de encontrar información sobre OSC, principalmente en Asia y África, debido a razones idiomáticas y tecnológicas, respectivamente.

ORGANIZACIONES CONSULTADAS

Cantidades Ideales conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural vs cantidades Reales logradas

	Cantidades Ideales	Cantidades Reales	Grado de cumplimiento del Criterio	
África Occidental	10,26	11		Dentro del intervalo
Cuerno de África	7,02	1		Insuficiente
África Oriental	7,56	1		Insuficiente
África Central	6,48	3		Cercano pero Insuficiente
África Austral	7,56	8		Dentro del intervalo
África del Norte/ Medio Oriente	10,8	7		Cercano pero Insuficiente
Subtotal	49,68	31		
América del Norte	11,34	14		Dentro del intervalo
América Central y Caribe	9,72	12		Dentro del intervalo
Países Andinos	7,02	5		Dentro del intervalo
Región del Plata	10,26	14		Dentro del intervalo
Subtotal	38,34	45		
Turquía - Asia Central	9,18	2		Insuficiente
Subcontinente Indio	24,84	31		Por encima del intervalo
Japon - Corea del Norte y del Sur	9,72	17		Por encima del intervalo
China- Taiwan - Hong-Kong	24,84	4		Insuficiente
Sudeste Asiático	11,88	14		Dentro del intervalo
Pacífico	10,8	13		Dentro del intervalo
Subtotal	91,26	81		
Europa Latina	9,18	12		Dentro del intervalo
Europa del Norte	9,72	11		Dentro del intervalo
Europa Central y oriental	7,56	1		Insuficiente
Nuevos Estados Independientes	10,26	3		Insuficiente
Subtotal	36,72	27		
Total Ideal Organizaciones	216			
Total REAL Organizaciones		184		
Organizaciones Internacionales		45		

Ideal Organizaciones + Internacionales 258
REAL Organizaciones + Internacionales 229

Tabla 7.2. Número ideal de organizaciones conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural que deberían haberse invitado a participar vs. las cantidades reales que se lograron. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, siguiendo el mecanismo establecido para examinar la participación conforme a la metodología propuesta, desde el ángulo cuantitativo se obtiene lo siguiente: Se enviaron 500 cuestionarios de consulta, de los cuales fueron efectivos 453, ya que 47 fueron devueltos por elementos tecnológicos, como por ejemplo, contar con dirección incorrecta o inexistente.

Por tanto, la muestra neta fue de 453 instituciones, de las cuales 229 fueron OSC y 221 Cátedras UNESCO

Las figuras 7.2 y 7.3, indican respectivamente, las OSC invitadas a participar conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural y la proporción de OSC que participaron efectivamente. Se nota que la participación de África, Europa y América, fueron proporcionalmente mayores a las previstas, mientras que la participación estuvo por debajo de lo previsto en América. En Asia y Oceanía, y las Organizaciones Internacionales, la proporción se mantuvo.

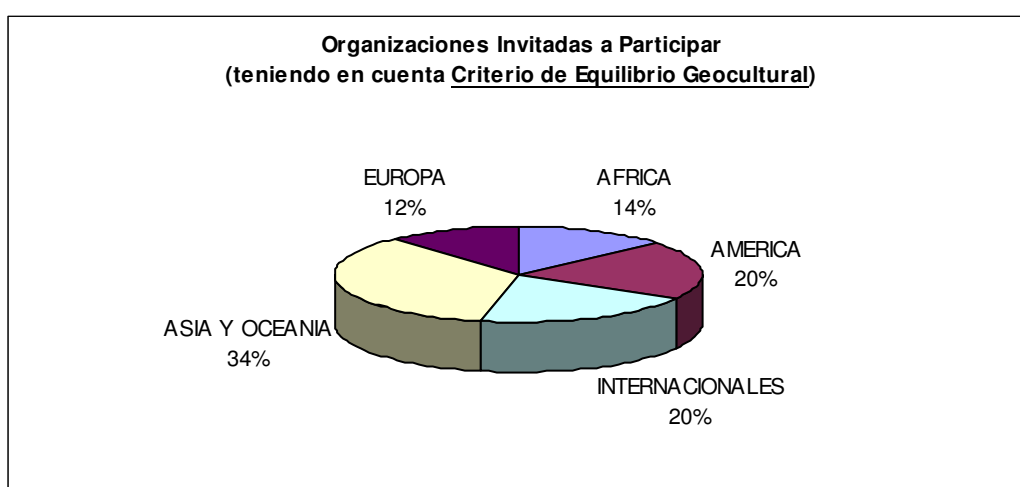


Fig. 7.2. OSC invitadas a participar conforme al Criterio de Equilibrio Geocultural. Fuente: Elaboración propia

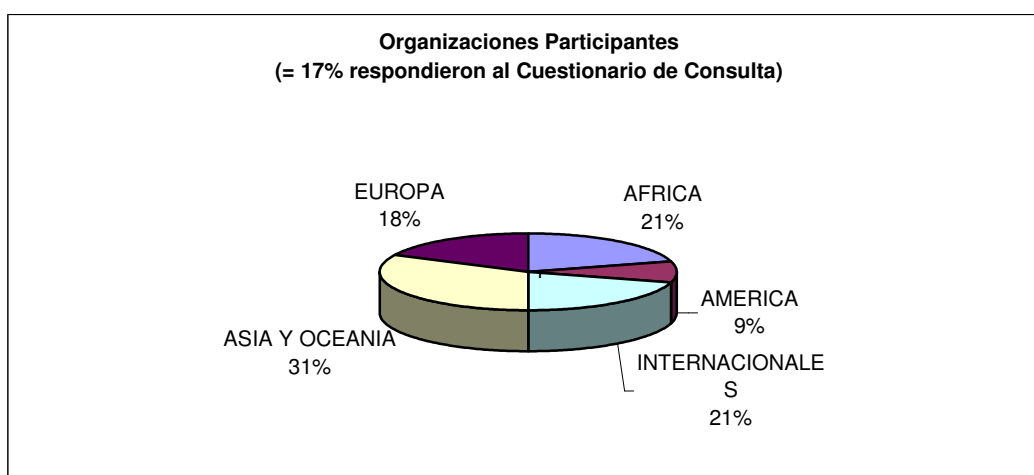


Fig. 7.3. OSC que participaron en el proceso de consulta. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las Cátedras UNESCO, se puede observar las tasas de respuesta en los siguientes cuadros.

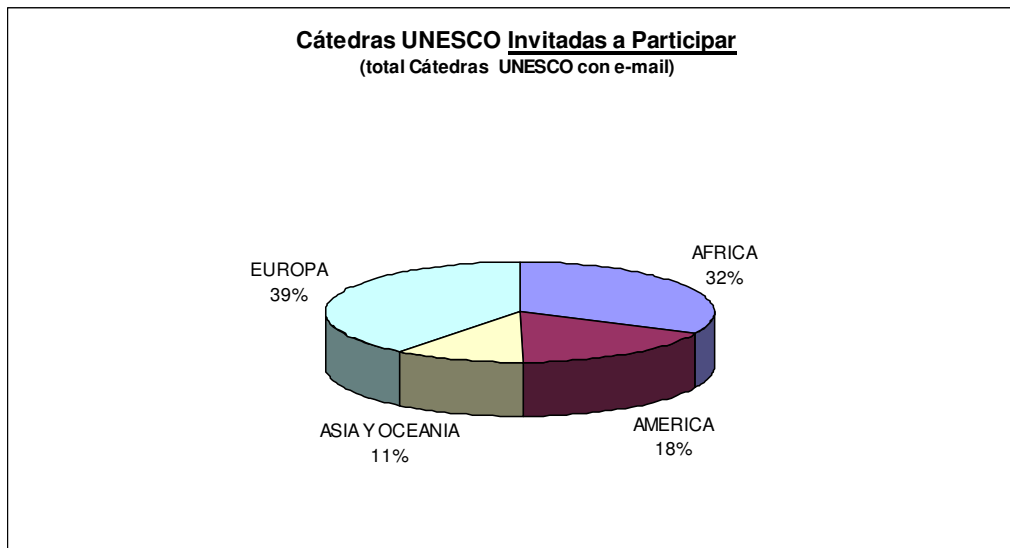


Fig. 7.4. Cátedras UNESCO invitadas a participar. Fuente: Elaboración propia

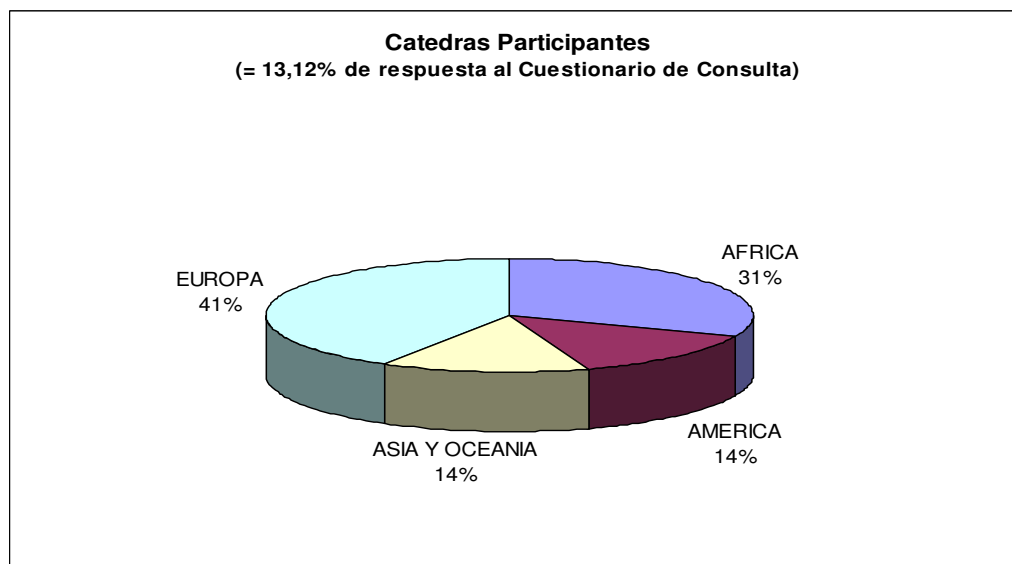


Fig. 7.5. Cátedras UNESCO que participaron en el proceso de consulta. Fuente: Elaboración propia

De los gráficos 7.4 y 7.5 se observa que las proporciones, entre las Cátedras UNESCO invitadas a participar y las que participaron efectivamente, se mantienen en términos generales. Sólo hay una pequeña variación superior en Asia y Oceanía, y, menor en América.

La *tasa de respuesta* obtenida de las Cátedras UNESCO es del 13,12%, mientras que para las OSC es del 17%, lo que supera ampliamente las tasas de respuesta previstos para encuestas virtuales con destinatarios sin contactos previos, que suele ser menor al 5%, tal como se señaló en el apartado 6.2.2.2.1.2.

Participación efectiva, una mirada cualitativa

Como se mencionó en la metodología propuesta, el principal valor del proceso de consulta realizado tiene que ver con la participación de las diversas organizaciones para poner en común sus propuestas e ideas, además de aportar información institucional.

A continuación se presenta la relación de OSC que respondieron el cuestionario, indicando el nombre de la organización, además del nombre y cargo de la persona

interlocutora que proceso de consulta y el país de procedencia. La información se relaciona conforme al orden cronológico de llegada de la respuesta al cuestionario. La primera columna sitúa a la persona, antes que a la institución, respetando que algunas de éstas, respondieron a título personal y no organizacional.

NOMBRE (quien responde)	ORGANIZACIÓN	PAIS
David Purnell, National Administrator	UNITED NATIONS ASSOCIATION OF AUSTRALIA	Australia
Sergio Nicolas Yahni, Director	THE ALTERNATIVE INFORMATION CENTER	Israel
Samir Amin, Directeur	FORUM DU TIERS MONDE	Egypte
Alhajj Mohammad Fazlul Hague, Board	JATIYA TARUN SANGHA (JTS)	Bangladesh
Gerd Leipold, International Executive Director	GREENPEACE INTERNATIONAL	Holanda
Willy Thys, Secrétaire General	CONFÉDÉRATION MONDIALE DU TRAVAIL	Bruselas
Yoko Kitazawa, Board	JAPAN NETWORK ON DEBT AND POVERTY [JUBILEU 2000]	Japan
Marwan R.Kamal, Secretary General	ASSOCIATION OF ARAB UNIVERSITIES (AARU)	Jordan
Maria Cordeiro, Information Officer	CLIMATE ACTION NETWORK EUROPE, ASBL	Belgium
Federico Mayor Zaragoza, Presidente	FUNDACIÓN CULTURA DE PAZ	España
Kolyang Palebele Robert, Board	COPRASAT (COMITE PERMANENT DE REFLEXION ET D'ACTION SUR LA SECURITE ALIMENTAIRE) [COORDINATION DES ORGANISATIONS PAYSANNES DE FIANGA]	Tchad
Zainab Suleman, Hon. General Secretary	PAKISTAN WOMEN LAWYERS ASSOCIATION (PAWLA)	Pakistan
Katarina Sehm Patomäki, Executive Secretary	NIGD, NETWORK INSTITUTE FOR GLOBAL DEMOCRATIZATION	Finland
Asghar Ali Engineer, Board	CENTRE FOR STUDY OF SOCIETY AND SECULARISM	India
DAFF Sidiki Abdoul, Animateur	CENTRE DE RESSOURCES INTERAFRICAIN -CRI-	Senegal
Alain Touraine/ Yvon le Bot, Directeur de recherche au CNRS	CADIS (CENTRE D'ANALYSE ET D'INTERVENTION SOCIOLOGIQUES)	France
Mohammed Fayek, Secretary General	ARAB ORGANIZATION FOR HUMAN RIGHTS [STATE OF THE WORLD FORUM]	Egypt
Riza Primahendra, Head of Study & Communication Bureau	BINA SWADAYA	Indonesia
Alejo Vargas Velásquez, Board	RED DE UNIVERSIDADES POR LA PAZ Y LA CONVIVENCIA -REDUNIPAZ-	Colombia
Prakash Khanal, Executive Producer	HIMALAYA FILM [BEIJING INTERNATIONAL SCIENCE FILM FESTIVAL]	Nepal
R.V. Bhavani, Principal Scientist	MS SWAMINATHAN RESEARCH FOUNDATION [PUGWASH CONFERENCES ON WORLD AFFARIS]	India
Gomathi Nair & Lalita Balakrishnan, Secretary General & Vice-President & Chairperson Rural	ALL INDIA WOMEN'S CONFEEENCE	India
K.N. Sharma, Executive Secretary, / Ganesh Kumar, Staff Assistant to Director-II	INTERNATIONAL COMMISSION ON IRRIGATION AND DRAINAGE	India
Iqbal Khattak, Board	DAILY TIMES [AL BADAR MEDICOS NEAR NASSEER]	Pakistan
Assah Gustave, West-Afric Régional Coordinateur	ONG GLEGBENU (CHANTIER JEUNES INTERNATIONAL/YOUTH AFRIC)	Republique du Benin
Hans Landolt, Board Internacional	AMNISTIA INTERNACIONAL	UK
Tag Elsir BAsheer Abdalla, Dean Faculty	NATURAL SCIENCE COMMITTEE OF NATCOM	Sudan
Roberto Savio, Secretario Ejecutivo	SOCIETY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT	Italia
Francisco Whitaker Ferreira, Secretario Ejecutivo	COMISSÃO BRASILEIRA JUSTIÇA E PAZ, DA CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL	Brasil
Patricia Ariza, Board	CORPORACIÓN COLOMBIANA DE TEATRO [INICIATIVA DE MUJERES POR LA PAZ]	Colombia
Ignasi Carreras, Director General en España	INTERMON OXFAM [OXFAM INTERNATIONAL]	España
Martí Olivella, Director	NOVA-CIS [de la ALIANZA PARA UN MUNDO RESPONSABLE, PLURAL Y SOLIDARIO]	España
David Wortley, Principal	MASS MITEC CREATIVE COLLABORATIVE COMMUNICATIONS [WORLD CIVIL SOCIETY FORUM]	U.K.
Giuseppe Porcaro	ORGANISATION MONDIALE DU MOVEMENT SCOUT	Italia

Tabla 7.3. Relación de OSC que participaron en el proceso de consulta. Fuente: Elaboración propia

De manera análoga se indica, en la siguiente tabla, la relación de Cátedras UNESCO que respondieron el cuestionario:

NOMBRE (quien responde)	CATEDRA UNESCO	PAIS
Guy Heyden, Chairholder/Professor Emeritus in Pathology	HUMAN RESPONSE TO ENVIRONMENTAL STRESS	Sweden
Amjad E. Haddad, Senior Adviser	THE MULTICULTURAL LEADERSHIP CHAIR IN THE ARAB WORLD-"THE MCLC"	Jordan
Lezou Dago, Titulaire de la Chaire	CHAIRE UNESCO POUR LA CULTURE DE LA PAIX	Côte d'Ivoire
Bernd Hamm	EUROPE IN A GLOBAL PERSPECTIVE	Germany
Adnan J.Ghata, Director of Development and Training	UNESCO CHAIR FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION	Syria
Vicent Martínez Guzmán, Director	CÁTEDRA UNESCO DE FILOSOFÍA PARA LA PAZ	España
Elvira Martín Sabina, Coordinadora	CÁTEDRA UNESCO EN GESTIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA	Cuba
Gabriele Zaidyte, Prof	UNESCO CHAIR FOR CULTURAL MANAGEMENT AND CULTURAL POLICY AT VILNIUS ACADEMY OF FINE ARTS	Lithuania
Karasaeva Altynai, UNESCO Chairholder Network Coordinator	KYRGYZ RUSSIAN SLAVIC UNIVERSITY, UNESCO CHAIR "CONSTITUTIONAL RIGHTS AND GENDER POLICY	Kyrgyzstan
Tapio VARIS, Professor and Chair	UNESCO CHAIR IN GLOBAL E-LEARNING WITH APPLICATIONS TO MULTIPLE DOMAINS	Finland
C.Susanne, Prof	ECOTECHNIE	Belgique
Gerald Mader, Chairholder / Werner Koehler, Co-ordinator	UNESCO CHAIR ON PEACE, HUMAN RIGHTS AND DEMOCRACY	Austria
Jan Michalko, Teacher	UNESCO - KATEDRA IRIE NITRA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA UKF NITRA	Slovakia
Ahmad H. Abu Hilal, Prof	UNESCO-COUSTEAU ECOTECHNIE CHAIR OF ENVIRONMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT	Kingdom Of Bahrain
Vishwanath D. Karad, Chair Holder	UNESCO CHAIR FOR HUMAN RIGHTS, DEMOCRACY, PEACE AND TOLERANCE	India
Vladimir Chirkov, Secretary	RENEWABLE ENERGY AND RURAL ELECTRIFICATION	Russia
Larissa N. Konovalova, Chairholder	UNESCO/INCORVUZ CHAIR AND NETWORK FOR THE DEVELOPMENT OF NGOS IN COUNTRIES IN TRANSITION	Russia
Maria Prandi / Vicenç Fisas - Investigadora / Director-	ESCUELA DE CULTURA DE PAZ DE LA UAB	España
Albert Landercy et Raymond Renard, Titulaire et Coordinateur de la Chaire	CHAIRE UNESCO-MONS-HAINAUT EN AMENAGEMENT LINGUISTIQUE ET DIDACTIQUE DES LANGUES DANS LES SYSTEMES EDUCATIFS	Belgique
Kay Williamson, Chair-holder	UNESCO CHAIR IN CULTURAL HERITAGE	Nigeria
Alioune KANE, Maître de Conférence	UNESCO/UCAD	Senegal
Nélida Shinzato, Titular Cátedra	EDUCACIÓN EN PRO DE LA DIVERSIDAD	Argentina
Maria Inácia D'Avila Neto, Coordinadora	CATEDRA UNESCO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTABLE	Brasil
Shavkat Achilov, Coordinator	UNESCO CHAIR OF PRESERVATION AND MANAGEMENT OF HISTORICAL CENTERS	Uzbequistan
D'almeida Cosme Adébayo, Coordonnateur	CHAIRE UNESCO SUR LES POLITIQUES CULTURELLES POUR LE DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE	Togo
Paul NGARAMBE et Philippe NTAHOMBAYE, Pr. Membres	CHAIRE UNESCO EN EDUCATION A LA PAIX ET A LA RESOLUTION PACIFIQUE DES CONFLITS	Burundi
Maria Novo, Titular de la Cátedra	CATEDRA UNESCO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL	España
Zhicheng GUAN, Feiyu KANG, Deputy Dean	UNESCO CHAIR IN CONTINUING ENGINEERING EDUCATION	P.R. CHINA
Theotonio Dos Santos, Coordinador	ECONOMÍA GLOBAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE	Brasil

Tabla 7.4. Relación de Cátedras UNESCO que participaron en el proceso de consulta.
Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Proceso de Análisis Multidimensional e intersectorial

Tal como se mencionó en la metodología propuesta, en este paso se realizó la evaluación y análisis de la información obtenida mediante el proceso de consulta. En primer lugar, se realizó el 'Análisis y Articulación temática' y en segundo lugar, el análisis institucional.

7.1.2.1 Análisis y Articulación temática

Para el Análisis de las Ideas, Propuestas y Campañas, obtenidas mediante el proceso de consulta, se realizó la 'Matriz Temática' como propone la metodología, a partir de la cual se desarrollaron los siguientes pasos metodológicos.

7.1.2.1.1 Vinculación y relación de ideas: Plan Estratégico Integrado

De esta forma, haciendo uso de la vinculación y relación de ideas, se jerarquizó de manera ordenada la información obtenida del proceso de la consulta, incluida en la 'Matriz Temática', lo cual dio lugar a la vinculación lógica de conceptos. Así, se obtuvo el Plan Estratégico Integrado en su fase programática, es decir, como documento inicial de referencia que corresponde a la declaración inicial de lo que podría ser el trabajo conjunto. La información que lo conformó era la enviada por las OSC y las Cátedras UNESCO, de manera integrada.

Como se precisó en la propuesta metodológica (capítulo anterior), la estructuración temática del Plan Estratégico se articuló conforme a las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Integral, de forma que incluyera el pensamiento sistémico y estratégico. Este último correspondió a la visión a largo plazo, que orientó todo el Plan. Así, la vinculación de ideas, propuestas y campañas se armonizaron en un solo elemento de referencia en el que se incluyeron los aportes de las diversas organizaciones y Cátedras.

Un elemento que se consideró clave al realizar este Plan, es la importancia de, inicialmente no señalar la institución que planteaba la idea, propuesta o campaña, pues lo importante era la idea como tal, sin que interfiera la preponderancia de determinadas organizaciones que son más populares, o tienen un mayor despliegue de miembros o presencia en mayor cantidad de países. Lo importante en este Plan era que las ideas de por sí tienen un peso propio, por lo cual, podían ser articuladas con otras ideas.

La relación de las ideas con cada Organización o Cátedra, puede consultarse en la '*Base de Datos de Ideas*' que se generó a partir de completar la 'Matriz Temática', tal como indicaba la propuesta metodológica.

Base de datos de Ideas, Propuestas y Campañas

Organización

Greenpeace International

Tipo

Idea Propuesta Campaña

Dimensión Principal

Dimensión Ambiental

Foco Principal

Área: Medio Ambiente
Tema: Recursos Naturales
Subtema: Bosques

Caracterización

Categoría: Mediano Plazo
Marcos: Jurídico
Perfiles: Promoción - Difusión
Áreas Geográficas: EEUU y Europa Occidental
Actores: Ciudadanos
Sectores: -

Detalle

Greenpeace believes that individual and corporate consumers have the right and responsibility to buy wood and wood-based products which do not contribute to environmental and social degradation. Replacements already exist for virtually every

Guardar Borrar

Fig. 7.6. Base de Datos de Ideas, Propuestas y Campañas, usando la 'Matriz Temática' de la Propuesta Metodológica. Fuente: Elaboración propia

A continuación se señala el Plan Estratégico obtenido a partir de la articulación temática de todas las Ideas, Propuestas y Campañas que fueron recabadas de las OSC y las Cátedras UNESCO durante el proceso de consulta. El Plan se estructura conforme a las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Integral. De esta forma, se relacionan con los grandes focos temáticos:

- Sostenibilidad Económica: Economía, Comercio Internacional, Finanzas
- Sostenibilidad Social: Derechos Humanos y Derechos de la Solidaridad
- Sostenibilidad Medioambiental: Medio Ambiente y 'Desarrollo Sostenible'⁷²⁷
- Sostenibilidad Político-Institucional: Gobernanza

⁷²⁷ Se coloca en comillas 'Desarrollo Sostenible' porque se comprobó en la fundamentación teórica que éste supera ampliamente la dimensión medioambiental. Sin embargo, está colocado en dicho apartado porque las propuestas relacionadas, lo vinculaban principalmente a dicha dimensión.

En dicho Plan se encuentran los Objetivos a Largo Plazo (OLP), y los Objetivos a Medio Plazo (OMP) seguidos de un número que indica su cantidad. De igual manera, en algunos apartados se señalan algunas ‘Campañas Macro’ que corresponden a grandes campañas que podrían servir de motor para emprender acciones conjuntas. Como el contenido del Plan corresponde a la información recabada en el proceso de consulta, es posible que se encuentren vacíos importantes, lo que significa que es crucial ampliar sus contenidos mediante nuevos procesos de consulta a otras organizaciones. Tal como se ha indicado, en esta investigación se realizó una *prueba piloto*, a fin de probar la metodología.

PLAN ESTRATEGICO PROPUESTAS Y ACCIONES DE LAS OSC Y LAS CATEDRAS UNESCO

ECONOMÍA, COMERCIO INTERNACIONAL, FINANZAS

OLP (Objetivo a Largo Plazo). PONER EN VIGOR UN NUEVO ORDEN ECONOMICO INTERNACIONAL

OMP1 (Primer Objetivo a Medio Plazo). Comercio Internacional: Reformar las Reglas del Comercio Internacional y la Economía Mundial

→ **CAMPAÑA MACRO –General-: Campaña para Cambiar las Reglas del Comercio Internacional**

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
1.1 Instaurar Reglas Comerciales Equitativas	<ul style="list-style-type: none"> a. Regular el “hiper poder” de las Multinacionales b. Regular instituciones comerciales y financieras para que se permita una participación más justa en comercio mundial a los países en desarrollo c. Desechar el GATS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios) d. Introducir dimensión ética [Códigos de Conducta] e. Eliminar subsidios de los países desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> a. Sector privado: Multinacionales b. Sector Intergubernamental + Privado: OMC c. Sector Gubernamental: Países desarrollados 	<ul style="list-style-type: none"> * Enfoque sectorial: Campaña para reforzar organización de los trabajadores dentro de las Multinacionales Campaña de búsqueda colectiva de nuevas estrategias de desarrollo, con asidero en la realidad económica y social de nuestras sociedades.
1.2 Adoptar Políticas de Comercio Seguro – comercio que no sea a expensas del Medio Ambiente- en la OMC	<ul style="list-style-type: none"> a. OMC vele por la eliminación de subsidios destructivos con el Medio Ambiente por parte de los gobiernos, instituciones regionales y el Banco Mundial, especialmente en los sectores agrícola, energético y pesca. 	<ul style="list-style-type: none"> a. OMC sobre: b. Organismos Gubernamentales nacionales y regionales. c. BM 	
1.3 Reemplazar el Comercio Libre por el Comercio Justo -el cual se centra sobre materias primas-	<ul style="list-style-type: none"> a. Promoción del Comercio Justo b. Potenciar las Redes de Comercio Justo c. Asignar un % de la ayuda al desarrollo 		Campaña de Comercio Justo
1.4 <i>Nuevo Marco Institucional</i> : Establecer una Institución Económica Internacional –con atribuciones legales-	<ul style="list-style-type: none"> a. Institución fije y vele por efectiva Ayuda al Desarrollo b. Garantice espacio comercial para Comercio Justo c. Reoriente recursos provenientes de 	<ul style="list-style-type: none"> a. ONU 	

bajo Mandato de la ONU que cumpla funciones de Arbitraje entre Estados y de éstos con Organismos bi y multilaterales, y sector privado.	impuestos (como el de la Tasa Tobin y otros) para ello.		
1.5 Descentralizar la Economía	a. Potenciar las economías locales de policultivo y subsistencia b. Fomentar los microcréditos de grupo (énfasis Mujeres)	Enfoque sectorial: <i>Mujeres</i>	

OMP2. Cooperación Económica Internacional: Concretar Acuerdos con carácter legalmente vinculante que garanticen mayor equidad y Justicia entre Naciones.

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
2.1 Incrementar la ayuda al Desarrollo			Campaña por el 0,7% de Ayuda al Desarrollo
2.2 Repensar la Cooperación entre Europa – Tercer Mundo		Europa –Tercer Mundo	
2.3 Inserción, adaptación e integración de países pobres en contexto económico mundial	a. Poner a disposición de países pobres medios (humanos y económicos)	países pobres	
2.4 Condonar la Deuda Externa	a. Es necesario aliviar las densas deudas de los más pobres para reducir la pobreza.		Campaña para Cancelación de la Deuda Externa
2.5 Arbitrar Deuda Externa	a. Establecer mecanismo democrático para ello.		

OMP3. Administración de los mercados de capitales: Control de la Especulación Financiera y Paraísos Fiscales

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
3.1 Introducir la CTT (Tasa de Transacción Monetaria)			Campaña para la introducción de la CTT.
3.2 Introducir la Tasa Tobin			Campaña para introducir la Tasa Tobin

DERECHOS HUMANOS Y DERECHOS DE LA SOLIDARIDAD

OLP. PONER EN VIGOR UN NUEVO ORDEN MUNDIAL EN QUE PRIME EL SER HUMANO, CON RESPETO A LOS DDHH Y DERECHOS DE LOS PUEBLOS

→ *CAMPAÑA MACRO –General-: Campaña Respeto a los DDHH*

OMP1. Cultura de Paz: Transición de una Cultura de Violencia a una Cultura de Paz

→ *CAMPAÑAS MACRO –general-: Campaña Mundial por una Cultura de Paz [Paz no Guerra]*

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
1.1 Promoción Cultura de Paz	<p>a. Institucional: Esfuerzos conjuntos para fortalecer los elementos de una Cultura de Paz con organizaciones internacionales, regionales y nacionales, gubernamental y no gubernamental, con rol esencial de la UNESCO.</p> <p>b. Legal: Adopción e implementación en legislaciones nacionales la figura de “crímenes contra la Paz”</p>	<p>a. Sector Gubernamental:</p> <p>b. Organizaciones internacionales, regionales y nacionales</p> <p>c. UNESCO</p>	Campaña para que prosiga clamor popular no violento “En pie de Paz” (Iniciado el 15/02/03)
1.2 Construcción de una Cultura de Paz y Defensa No armada en la OMC	a. Añadir el 0,3% de presupuesto para fomento de la Cultura de Paz, que junto con el 0,7% de ayuda al desarrollo sostenible como impuesto a causas estructurales de la guerra.		Campaña “0,3% por la Cultura de Paz”
1.3 Promover la Educación y Cultura de Paz	<p>a. Educación para la Paz en todas las escuelas.</p> <p>b. Educación para la Paz y sobre el Conflicto ha de tener preeminencia a lo largo de toda la etapa formativa, desde infancia hasta Universidad y de manera transversal, mediante el aprendizaje de la resolución no violenta de los conflictos, el conocimiento de mecanismos de ddhh. Fundamental que administraciones promuevan producciones culturales atractivas, especialmente audiovisuales destinadas a resolver de manera pacífica los conflictos.</p> <p>c. Concebir y poner en marcha nuevas estrategias hacia a promoción de la Cultura de Paz en los establecimientos de enseñanza a todos los niveles, poblaciones, responsables políticos, administrativos, religiosos, militares, etc.</p> <p>d. Reforzar la sensibilización, información y formación en ddhh. Implicar en este trabajo a Sabios tradicionales, autoridades morales de la Sociedad y Sociedad Civil.</p>		<p>Campaña de Educación para la Paz y resolución de Conflictos (enseñanza en todos los niveles)</p> <p>Campaña de Educación en Derechos Humanos</p> <p>Campaña contra la intolerancia y por la restricción del espíritu humano</p> <p>Campaña “llenar el Mundo de Amor”</p>

OMP2: Diversidad / Dialogo Intercultural: Un nuevo Contrato Cultural que salvaguarde la diversidad y evite la segregación

→ *CAMPAÑA MACRO –General-: Respeto a la Diversidad*

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
<p>2.1 Facilitar y potenciar mayor fluidez en dialogo entre Culturas y Religiones</p> <p>-no choque de Civilizaciones-</p>	a. Salvaguardar la diversidad cultural, lingüística y religiosa como factor clave de Paz		<ul style="list-style-type: none"> • Campaña Promoción de Dialogo Intercultural • Campaña de Dialogo entre Culturas, Religiones y economías • Campaña de Dialogo intercultural

			para disminuir los riesgos de la mundialización
2.2 Establecimiento de <u>políticas</u> consensuadas de Educación Intercultural			
2.3 Promoción de <u>organismos</u> de dialogo intercultural	a. Desarrollo de Instituciones Interculturales e Interfé.		
2.4 Fomentar <u>espacios</u> sociales de escucha, dialogo y relaciones respetuosas, que eviten racismo y ayuden a la búsqueda de soluciones colectivas a problemas comunes.	a. Estimular y apoyar encuentros de la diversidad		

OMP3: Equidad / No Discriminación: Trabajo por la Equidad Humana

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Especificas
3.1 Enfoque Sectorial: Mujer Juventud Niñez Campesinos Indígenas Personas desarraigadas (migración, refugiados, solicitantes de asilo)	<ul style="list-style-type: none"> a. Jóvenes y Mujeres como Socios del Desarrollo b. Organización de campaña por el “derecho a la tierra” de 3 mil millones de campesinos c. Cada campesino debería contar con un campo adecuado (donde gestione adecuadamente sus recursos –como agua-) d. Apoyo a Derechos de los Indígenas e. Apoyo y Mejor resolución a problemas de Refugiados y Solicitantes de Asilo f. Solución negociada a cuestión de migraciones, con mayor atención a capas mas vulnerables g. Medidas de rehabilitación a desplazados económicos y por guerras. 		<p>Campaña Mundial por los derechos de la Niñez.</p> <p>Campaña por Personas Desplazadas y Refugiadas</p> <p>Convocatoria y difusión del pensamiento indígena y sus costumbres</p>

OMP4: Libertad de Movilización: Eliminar barreras en los Estados para la libre Circulación

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Especificas
4.1 países permitan la libertad de circulación			Libertad de Movilización

OMP5: Instrumentos DDHH y DIH: Universalizar el régimen de protección de los DDHH.
[Aunque por si solas disponer de leyes y tratados no garantizan su respeto, es fundamental contar con un cuerpo normativo para exigir su cumplimiento]
CAMPAÑA MACRO –General-: Lucha contra la IMPUNIDAD

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
5.1 Justicia Global: CPI	<ul style="list-style-type: none"> a. Ratificación Universal de la CPI b. Fortalecimiento de Justicia Global a través de CPI c. Fortalecimiento de Justicia Global a través de una muy poderosa CPI sin interferencia de las superpotencias 		Campaña para la Ratificación Universal de la CPI
5.2 Legislaciones Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. Promulgar legislaciones de ddhh en todos los países b. Adoptar e implementar legislaciones nacionales que prohíban acuerdos de Impunidad entre gobiernos c. Acordar en legislaciones nacional leyes acordes con la CPI d. Que cada ciudadano de la Tierra pueda denunciar a violadores de ddhh ante la CPI. e. Ampliar la CPI y las leyes nacionales a asuntos como la invasión y la ocupación 		

OMP6: DESC - JUSTICIA SOCIAL: Un nuevo Contrato económico-Social, basado en el desarrollo endógeno, el conocimiento científico y Códigos de Conducta Globales
[Mundialización de los Derechos Sociales, económicos y Culturales, y defensa de todos].

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
6.1 Desmercantilización de la Educación, Salud y la Ciencia.	<ul style="list-style-type: none"> a. Enfoque económico: Gestión en régimen de transparencia para garantizar <u>control ciudadano y gestión</u>. b. Frenar la liberación de los servicios públicos, especialmente la Enseñanza. 		Campaña por derechos de todos/as a la Salud, la Educación y Bienes Culturales (sin distinción de sexo, edad, etno-religiosa para una reducción de las diferencias económico-sociales.
6.2 Instrumentos legales sobre DESC: Justiciabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Obligatoriedad de leyes (Justiciabilidad) de prevención de desnutrición, hambre y enfermedades evitables b. Promover el Pacto de Derechos económicos, Sociales y Culturales (como la DUDH) enfocado a derechos sociales y económicos del Ciudadano 		Garantizar los niveles básicos de Educación y Salud para todos/as.
6.3 Elaboración de políticas a largo plazo (para mejora de Calidad de Vida de población desprotegida)	<ul style="list-style-type: none"> a. Acuerdos gubernamentales con Instituciones para asegurar su cumplimiento 		Apoyo a la Educación como Servicio Publico
6.4 Alimentación y Agricultura Derecho a la Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> a. Lograr apoyo parlamentario muy explícito en el derecho a la alimentación b. Promover y asegurar el derecho de los pueblos a alimentarse y garantizar su Seguridad Alimentaria c. Negociación de los excesos de alimentos a precios asequibles, no usados como armas económicas 		<p>Campaña por el derecho a la Tierra de 3.000 millones de campesinos en el mundo</p> <p>Campaña mundial contra el <u>hambre</u></p> <p>Campaña para crear una Alianza Internacional</p>

	<p>d. Potenciación de las economías locales de policultivo y subsistencia.</p> <p>e. Asegurar un porcentaje del PIB para I&D en agricultura</p> <p>f. “Derecho a la Tierra” de 3.000 millones de campesinos.</p> <p>Político</p> <p>g. Desarrollo estratégico de verdaderas políticas de seguridad alimentaria sostenible para la promoción de productos no convencionales</p> <p>Bioseguridad</p> <p>h. Proteger y estimular la siembra de semillas tradicionales. Uso seguro por 5000 años.</p>		<p>contra el Hambre</p> <p>Campaña para que todas las personas tengan derecho a dos alimentaciones diarias</p> <p>Campaña por la Seguridad Alimentaria a través de la mejora de riego en agricultura</p> <p>Campaña para la creación de un banco de semillas para la Soberanía Alimentaria</p>
6.4 Derechos Laborales (Enfoque sectorial: Sindical)	<p>i. Renovación del Sindicalismo y el Movimiento de Trabajadores</p> <p>j. Mejora de la organización y acción sindical</p> <p>k. Establecer estrategias de educación formal e informal conjuntamente con políticas públicas para aumentar empleos duraderos para los Jóvenes.</p>		<p>Campaña mundial sobre la promoción y respeto de las normas de trabajo: DDHH y Normas Internacionales de Trabajo</p> <p>Campaña mundial para la Promoción de los DD de la Mujer en el seno de las organizaciones sindicales y el Mundo del Trabajo.</p> <p>Campaña por aproximación a Condiciones laborales dignas (Sueldos, jornadas de trabajo, vacaciones, salud en el trabajo)</p>
6.5 Salud	<p>a. Planes que aseguren la <i>atención básica</i> de Salud a toda la población, en especial a niñez.</p> <p>b. Apoyo político y social a derecho de las personas a tener <i>medicamentos esenciales</i></p> <p>c. Perfeccionamiento del monitoreo sobre <i>enfermedades misteriosas</i></p> <p>d. <i>Apatía</i> como enfermedad Social vs. Solidaridad</p>		<p>Campaña de prevención en el campo de la Salud</p>
6.6 Educación Dar prioridad a educación y valoración de recursos humanos como factor de Desarrollo Humano Sostenible	<p>a. Educación como Derecho Humano prioritario Cobertura:</p> <p>b. Educación para todos/as a lo largo de toda la vida.</p> <p>c. Servicios Educativos a lo largo de toda la vida.</p> <p>d. Educación para todos/as, especial atención a Educación de la Mujer</p> <p>e. formación e información como base del movimiento de trabajadores</p> <p>f. Reforzar Educación a Jóvenes para favorecer conocimientos útiles al desarrollo de las sociedades a nivel local y contribuir a procesos de participación democrática en su propio territorio.</p> <p>Acceso:</p> <p>g. Erradicar el analfabetismo</p> <p>h. Reducir tasa de analfabetismo</p>		<p>Educación para todos/as (especialmente las niñas)</p> <p>Campaña de Erradicación del Analfabetismo</p> <p>Campaña para reducir la brecha en CDT para los países menos desarrollados</p> <p>Campaña en el campo de la Educación para un mayor respeto por las diferencias culturales y religiosas.</p> <p>Campaña para reforma curricular para preparar</p>

	<p>i. Oportunidades de educación para todos los Pueblos del Mundo</p> <p>j. Permitir a cada Ciudadano/a de la Tierra tener acceso a la Educación</p> <p>k. Mayor equidad en acceso a Educación Superior</p> <p>l. Trabajar temas referidos a <i>Discriminación en ámbitos educativos</i>, reformas a algunos sistemas educativos vigentes.</p> <p>Disponibilidad:</p> <p>m. Educación debería ser gratuita</p> <p>n. Establecimiento de Planes que aseguren la escolarización básica.</p> <p>Metodología(s)</p> <p>o. Aprendizaje a distancia, Global</p>		<p>estudiantes antes de los 18 años para entender y participar en la administración pública. [Un considerable porcentaje de la población no tiene conocimientos básicos sobre administración pública, incrementando la apatía social]</p>
6.7 CDT	<p>a. Desarrollo de Ciencia, Tecnología y Economía</p> <p>b. Incorporar la dimensión artística a la visión de desarrollo, integrándola a la visión científico-tecnológica</p> <p>c. Divulgación científica: Popularizar el conocimiento científico</p> <p>d. Fomento de creatividad científica y artística</p> <p>e. Construcción de capacidad y creatividad en la ciencia para el desarrollo.</p> <p>f. Recursos Humanos Científicos: mayor valoración por ser elementos claves en la búsqueda de soluciones en los objetivos fijados</p> <p>g. Establecer herramientas que favorezcan el impulso de científicos competentes sobre problemáticas de sensibilidad local (ej. Zona costera oeste africana)</p>		<p>Campaña Global para reducir la brecha en CDT para los países menos desarrollados</p>

OMP7: Derechos de la Solidaridad:

Campaña: Defensa del Derecho Internacional y Derechos de los Pueblos

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
71. MDG –Metas de Desarrollo del Milenio-	<p>a. Compromiso sobre los Objetivos de la Declaración del Milenio –como compromiso para construir una agenda de la Paz- sean introducidos en las agendas locales, regionales y nacionales, dedicando el 0,7% del PIB a los objetivos de la Declaración y a los temas fundamentales señalados por las Agencias de Naciones Unidas (educación básica universal, Agua potable y saneamiento para todo el mundo, vacunas para enfermedades curables).</p>		<p>Campaña por MDG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campaña por implementación de las Metas de Desarrollo del Milenio • Campaña por trabajo de los Gobiernos por el Desarrollo • Campaña de erradicación de la pobreza, integrando diversas campañas a objetivos del Milenio. • Eliminación de la pobreza • Alivio de la pobreza • Campaña/Programa internacional de la pobreza que involucre tanto a países desarrollados como a países necesitados.

<p>7.2 Comunicación e Información:</p> <p>Acceso a la Información</p>	<p>a. Asegurar la libertad de expresión y libertad de Prensa</p> <p>Legal:</p> <p>b. Establecer normas que garanticen acceso a la información pública</p> <p>c. Control de medios masivos de comunicación, que no permitan sumar su poder al político y/o económico</p> <p>d. Mecanismos para garantizar información transparente y veraz</p> <p>Democratizar Medios:</p> <p>e. Democratizar Medios de Comunicación, democratizar control de medios (como poderosas armas de liberación o dominación que son).</p> <p>Espacios:</p> <p>f. Reforzar medios de información de la Sociedad Civil</p> <p>g. Creación de Forums y oportunidades que brinden espacios para que tengan Voz aquellos Sin-Voz</p> <p>h. Propiciar espacios de debate en distintos ámbitos internacionales sobre la ética de los medios masivos de comunicación.</p> <p>i. Creación de medios independientes</p> <p>j. Disponibilidad de los Medios (cuota de gratuidad)</p> <p>Económico:</p> <p>k. Gravar (tasar) a las grandes empresas transnacionales de comunicaciones de carácter comercial para financiar la comunicación en los países del Sur y la comunicación alternativa</p>		<p>Campaña de Acceso a la Información</p> <p>Campaña para asegurar el Derecho a la Información</p> <p>Campaña de Información, Sensibilización y formación sobre TIC.</p> <p>Campaña Transparencia de los Medios: (Información sobre el funcionamiento y financiamiento de los medios de comunicación)</p> <p>Campaña para asegurar que medios –p.ej. Internet- es genuinamente gobernado y regulado por una alianza entre ciudadanos, comercio, gobierno y la academia.</p> <p>“Democratización de los medios de comunicación” reivindicar el control ciudadano participativo de los medios de comunicación, considerándolos “servicio público” (del “pueblo”)</p> <p>Campaña para gravar las firmas informáticas para financiar las del Sur.</p>
<p>7.2 Nuevo Orden de la Información</p>	<p>a. Puesta en marcha del Nuevo Orden de la Información propuesto por Yesca Moktar Mbow</p> <p>b. Implicación de la UNESCO en el Nuevo Orden de la Información y la Comunicación, ya que la información puede considerarse un bien público mundial.</p>		<p>Campaña por un Nuevo Orden de la Información y la Comunicación</p>
<p>7.3 TIC</p>	<p>a. Desarrollar y poner asequible las nuevas TIC a los países en desarrollo</p> <p>b. Aprovechar las nuevas TIC para acompañar dinámicas de cambio</p> <p>c. Uso innovador de TIC (aprendizaje electrónico), clases virtuales para reducir viajes y construir relaciones inter-culturales</p> <p>d. Acercar a las comunidades las TIC inalámbricas intermedias</p> <p>e. Estimular la comunicación local, basado en facilitar mediante acceso libre/barato a llamadas locales e Internet.</p> <p>Derecho a Privacidad y TIC</p> <p>f. Derecho a la privacidad se puede armonizar con el derecho a tener acceso a las TIC. Deben protegerse los derechos del Individuo.</p>		<p>Campaña de acceso de los medios a la comunidad</p>

MEDIO AMBIENTE Y “DESARROLLO SOSTENIBLE”

OLP. PONER EN VIGOR UN MODELO INTEGRAL DE “DESARROLLO SOSTENIBLE”,
 CAMPAÑA MACRO –General-: Salvar Nuestro Planeta

OMP1. Desarrollo Humano Sostenible: Establecer Políticas e Instrumentos de Desarrollo Sostenible que garanticen la protección del entorno y los Recursos Naturales, incorporando los Sistemas Sociales, su Cultura e Historia.

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
1.1 Hacia un Desarrollo Sostenible	a. Promoción del Desarrollo Humano y Sostenible en beneficio de todos/as b. Un Nuevo Contrato Medio Ambiental o Natural c. Sustituir en los informes de la OCDE, FMI y otros, el PIB por el Índice de Desarrollo Humano (IDH), basado en las variables Esperanza de Vida, Nivel de Instrucción y Renta por Habitante)		Campaña de aproximación al desarrollo centrado en lo Humano Campaña contra el énfasis del desarrollo económico a expensas de los valores humanos y el Medio Ambiente (ver www.wdm.org.uk)
1.1 Educar la población para sensibilizar y concientizar	d. Educación para la problemática cultural del desarrollo sostenible e. Extender la Educación ambiental a lo largo y ancho de todo el planeta, concienciando a la población sobre la destrucción del planeta y la falta de equidad que se derivan del actual modelo de crecimiento, mal llamado “desarrollo” f. Fortalecer creación de capacidad, educación y acceso a la información a todos los niveles para un efectivo manejo de recursos (especialmente el agua) g. El rol de las comunidades locales puede ser fundamental en la transición hacia el desarrollo sostenible y afrontar las consecuencias negativas de la globalización. [se conocen experiencias en muchas comunidades de Asia, tribales o vecinales que han desarrollado históricamente mecanismos de supervivencia colectiva]	a. población b. Comunidades locales	Campaña para crear conciencia de la importancia de los problemas actuales que pueden llevar a un trágico final a la especie humana.

OMP2. Instrumentos Internacionales MA: Aplicación y cumplimiento de Acuerdos Medioambientales

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
2.1 Establecer una <u>Institución de Justicia Ecológica Internacional</u>	a. <i>Consejo de Seguridad Medioambiental</i> que propulse un nuevo Contrato Medioambiental o Natural b. <i>Corte Ecológica Internacional</i>		Campaña para que ONGs jueguen papel de control críticamente importante en cuestiones

	c. Establecer un Board o Autoridad Internacional que oriente y regule la Gestión de la Energía y el Agua, antes que se salga de control.		medioambientales.
2.2 Adopción, Ratificación y Aplicación efectiva de Acuerdos Medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> a. Ratificación del Protocolo de Kyoto b. Ratificación <i>Universal</i> del Protocolo de Kyoto c. Adopción de Instrumento Internacional <u>legalmente vinculante</u> sobre <u>Responsabilidad Corporativa</u>, a fin de detener la marea de abusos contra el Medio Ambiente. . d. Tratados Internacionales para la proyección de la biodiversidad mas justos y sin dominio exclusivo de los “mas desarrollados” como ocurre ahora. e. Nuevas Leyes institucionales de protección al Medio Ambiente 		<ul style="list-style-type: none"> a. Seguimiento de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible b. Ratificación e implementación del Protocolo de Kyoto c. Campaña para la firma de Tratados multilaterales para la gestión de recursos naturales d. Campaña para iniciar Legislación a escala mundial para preservar entorno y recursos naturales. Mayor vigilancia del Planeta e. Campaña para la puesta en ejecución de la Estrategia de la UE adoptada en el Consejo de Goteburg (por ser documento excelente)
2.3 Responsabilidad Corporativa / Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> a. Promover programas de Responsabilidad Medioambiental b. países industrializados deberían ayudar a países en desarrollo a adaptarse al cambio climático c. Establecer Códigos de Conducta para que las empresas petroleras rompan vínculo actual entre petróleo, conflictos y vulneración de derechos humanos. d. Restricción de contaminación industrial a determinado nivel 		
2.4 Bienes Comunes de la Humanidad	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de <u>legislaciones</u> por parte de Organismos Regionales y Subregionales que mejoren seguimiento y control de los recursos de la Humanidad: la Gestión del Medio Ambiente tiene que ser asunto de todo el Planeta. f. Declarar los recursos genéticos como activos no repartibles de la Humanidad. g. Abolir la propiedad Intelectual sobre productos naturales, genes humanos, etc. h. Preservar los Bienes Comunes dentro del espíritu del desarrollo sostenible i. Tratados internacionales para la protección de la biodiversidad más justos y sin dominio exclusivo de los “más desarrollados” como se hace ahora. 		
2.5 Control sobre Recursos Naturales (soberanía!!)	<p>Qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Muchos conflictos violentos tienen relación con estrategias de control de los recursos naturales, en especial los energéticos. b. Control de los pueblos autóctonos de sus propios recursos <p>Cómo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Modelización global para el Desarrollo 		

	Sostenible c. Monitoreo Medioambiental Global d. Evaluación de Estado del Planeta		
--	---	--	--

OMP3. Recursos energéticos, Energía y Cambio climático: Reducir dependencia y adicción al petróleo, y promover una nueva Cultura de la Energía

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
3.1 Combustibles fósiles y Energía Renovable	a. Compañías petroleras deben detener la extracción y quemado de combustibles fósiles b. Promover sistemas de producción que no estén basados en el Carbono y la contaminación c. Promover las Energías renovables d. Promoción de <i>fuentes</i> de Energía Renovable e. Poner <i>metas obligatorias</i> de Energías Renovables f. Gobiernos deben <i>subsidiar</i> energías renovables g. Gobiernos deben <i>obligar legalmente</i> que contaminantes paguen h. Eliminación de gases invernadero cuando existan alternativas		Campaña para establecer programas de estudios especializados a escala mundial sobre cambio climático y sus efectos (p.ej. sobre los ecosistemas costeros)
3.2 Promover un consumo crítico, responsable y sostenible	a. Reducir consumo hasta un máximo de un metro cúbico por persona por año.		Acceso a la Energía
3.3 Eficiencia Energética	a. <i>Reestructurar los mercados energéticos</i> para dar prioridad a la eficiencia energética b. Cambio de transporte a uno mas eficiente tanto para pasajeros como de carga		
3.4 Internalización de Costes	a. <u>Reforma fiscal</u> para internalizar la totalidad de costes de energía y transporte		

OMP4. Recursos Naturales: protección de Agua, Biodiversidad

CAMPAÑA MACRO –General-: Protección Mundial de los Recursos Naturales
Protección del Agua, Aire y Tierra de la contaminación
Reducción de Desastres Naturales

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
4.1 Agua	Justicia Social a. Acceso al Agua		<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al Agua • Reducción de desastres naturales (Inundaciones y sequías) • Incremento de recursos de investigación sobre Agua
4.2 Gestión del Agua	a. Tratamiento de aguas residuales (domesticas e industriales) y re-uso obligatorio en todos los niveles.		

4.2 Océanos e Industria pesquera: protección de los Océanos de impactos destructivos de sobrepesca.	<ul style="list-style-type: none"> b. Gobiernos propulsen reducción del número de flotas pesqueras de gran escala antes de 2005. c. <i>Ratificar e implementar Acuerdo de ONU sobre Industrias Pesqueras de 1995</i> d. Imposición de moratoria global a construcción de nuevas factorías pesqueras industrializadas e. Adopción y aplicación de Principios para la <i>Responsabilidad Ecológica</i> de las Industrias Pesqueras, incluyendo estricta aplicación del <i>Principio de Precaución</i> para Industrias Pesqueras. f. <i>Eliminación de subsidios</i> a flotas y barcos industrializados pesqueros g. Eliminación de banderas de conveniencia 		
4.3 Zonas Costeras	<ul style="list-style-type: none"> a. Aplicación de <i>gestión integrada</i> (como metodología de trabajo e investigación en las zonas costeras y pequeñas islas) b. Elaborara <i>análisis prospectivos</i> para toma de decisiones y rendición de cuentas para administradores y decisores sobre problemáticas en la zona de la costa oeste africana. 		
4.4 Bosques	<ul style="list-style-type: none"> a. Conservar los recursos forestales y replantar b. Cambiar la explotación a corto plazo – tala de bosques- por medidas a favor del Desarrollo Sostenible c. Los consumidores individuales y corporativos tienen el derecho y la <i>responsabilidad</i> de adquirir productos madereros que no contribuyan a la degradación ambiental y social. Existen reemplazos casi virtualmente para cada producto (elaborado con bosque nativo) desde los hechos para la construcción hasta los embalajes. 		

OMP5. Contaminación a Largo Plazo: Detener la contaminación sobre recursos naturales (Agua, Aire, Suelo) con las sustancias tóxicas más peligrosas de efectos acumulativos a Largo Plazo y la manipulación indiscriminada y desregulada de los recursos genéticos

CAMPAÑA MACRO –General-: Campaña para la protección del Agua, el Aire y los Alimentos de la contaminación

Protección del Medio Ambiente y Control de la contaminación

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
5.1 <u>contaminación Química –Industrial:</u> <u>Tóxicos [POPs –COPs]</u>	<ul style="list-style-type: none"> a. Poner fin a fabricación, uso y disposición de las sustancias sintéticas más peligrosas, particularmente los COPs (Contaminantes Orgánicos Persistentes), que son las sustancias más tóxicas existentes a nivel mundial, creadas por el Ser Humano. b. Más estrictas regulaciones en los países desarrollados para detener transferencia de industrias tóxicas a países en desarrollo 	Industrias contaminantes Gobiernos	
5.2 <u>contaminación</u>	<ul style="list-style-type: none"> a. Prohibir la <i>importación y exportación</i> 		

Genética/ Principio de Precaución Transgénicos	<p>de Alimentos genéticamente modificados</p> <p>b. Prohibir <i>subsídios</i> a la agricultura transgénica</p> <p>c. Como <i>Protocolo de Bioseguridad</i> no ha entrado en vigor, tienen que ser tomadas medidas unilaterales de emergencia.</p>		
---	---	--	--

OMP6. Agenda 21: Agenda 21 como motor de Desarrollo y Planeación Estratégica Integral a largo plazo

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
6.1 Agenda 21 y Asentamientos Humanos	a. Los suelos montañosos ocupan el 24% de la superficie terrestre y el 10% de la población vive allí, por lo que la Agenda 21 puede ayudar como proceso de desarrollo y potenciar la búsqueda de soluciones y alternativas a estos asentamientos humanos.	Industrias contaminantes Gobiernos	Campaña para que UNESCO y sus Cátedras jueguen un rol mas activo –del tenido hasta ahora– en la implementación de las Agendas 21, para un Desarrollo Sostenible
6.2 Agenda 21 y Principio de Precaución	a. Adopción y seguimiento del Principio de Precaución por parte de las Personas y Gobiernos locales y nacionales (ya que la ciencia se adapta menos rápidamente a la realidad en un mundo de cambios tan rápidos).		

GOBERNANZA

OLP. PONER EN VIGOR UNA NUEVA GOBERNANZA MUNDIAL

→ *CAMPAÑA(S) MACRO –general–:*

Campaña Gobernanza Democrática Mundial

Gobernanza Democrática

Democratización Global

OMP1. Democracia: Encuentro de coherencia y disposición a nivel mundial de medios democráticos, de una gestión eficaz y prudente.

→ *CAMPAÑA MACRO –General–: Campaña democratización global*

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
1.1 <i>Promoción y desarrollo de la Democracia</i> , los valores de la solidaridad y Buena Gobernanza	<p>a. La Democracia debería ser extendida</p> <p>b. Abandonar el “Consenso de Washington” totalmente antidemocrático, ya que nunca ha sido sometido a aprobación del Pueblo, en ningún Estado</p> <p>c. Representación en diferentes instancias para resolver por núcleos los diferentes problemas –incluidos los de la Mujer–</p>		<p>Campaña por pluralismo político</p> <p>Campaña para una mayor inserción de la Mujer en la política</p>
1.2 Adoptar marco legal que garantice Democracia	<p>a. creación de un Código de Conducta Moral Internacional de Estados que limiten las legislaciones partidarias y cerradas con la Democracia Universal</p> <p>b. Derogar leyes dictatoriales</p>		

OMP2. Democracia Participativa: Construir una Gobernanza Mundial a través de la participación democrática de los diferentes actores políticos, económicos y de la Sociedad Civil.

→ *CAMPAÑA MACRO –General-: Campaña Gobernanza democrática global*

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
<p>2.1 Reformas que lleven a cabo una Democracia Participativa que complemente y perfeccione la Democracia Representativa</p>	<p><u>Toma de Decisiones y Rendición de Cuentas</u></p> <p>a. Buena Gobernanza – Toma de Decisiones y rendición de cuentas en un sistema democrático</p> <p>b. Compromiso electoral con garantías: autopenalización de los candidatos que no cumplan sus promesas electorales</p> <p>c. Limitar en 2 Mandatos a todos los cargos públicos electos (transferencia de poder)</p> <p>d. Los dirigentes deberían tener experiencia en el área a ocupar (legitimidad – idoneidad)</p> <p>Marco económico</p> <p>e. Elaboración de Planes Estratégicos y de Presupuestos Participativos</p> <p>f. Posibilidad de que cada Ciudadano/a pueda orientar una parte de sus impuestos sobre la renta hacia gastos públicos para el/ella prioritarios (votar también con el destino de los impuestos)</p> <p><i>Transparencia</i></p> <p>g. Real independencia de las instituciones publicas: ejecutivo, legislativo, judicial y comunicacional –a añadir-</p> <p>h. Garantizar una independencia en la aplicación de la Ley sin interferencia de los otros poderes del Estado –o externos- importancia de carrera judicial.</p> <p>i. régimen de transparencia obligatorio –con sistema monetario personalizado- de todo el sector público y los partidos políticos que evite la corrupción y la financiación ilegal de los partidos. (Esto depende en parte de implantación previa de un “régimen de transparencia” basado en un sencillo cambio de las características de los instrumentos monetarios (billetes y monedas) de manera que queden automáticamente registradas todas las operaciones con dinero del sector publico (administraciones publicas, funcionarios y políticos, empresas publicas o mixtas). Esta información permite ofrecer una total transparencia de la gestión publica, evitar la corrupción y el abuso de poder).</p> <p>Supervisión y Seguimiento</p> <p><i>Elecciones:</i></p> <p>j. Crear un Observatorio Internacional autónomo dotado de medios para supervisar las elecciones dentro de los países.</p> <p><i>Gestión Publica y Ciudadanía:</i></p> <p>k. Obligación de consulta y seguimiento ciudadano en todos los proyectos de obras y servicios importantes (a determinar la cuantía en cada país)</p>		<p>Campaña sobre Gobernanza y democracia participativa a nivel local y promoción de redes globales de movimientos sociales y ONGs.</p> <p>Campaña para erradicación de la Corrupción.</p> <p>Campaña de “Régimen de Transparencia” en el sector público de todos los países. (Reivindicar que ni los funcionarios ni los políticos, ni las administraciones ni las empresas públicas puedan utilizar dinero anónimo (billetes). La información de la gestión pública debe ser publicada en Internet para que pueda ser fiscalizada por los ciudadanos/as. Como medida de presión de la campaña puede proponerse la congelación del pago de ciertos impuestos (que son depositados en una cuenta bancaria) mientras los “servidores” públicos no se acojan a este régimen de transparencia).</p> <p>Campaña de Transparencia, Derecho a la información Económica (información de los datos macroeconómicos calculados, p.ej, cifras de deuda pública de los distintos Estados, del</p>

	<p>l. Si el/la Ciudadano/a puede consultar las cuentas y la gestión pública por Internet, si los Jueces disponen de datos para documentar sus investigaciones y sentencias, se dificultaría gran parte de las arbitrariedades y de los intereses ocultos de la política. Los Ciudadanos y empresas privadas que quieran acogerse libremente a este “régimen de transparencia” – o sea hacer todas sus operaciones con un documento tipo “factura-cheque” (con una tarjeta especial) obtendrán una reducción de impuestos importante puesto que no podrán evadir sus responsabilidades fiscales, al no utilizar “dinero negro”.</p> <p><i>Marco Jurídico</i></p> <p>m. Desarrollo de instrumentos regionales e internacionales que definan los elementos esenciales de la Democracia y las obligaciones derivadas de su observancia.</p> <p>n. Normas para institucionalizar la supervisión y participación ciudadana.</p>		<p>presupuesto de gastos de armamento, de publicidad, de blanqueo de droga, etc.)</p> <p>Campaña “compromisos electorales con garantías” – <u>Mandato y revocatoria de Mandato</u> (Grupos de ciudadanos/as piden a las candidaturas firmen un documento en que exponen sus promesas y acuerdan unas garantías de control de su cumplimiento. Estas medidas incluyen un plan de seguimiento con reuniones periódicas de ambas partes y unas “auto-sanciones” de los ciudadanos/as en caso que no cumplan su compromiso, por ejemplo no presentarse a las próximas elecciones)</p>
2.2 Democracia Participativa: <i>Formas y Mecanismos de participación</i>	<p>a. Trabajar sobre las diversas formas de participación en la solución de problemas socioeconómicos.</p> <p>b. Facilitar la construcción y consolidación de mecanismos de participación democrática. Rol importante de la <i>Educación (desarrollo de Capacidad)</i></p> <p>c. búsqueda de mecanismos de participación en la globalización sin perder la identidad cultural <u>a través de reforma de ONU</u></p> <p>d. consolidación de mecanismos internacionales de interacción entre Sectores Gubernamentales y no Gubernamentales. [La Sociedad Civil ha encontrado nuevos y efectivos modos de expresar las preocupaciones populares]</p> <p>e. Construcción de Instituciones Democráticas</p>		
2.3 Sistema Judicial Nacional y Estándares Internacionales	<p>Seguridad Jurídica</p> <p>a. Trabajar en cabildeo y campañas para reformas de Ley</p> <p>b. Creación de más centros de ayuda legal, producir mayor cantidad de films sobre tópicos legales.</p> <p>Alcance del Estado</p> <p>c. Colaboración más cercana entre gobiernos, que deben ser puramente administrativos antes que intentar acaparar todos los aspectos de la vida.</p> <p>d. Nuevas formas de Gobernanza locales y globales por debajo y por encima de los actuales Estados nacionales.</p>		<p>Campaña pro-seguridad jurídica</p> <p>* Campaña para repeler leyes discriminatorias y establecer leyes acordes con la Sociedad Civil</p> <p>*Campaña para garantizar Seguridad jurídica (gobiernos brinden cantidades “decentes” para ayuda y servicios legales)</p>

2.4 participación y rol de la Sociedad Civil	<p>participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Potenciar la Sociedad Civil y la participación de las personas b. Incorporar a la Sociedad Civil en la organización de elecciones democráticas y prácticas gubernamentales transparentes. c. Asegurar la participación de la población en general en las decisiones de la política nacional d. participación activa de la población en procesos de desarrollo, con estrategias locales, en la búsqueda de soluciones locales para problemas globales. <p>Enfoque Genero:</p> <ul style="list-style-type: none"> e. Representación en diferentes instancias para resolver por núcleos los diferentes problemas –incluidos los de la Mujer- <p>Rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> f. <i>Contrapoder</i> para la construcción de un Mundo Mas Justo. g. <i>Mayor protagonista en Toma de Decisiones</i>, fortaleciendo las relaciones de la Sociedad Civil Internacional entre si (Académicos, entre Movimientos Sociales, etc.) h. Sociedad Civil como <i>Agente de inclusión social</i>, al pensar en los otros. i. Sociedad Civil como <i>espacio de desarrollo y consolidación de Confianza</i> (de la familia a la comunidad, de la Nación al Mundo) j. <i>Multiplicador de propuestas</i> basadas en Cartas de Principios equivalentes al Foro Social Mundial: Respeto a diversidad, relacionamiento horizontal en redes, creación de espacios libres y democráticos de intercambio de experiencias, aprendizaje mutuo, búsqueda colectiva de nuevas salidas y soluciones, valoración de iniciativas desde abajo, construcción de nuevas articulaciones a nivel local, nacional e internacional. 		<p>Campaña para Institucionalizar la función de la Sociedad Civil:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Institucionalizar normativamente la supervisión y participación ciudadana. * Consulta a ONGs sobre principales temas Nacionales y Globales * Alianzas de la Sociedad Civil entre el Sector gubernamental, no gubernamental y empresarial. <p>Ampliación de la Iniciativa “Global Compact”</p>
2.5 Ciudadanía Mundial / Global	<ul style="list-style-type: none"> a. Movilizar la Sociedad Civil hacia una Ciudadanía Mundial b. Políticas Publicas Nacionales en conjunto con metas de Organismos Internacionales para una Ciudadanía Global. 		<p>Campaña de Educación de los Jóvenes para una Ciudadanía Mundial (Alianzas para sensibilizar, educar a jóvenes en la interdependencia y la solidaridad internacional)</p> <p>Campaña para construir un Parlamento Mundial de Ciudadanos/as para promover la Solidaridad y la Responsabilidad</p>
2.6 Geoestrategia / Modelo	<ul style="list-style-type: none"> a. Reanimar la Solidaridad de los países del Sur b. Sacar el proyecto “europeo” de las arenas movedizas en las cuales está sumergido. a. Respaldo ONU, UE, AU en apoyo a negociaciones multilaterales, no sólo las bilaterales. 		<p>Campaña para Transformar la Globalización</p> <p>Campaña por el Derecho Internacional y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> c. Crítica sistemática de la unión entre neoliberalismo / guerra permanente. d. Garantizar conjuntamente a las ayudas económicas, la libertad de expresión, el respeto a los ddhh y respeto de las normas democráticas. e. Promoción de un sistema geoestratégico mutipolar no sólo en el Norte sino también con centros geoestratégicos en América Latina, Países Islámicos, África Subsahariana y el África empobrecida. 		<p>Derechos de los Pueblos</p> <p>Las injusticias son globales, cambiar el concepto de Sur al mundo (existe “sur” en el “norte” y “norte” en el “sur”), esta polarización es generalizada, existe en todo el planeta.</p>
--	--	--	---

OMP3. Marco Institucional: Constitución, Reforma, democratización y Alcance –Mandato y Roles- de las Organizaciones Internacionales [el Mundo es cada vez más interdependiente, pero las Instituciones no han seguido el mismo camino]

→ **CAMPAÑA(S) MACRO –General-: Campaña Mundial para la Reforma de las Instituciones Internacionales**

Campaña de Reforma de la ONU y refuerzo de sus competencias

Campaña de fortalecimiento de las Instituciones Internacionales

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
3.1 Instituciones Globales y Superpotencias	<ul style="list-style-type: none"> a. Sacar a las Instituciones Globales el enclave y dominación de una u otra superpotencia b. Volver a dar a la ONU su rol, amenazado por el unilateralismo de los EEUU. c. Reorganización y fortalecimiento de la ONU –eliminar la dependencia de EEUU- 	ONU y Superpotencias (EEUU)	Campaña mundial de reconstrucción de la ONU como alternativa positiva incluyendo el rol del FMI, BM y la OMC, para hacer frente a las directrices unilaterales de EEUU.
3.2 ONU	<p>Fortalecer la ONU</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fortalecimiento y consolidación de la ONU <p>Reforma de la ONU</p> <ul style="list-style-type: none"> b. Reforma del Sistema de NNUU c. Reforma a fin de reforzar sus competencias en dominios más amplios, incluyendo la reglamentación equitativa de la Deuda Externa, la Paz y la Seguridad Internacionales, la Justicia Internacional, la Buena Gobernanza, las TIC, etc. <p><i>Democratizar la ONU:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> d. Reformar y fortalecer Naciones Unidas: <i>ponderar el voto de los países en la Asamblea General en función de su peso demográfico, excluir del derecho a voto a los países que no pagan sus cuotas.</i> e. creación de un Parlamento de NNUU f. Institucionalizar la función de la Sociedad Civil en la ONU g. deberían admitirse mas miembros en ONU (<i>no necesariamente Estados reconocidos únicamente</i>) h. Introducir balance y reciprocidad 	ONU	<u><i>Campaña de Reforma de la ONU y refuerzo de sus competencias</i></u>

	<p>geopolítica en las principales instituciones globales.</p> <p>i. A menos que sean democratizadas las instituciones, continuarán los disturbios y las Nuevas Reglas serán difíciles de implementar.</p> <p>Marco Legal</p> <p>j. Legislaciones aprobadas en la ONU</p>		
3.3 ONU + Asamblea General	a. <i>Someter a consideración de la Asamblea General algunas resoluciones significativas del Consejo de Seguridad</i>	ONU	
3.4 ONU e Instituciones Financieras y Económicas Internacionales <i>creación de Institución</i>	<p>a. <i>Reforma de ONU, con ECOSOC con atribuciones económicas de gobernanza sobre Bretton Woods.</i></p> <p>b. Potenciar la creación de un Tribunal Fiscal Internacional a semejanza de la CPI (sobre asuntos económicos)</p> <p>c. Crear una Corte Internacional de Justicia Económica</p> <p>d. Promover un Consejo de Seguridad Socioeconómico y Cultural</p> <p>e. Consejo de Seguridad medioambiental particularmente para procesos potencialmente irreversibles</p>	ONU ECOSOC	
3.5 ONU e Instituciones Financieras y Económicas Internacionales <i>Instrumentos Jurídicos</i>	<p>a. Las Instituciones Globales como el BM, FMI y ETNs deberían ser reguladas</p> <p>b. Reglamentación de las ETNs</p> <p>c. Responsabilidad Social de las Empresas</p> <p>d. Desarrollo de instrumentos regionales e internacionales que establezcan estándares (límites) para el comportamiento de agentes económicos (BM, OMC, FMI, ETNs)</p> <p>e. Colocar al FMI, el BM y la OMC bajo estricta legislación de NNUU (Incluyendo Derechos Humanos, ILO, Programas de Acción de las Conferencias Mundiales, etc.)</p> <p>f. "Redefinir las definiciones" implicadas por el FMI, el BM y otros organismos similares para los países en desarrollo más pequeños</p>	ONU ETNs OMC BM FMI	<p>Campaña para establecer un orden económico internacional</p> <p>Campaña para establecer Códigos de Conducta de las ETNs.</p> <p>Campaña para desarrollar instrumentos regionales e internacionales que establezcan estándares para el comportamiento de agentes económicos.</p>
3.6 ONU e Instituciones Financieras y Económicas Internacionales <i>democratización</i>	<p>a. <i>Democratizar la OMC en su interior y alcance debe ser reducido</i></p> <p>b. Acceso a la OMC de la Sociedad Civil</p> <p>c. Reformar el BM y el FMI para reforzar la participación efectiva de representantes del Tercer Mundo.</p>	ONU OMC BM FMI	
3.7 ONU e Instituciones Financieras y Económicas Internacionales <i>Rol(es)</i>	<p>a. Reorganizar las instituciones internacionales como la ONU, OMC, BM y el FMI para que realmente estén al servicio de los/las Ciudadanos/as de la Tierra y no como arma de opresión.</p> <p>b. Cambios en las instituciones financieras internacionales</p> <p>c. Creación de instituciones que trabajen por el bienestar global y una gobernanza pro-pobres.</p> <p>d. Reforma de las organizaciones globales como la ONU, el BM, etc. para que trabajen activamente en beneficio de los pobres.</p> <p>e. Cambiar la gobernanza de la OMC hacia otra más pro-pobre, para cubrir la</p>	ONU OMC BM FMI	<p>Campaña por una cara humana de las políticas económicas y financieras internacionales: Promoción de los derechos humanos en general en las políticas de las Instituciones financieras regionales e internacionales (BM, FMI, etc.) y en el ámbito de políticas comerciales regionales (Acuerdos comerciales) e Internacionales (OMC).</p>

	<p>falta de crecimiento de los países más pobres.</p> <p>f. El BM debe cumplir un rol mas positivo para los países en desarrollo.</p> <p>g. Un BM no usurero</p> <p>h. Fortalecer las Instituciones Internacionales como el BM y el PNUD para enfocarse en la aliviación de la pobreza o en programas de desarrollo rural.</p>		
3.8 ONU + Consejo de Seguridad	<p>a. <i>Reforma de ONU con una nueva y real autoridad y <u>apropiadas Reglas del Consejo de Seguridad</u></i></p> <p>b. Reforma de la ONU, incluyendo el Consejo de Seguridad. Hacer del sistema de ddhh eje de la reforma.</p> <p>c. Reforma ONU con una <u>nueva</u> composición y <u>reglas</u> del Consejo de Seguridad</p> <p>d. Promover que en Consejo de Seguridad entren aquellos países que tradicionalmente se han distinguido por su compromiso con el desarme, la cooperación al desarrollo, la defensa de los ddhh, las operaciones de mantenimiento de la Paz y la prevención de conflictos violentos (los países del “Eje del Bien”).</p> <p>e. Someter a consideración de Asamblea General algunas resoluciones significativas del Consejo de Seguridad. Exigir que todas las Resoluciones del Consejo tengan el mismo valor en cuanto a su cumplimiento, fortaleciendo los mecanismos que lo hagan posible, y exigir que todas las operaciones de mantenimiento de la Paz se hagan con el aval y en el marco de Naciones Unidas.</p> <p>f. Las guerras no deberían ser declaradas sin el pleno consentimiento del Consejo de Seguridad</p> <p>composición y Derecho de Veto</p> <p>g. Reforma de ONU y eliminación del Poder de veto</p> <p>h. La necesidad de suprimir el anacrónico derecho de veto de los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad, la ampliación de dicho Consejo de los 15 miembros actuales a 20 o 25 países.</p> <p>i. Reforma de NNUU de tal manera que todos los continentes se representen igualmente en el Consejo de Seguridad, con derecho de veto.</p> <p>democratización del Consejo de Seguridad</p> <p>j. Reforma de NNUU con nueva composición y reglas del Consejo de Seguridad: Marco democrático a escala mundial.</p> <p>k. Fortalecer los mecanismos de NNUU y democratizar su Consejo de Seguridad</p> <p>l. Nueva composición del Consejo de Seguridad y representación de lasa pequeñas naciones en iguales condiciones que las naciones desarrolladas.</p> <p>Roles:</p>	ONU Consejo de Seguridad	Campaña para democratizar el Consejo de Seguridad

	m. El Consejo de Seguridad debería velar por el cumplimiento de las resoluciones de la CPI?		
--	---	--	--

OMP4. Paz y Seguridad Internacionales: Mantenimiento de la Paz, resolución de Conflictos y Establecimiento de un régimen Universal de Desarme, fortalecer las Diplomacias de Paz

[Durante décadas, el mundo ha vivido bajo la amenaza nuclear y un sistema de defensa basado en la acumulación continuada de armas de todo tipo, sin que este rearme haya sido capaz de generar mayor seguridad o alterar las dinámicas conflictivas].

**→ CAMPAÑA MACRO –General-: Campaña Paz como elemento clave de Gobernanza
Campaña Consolidación y Mantenimiento de la Paz**

Campaña Seguridad Humana Global como complemento de la Seguridad del Estado

Qué es necesario hacer para conseguirlo?	Líneas de Acción concretas para lograrlo	Sobre quien(es) se focaliza?	CAMPAÑAS Específicas
4.2 Desarme/ Guerras Establecer régimen Universal de Desarme [los avances en el campo del desarme y el control de los armamentos, importantes en unos campos y muy modestos o inexistentes en otros, han dado suficientes pautas para ver las ventajas de avanzar en un régimen compartido, equilibrado y universal de desarme]	<p>Económico</p> <p>a. reducción de desorbitados presupuestos militares en muchos países y gastos a investigar en armamentos</p> <p>b. Predestinación del gasto de Defensa y proliferación de armas a la aliviación de la pobreza</p> <p>Armas de destrucción masiva</p> <p>c. Recortar de manera significativa los arsenales nucleares en todos los países que disponen de este tipo de armas</p> <p>d. Desarme gradual de armas de destrucción masiva en todas las naciones</p> <p>e. Desarme, contra las armas de destrucción masiva en todos los países (no solo los señalados por superpotencias) bajo supervisión de la ONU.</p> <p>Armas ligeras</p> <p>f. Controlar proliferación de armas ligeras y promover su recolección y destrucción</p> <p>Legal- Acuerdos</p> <p>g. Lograr ratificación Universal de los instrumentos existentes de no-proliferación de armas</p> <p>h. Establecer Código de Conducta Universal sobre las ventas de armas Adoptar e implementar medidas en legislaciones nacionales que prohíban y castiguen el comercio de armas y equipo militar a países en conflicto</p> <p>i. Lograr un compromiso de no vender armas a actores no gubernamentales</p> <p>j. Adoptar e implementar medidas en legislaciones nacionales que prohíban estrictamente y castiguen el comercio de armas y equipo militar a países en conflicto.</p>		<p>Campaña para establecer un Régimen Universal de Desarme</p> <p>Campaña Mundial contra el armamentismo y por el desarme global</p> <p>Campaña de control de armas: producción, distribución y uso (incluida las Nucleares)</p> <p>Campaña por el desarme nuclear</p> <p>Campañas contra minas antipersonales</p> <p>Campañas para reducción de armas de destrucción masiva</p> <p>Campaña para cierre de fábricas de armas en todo el mundo.</p> <p>Campaña para la firma de Tratados Multilaterales para la prohibición del tráfico de armamento</p> <p>Campaña de desarme, armas de destrucción masiva de los países ricos y empobrecidos –en ese orden-, armas ligeras. Contra el militarismo y la doctrina de la “fuerza correcta”.</p> <p>Campañas contra comercio de armas (www.caat.org.uk), Conciencia, la campaña del Impuesto de Paz (www.conscienceonline.org.uk), MoveOn (www.afsc.org)</p>

	<p>Político</p> <p>k. Propiciar políticas hacia el desarme y contra la industria de armamentos</p> <p>l. Instaurar control parlamentario y total transparencia en las transferencias de armas</p> <p>Inspecciones</p> <p>m. Apoyar un régimen universal de inspecciones de desarme</p> <p>Otros</p> <p>n. Cierre de comercio de armas</p> <p>o. Lucha contra la proliferación de armas</p> <p>p. Cierre de industria de la guerra</p>		<p>Campaña de Desarme en todos los países por igual</p>
4.3 resolución de Conflictos	<p>a. resolución pacífica de los conflictos</p> <p>b. Salida negociada en países con conflictos internos armados, mediante acciones de presión internacional a gobiernos y grupos irregulares.</p> <p>c. Derecho Humanitario Universal: prevención internacional y gestión racional de los conflictos internos y regionales</p>		<p>Campaña mundial contra las guerras de todo tipo y por la solución negociada de las diferencias</p> <p>Campaña de prohibición de las guerras</p>
4.4 resolución de Conflictos: Problemas crónicos: Medio Oriente Promover una Propuesta Regional de Paz para todo Oriente Medio (resolución con Justicia de los problemas políticos crónicos Oriente Medio es la zona del Planeta con mayores niveles de militarización y tensión, y con uno de los conflictos de larga duración mas enconado y simbólico del planeta)	<p>a. Articular una estrategia conjunta que permita poner encima de la mesa todos los elementos generadores de inseguridad y desconfianza en la zona, sea en términos de territorio, capacidades de autogobierno, fronteras, procesos de democratización, agua, derechos de las minorías y otros muchos temas.</p> <p>Actuaciones</p> <p>b. Compromiso para declarar Oriente Medio como Zona Libre de Armas de destrucción Masiva</p> <p>c. Preparar una Conferencia Regional de Paz, con múltiples medidas de confianza al estilo de las que desarrolló en su momento la CSCE</p> <p>d. Instaurar un mecanismo de verificación de lo pactado</p> <p>e. Activar la diplomacia del Cuarteto Diplomático para terminar con la espiral de violencia entre Israel y los Palestinos</p> <p>f. Condicionar la ayuda política, económica y militar a Israel y a la Autoridad Nacional Palestina a un firme compromiso con el fin de la violencia.</p>		<p>Campaña de resolución de problemas políticos crónicos (Palestina, Cachemira y otros similares)</p>
4.5 Promoción de la Paz: Fortalecer las Diplomacias de Paz [para hacer frente al desequilibrio de recursos humanos y económicos dedicados a la promoción de la Paz y a la preparación de la guerra que es abismal]	<p>Visibilidad</p> <p>a. Hacer un mayor esfuerzo (también desde los medios de comunicación) para dar más visibilidad a la gran cantidad de <i>conflictos armados que parecen olvidados</i> y a los <i>procesos de negociación que ya están en marcha</i>, y que requieren de un amplio apoyo mediático.</p> <p>económico</p> <p>b. Convendría crear un <i>Fondo económico de Naciones Unidas</i> para ayudar a los</p>	ONU	

	<p><i>procesos de Paz</i> que puedan surgir y para asegurar la implementación de los acuerdos alcanzados</p> <p>Enviados Especiales</p> <p>c. Exigir que los Enviados Especiales o Personales del Secretario General, así como cualquier persona negociadora, mediadora o relatora en dichos conflictos, lo sean con <i>dedicación exclusiva</i>.</p> <p>d. Promover desde Naciones Unidas y otras instancias regionales o nacionales el <u>envío anticipado y preventivo</u> de enviados especiales para situaciones de tensión y alto riesgo (y no solo en los conflictos armados)</p> <p>Legitimación</p> <p>e. Asegurar que el posible envío de soldados al extranjero tenga siempre el aval previo de los parlamentarios nacionales</p> <p>Acompañamiento</p> <p>f. Garantizar un compromiso efectivo de Naciones Unidas para acompañar durante una década todos los procesos de rehabilitación posconflicto.</p>		
4.6 Respeto de los derechos humanos en la lucha contra el Terrorismo	<p>a. Exigir que el Comité Contra el Terrorismo del Consejo de Seguridad, vigile por los derechos humanos de las personas detenidas</p> <p>b. Apoyar la creación de un Relator Especial sobre los delitos de terrorismo</p> <p>c. Lograr moratoria en la práctica de la pena de muerte</p> <p>d. Vigilar que la legislación antiterrorista no perjudique los derechos de la población inmigrante, refugiada o asilada.</p>	ONU Consejo de Seguridad	Campaña para “definición” del terrorismo –alcance de término e impactos)
4.7 Soberanía – Derecho a libre determinación de los pueblos- [los Pueblos tienen derecho a la libre determinación. En virtud de ese derecho determinan libremente su condición política y persiguen libremente su desarrollo económico, social y cultural]	<p>a. Prevención de la ocupación de un país a otro</p> <p>b. Detener las amenazas de los países desarrollados a los países en desarrollo</p> <p>Mecanismos</p> <p>c. Desarrollar mecanismos para fortalecer la igualdad entre naciones y no dominación sobre las naciones pobres y necesitadas</p> <p>d. Establecer mecanismos para garantizar que las superpotencias no actúen unilateralmente sólo por sus “intereses vitales”, p.ej, con invasiones.</p> <p>Legal</p> <p>e. Nuevo sistema regulatorio que predomine y proteja la Soberanía de los Estados miembros de la ONU.</p> <p>f. Prohibir en las legislaciones nacionales la violación de la Soberanía nacional por medios violentos como la invasión y la ocupación.</p>	Superpotencias Países en desarrollo	<p>Campaña por la Paz, el Respeto y la Autodeterminación de las Naciones.</p> <p>Campaña par detención de amenazas de países desarrollados a los países en desarrollo.</p>

Nota: Una vez se articularon todas las ideas y propuestas se pusieron a disposición de las OSC y las Cátedras UNESCO vía Web.

A partir del Plan Estratégico realizado como producto de la articulación temática, se encontraron diversos tipos de propuestas. En primer lugar, tal como se observa en la figura 7.7, la mayoría de propuestas estaban relacionadas con la gobernanza, con un porcentaje del 43%, le siguen las propuestas relacionadas con derechos humanos y derechos de la solidaridad (29%), medio ambiente (20%) y comercio y economía mundial (8%).

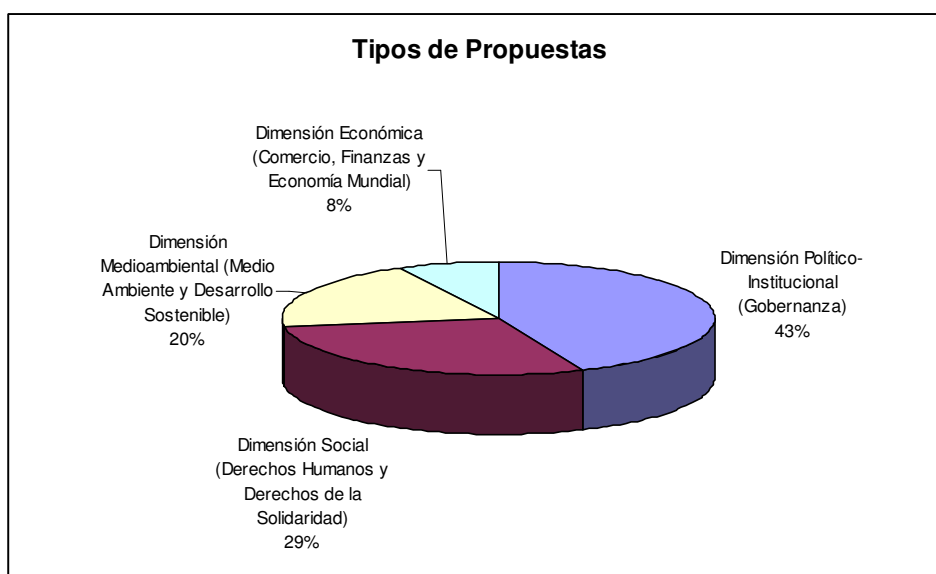


Fig. 7.7. Tipos de Propuestas, conforme a cada una de las dimensiones de la Sostenibilidad Integral.
Fuente: Elaboración propia

Como se pudo comprobar en el Plan Estratégico, esto no significa que las propuestas fueran exclusivamente de gobernanza, sino que, aunque las ideas pertenecieran, en algunos casos, a temas de otras dimensiones, la propuesta, de la OSC o de la Cátedra, se orientaba en aspectos relacionados con la gobernanza: en los niveles de responsabilidad, en los acuerdos legalmente vinculantes, en la transparencia, la previsibilidad y la legitimidad. Por tanto, se situaban en el marco legal e institucional, relacionado con la exigibilidad, en múltiples temas y dimensiones.

Por otra parte, uno de los elementos más relevantes del análisis es el carácter intersectorial de las propuestas, pues como se observa de la figura 7.8 a la 7.11, la procedencia de propuestas superaba el sector específico sobre el cual se centraba. Es decir, organizaciones de temas muy diferentes hacían propuestas de otros ámbitos que consideraban prioritarios. De esta forma, se observa en la figura 7.8 (primera que sigue) que organizaciones de muchos tipos hicieron propuestas sobre la dimensión económica, tanto organizaciones de derechos humanos, de desarrollo económico y social, de medio ambiente, entre muchas otras.

Esta información es de gran relevancia porque da información de la importancia del trabajo intersectorial, el cual, en muchos casos, puede ser una de las principales vías para crear alianzas estratégicas.

De esta forma, se relacionan las dimensiones de la Sostenibilidad y los diversos sectores desde los cuales se recibieron propuestas concretas.

Desde la Dimensión Económica

Se observó una fuerte participación de las organizaciones dedicadas al desarrollo social y económico, pero también de OSC y Cátedras de derechos humanos, medio

ambiente, cultura, educación, comunicación, deuda externa, gobernanza y a nivel sectorial de las OSC de fe, sindicales y que trabajan sobre la mujer.

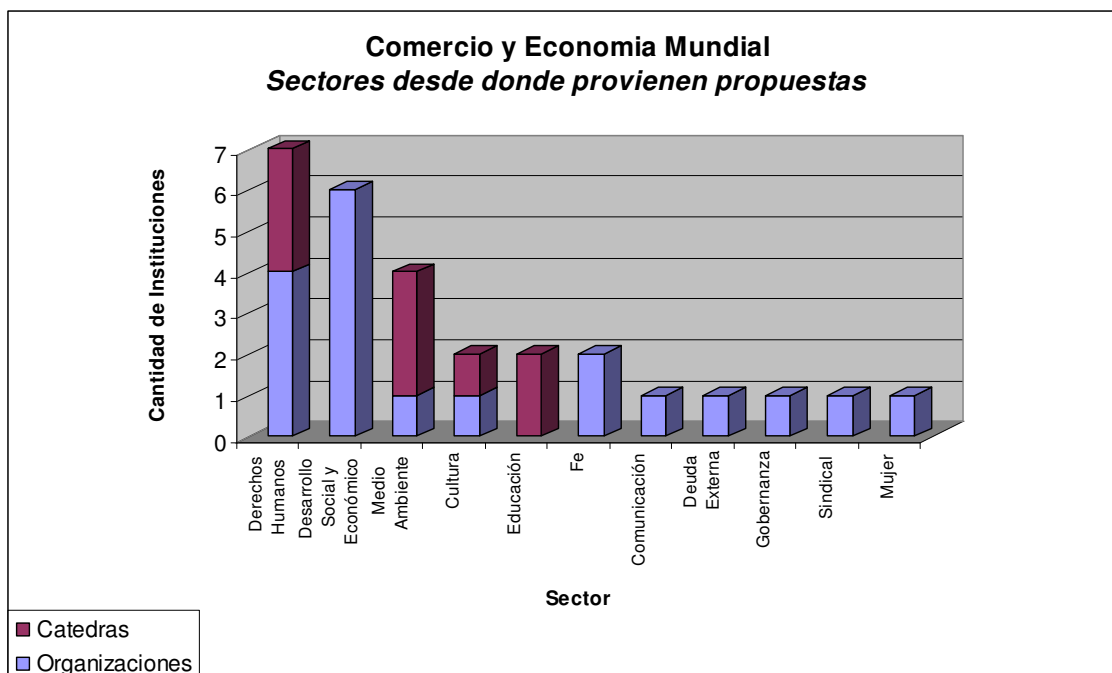


Fig. 7.8. Propuestas realizadas desde la Dimensión Económica de la Sostenibilidad Integral. Fuente: Elaboración propia

Desde la Dimensión Social

Se observó una amplia participación de las organizaciones y Cátedras UNESCO dedicadas a los derechos humanos, así como del medio ambiente, de educación, ciencia y tecnología, de cultura, comunicación, geoestrategia, y a nivel sectorial de las OSC de fe, sindicales y que trabajan sobre la mujer y la juventud.

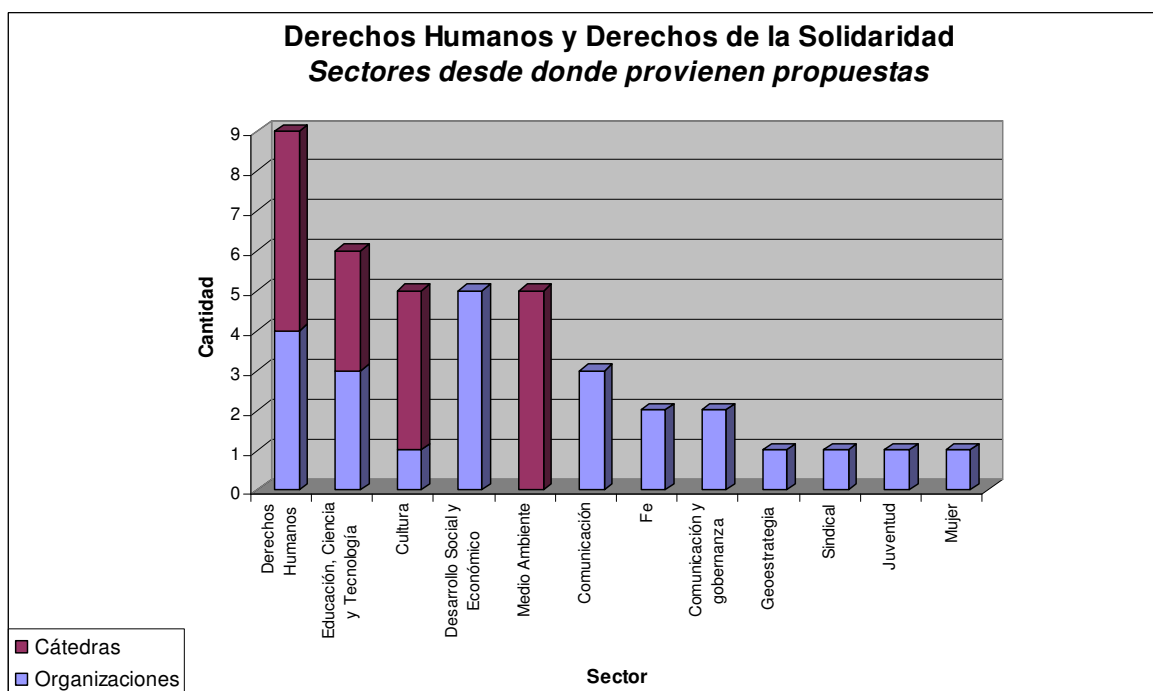


Fig. 7.9. Propuestas realizadas desde la Dimensión Social de la Sostenibilidad Integral. Fuente: Elaboración propia

Desde la Dimensión Medioambiental

Las propuestas sobre medio ambiente provinieron principalmente del sector medioambiental, así como de derechos humanos, desarrollo económico y social, cultura y ciencia, y, tecnología.

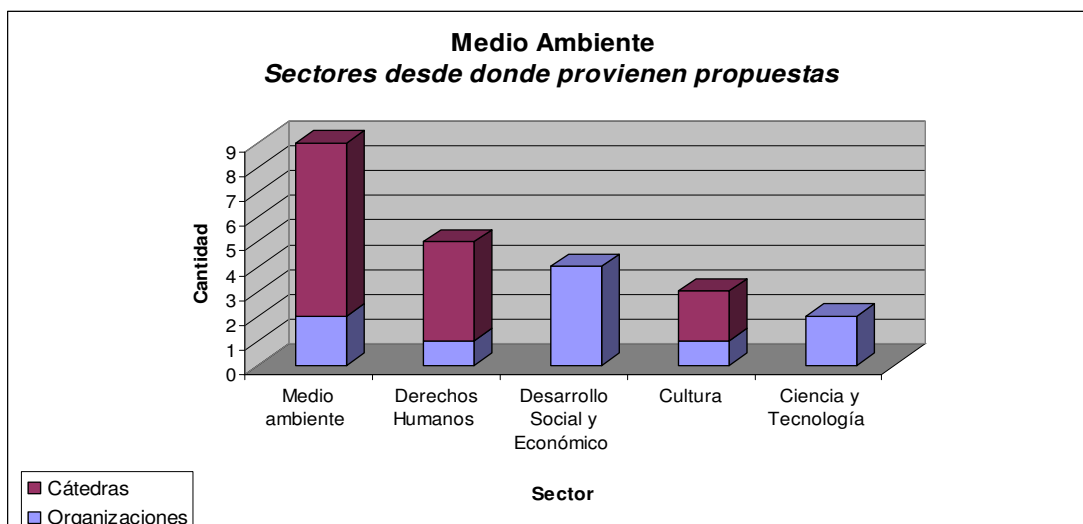


Fig. 7.10. Propuestas realizadas desde la Dimensión Medioambiental de la Sostenibilidad Integral.
Fuente: Elaboración propia

Desde la Dimensión Político-Institucional

Fue la dimensión que congrega la mayor participación de todos los sectores. Realizaron propuestas de gobernanza desde el sector de desarrollo económico y social, de derechos humanos, de medio ambiente, de educación, ciencia y tecnología, de cultura, de comunicación, de deuda externa, de gobernanza, de geoestrategia, así como de OSC sectoriales de fe, juventud, mujer y sindical, y de una Cátedra dedicada a la interdisciplinariedad.

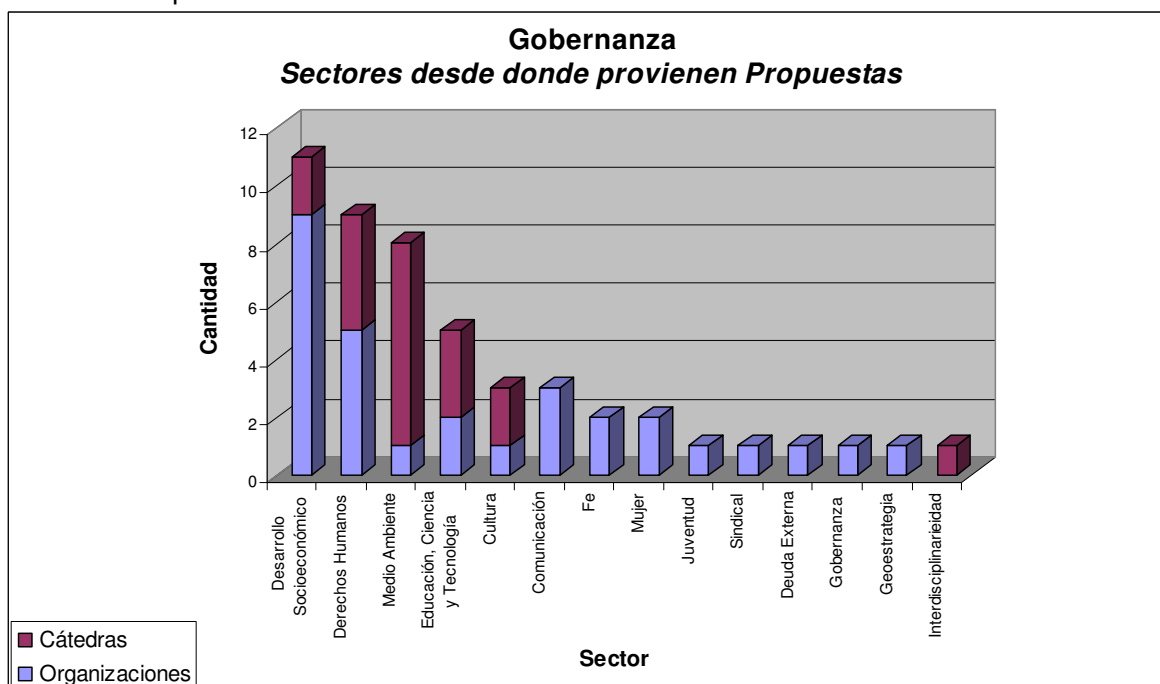


Fig. 7.11. Propuestas realizadas desde la Dimensión Político-Institucional de la Sostenibilidad Integral.
Fuente: Elaboración propia

7.1.2.1.2 Matriz de Sostenibilidad Integral

Producto del análisis temático realizado con la información proveniente de las OSC y las Cátedras UNESCO, se realizó la Matriz de Sostenibilidad Integral, la cual interconecta los diversos temas que surgieron en la articulación. De esta forma, se pueden observar los diversos puntos de encuentro temático, que sitúan la información en una u otra dimensión de la Sostenibilidad Integral.

Esta matriz concretamente se conformó con la información obtenida a través del proceso de consulta realizado, lo que indica que diferentes procesos pueden dar lugar a diversos tipos de interconexiones. Es de resaltar que, en términos generales ayuda a determinar algunas de las principales interconexiones temáticas, sin embargo, requiere complementarse a partir de un 'focus group' con expertos, para perfeccionarla.

	Gobernanza	DDHH y Derechos de la Solidaridad			Medio Ambiente	Comercio Internacional y Economía Mundial
		Derechos Civiles y Políticos	DESC	Derechos de los Pueblos (Solidaridad)		
Gobernanza	Democracia Democracia Participativa Elecciones – Mandatos Gestión Pública Sociedad Civil (Participación y supervisión ciudadanía)	Lucha contra la Impunidad: CPI Instrumentos ddhh y DIH Regulación (y democratización del Consejo de Seguridad)	Justiciabilidad DESC	Transparencia e Información Pública -Control-	Gestión Pública de Bienes Comunes de la Humanidad Instrumentos, Tratados, Acuerdos. <u>Kyoto</u> , Montreal, Johannesburgo, etc.	Gobernanza democrática del Comercio Regulación de las relaciones e instituciones comerciales internacionales (OMC, BM, FMI, ECOSOC) Administración de mercados de capitales: control especulación financiera y paraísos fiscales. ACUERDOS COMERCIALES, GATS, ALCA
Niveles de Responsabilidad: Acuerdos legalmente vinculantes / Transparencia / Previsibilidad / Legitimidad [Marco Legal –Institucional: exigibilidad]						
Derechos Humanos y Derechos de la Solidaridad	Derecho a Libre determinación (Soberanía territorial) Derecho a la Paz (Diplomacias de Paz)	Equidad/ Nodiscriminación Diversidad / Diálogo intercultural - libertad de creencias y religiones libertad de circulación / movilización -personas desarraigadas (refugiadas, asiladas, desplazadas)	Derechos la Salud, Educación, Trabajo, Vivienda, Alimentación,Cultura, etc.	Acceso a la Información TIC Derecho a la Privacidad Derecho al Desarrollo	Ruptura de vínculo entre extracción de recursos naturales, generación de daños medioambientales, violación de ddhh: generando conflictos.	Cooperación Económica Internacional Ayuda al Desarrollo Cancelación Deuda Externa Economía Solidaria - Economías locales - Microcréditos Comercio Justo
Cultura de Paz / Noviolencia [Promoción – Investigación - Denuncia]						
Medio Ambiente	Soberanía Recursos Naturales		(Condiciones de vida dignas): Acceso a Recursos Agua, Energía Solidaridad intergeneracional	Derecho a un medio ambiente sano	Todo el ciclo de producción incluido, pero énfasis en: Uso recursos naturales - agotamiento Emisiones, Tratamiento – contaminación	Producción - Consumo Recursos Explotación intensiva no sostenible de recursos –deterioro Medio Ambiente- Comercio Seguro
Bienes Comunes de la Humanidad [Protección]						
Comercio Internacional y Economía Mundial	Soberanía Económica	Explotación laboral (Caso esclavitud, Tratos crueles, inhumanos y degradantes) Escuadrones de la Muerte (relación entre empresas y grupos armados)	Comercio de Servicios: Salud, Educación, Medicinas Condiciones Laborales	Contaminación (agua, suelo y aire) por evitar procesos más óptimos en el ciclo de producción	MATERIAS PRIMAS Derechos de propiedad sobre Recursos Naturales, genéticos: Biotecnología, Transgénicos, etc.	Relaciones comerciales Inversiones Capital económico Concentración de riqueza
Derechos de Propiedad e Injerencia (de Estados, Organizaciones bi-multilaterales, Sector Privado) [Disponibilidad (o no): propiedad]						

Tabla 7.5. Matriz de Sostenibilidad Integral, la cual interconecta los principales temas que surgieron en el proceso de análisis de la información, procedente del proceso de consulta. Fuente: Elaboración propia

7.1.2.2 Análisis Institucional, hacia lo interinstitucional

Siguiendo la propuesta metodológica, se realizó un análisis institucional, para identificar las capacidades de las instituciones. En primer lugar, se identificaron la temática base sobre la cual focalizan su trabajo las OSC y las Cátedras UNESCO.

La figura 7.12 indica los principales temas de trabajo de las OSC, y el número de ellas dedicadas a cada uno. Nótese que el 70,6% de las organizaciones que participaron se dedicaba a 'Paz, Democracia y Derechos Humanos', 'Desarrollo Económico y Social', 'Información y Comunicación', 'Desarrollo Económico, Social y Desarrollo Sostenible', además de organizaciones que desarrollaban trabajo sectorial en temas de fe, mujer, juventud y sindical. El 29,3% restante corresponde a organizaciones cuyo trabajo se focalizaba principalmente en 'Medio Ambiente y DS', 'Educación, Ciencia y Tecnología', 'Comunicación y Gobernanza', 'Gobernanza', 'Geoestrategia', 'Deuda Externa' y 'Cultura'.

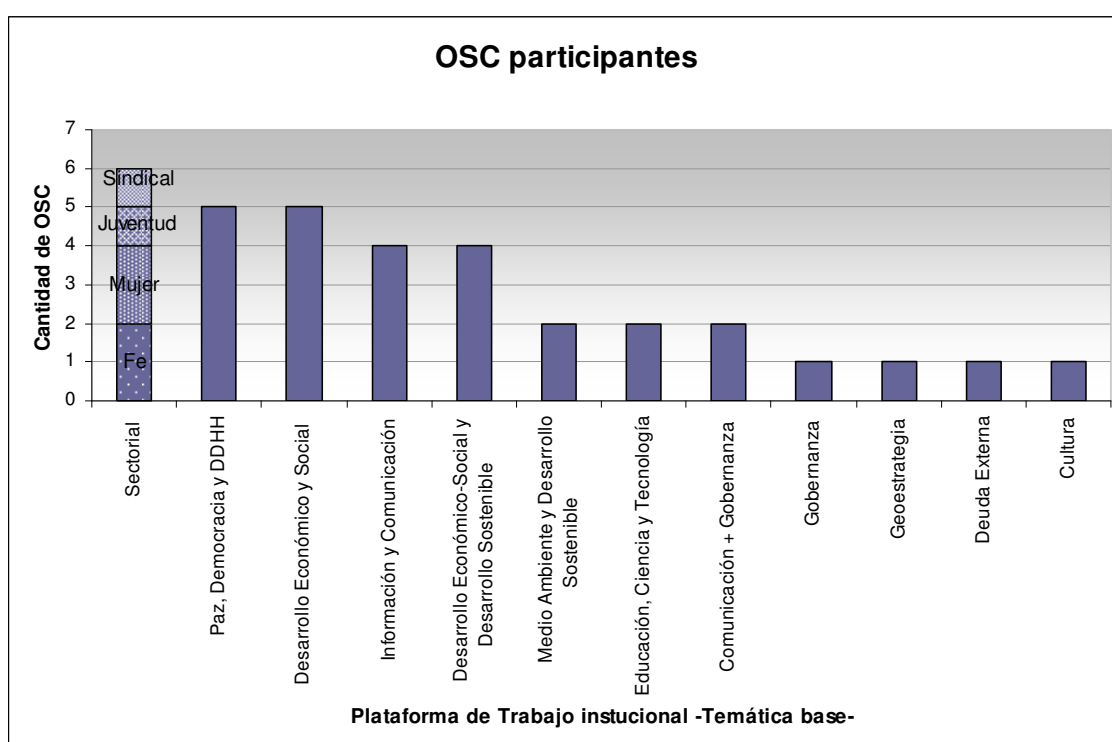


Fig. 7.12. Procedencia temática –principal- de las OSC participantes en el proceso.
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las Cátedras UNESCO, se observa la misma información en el siguiente gráfico. Nótese que más del 50% corresponde a Cátedras que participaron se dedicaban a 'Desarrollo Sostenible', 'Paz, Democracia y Derechos Humanos'. El 24,14% a Cátedras centradas en la 'Cultura' y la 'Educación', y el 24,14% restante son Cátedras que se destinaban a 'Interdisciplinariedad', 'Ciencias Naturales', 'Ciencias Sociales' y 'Ciencia y Tecnología'.

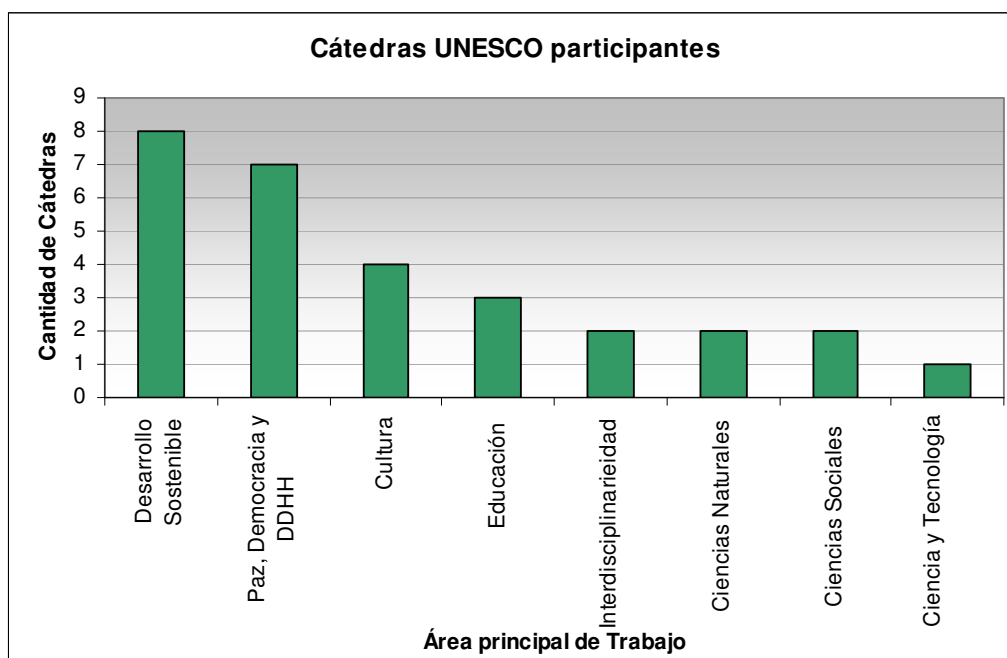


Fig. 7.13. Procedencia temática –principal- de las Cátedras UNESCO participantes en el proceso.
Fuente: Elaboración propia

Integrando las áreas de trabajo de todas las instituciones participantes, es decir, OSC y Cátedras UNESCO, tal como se observa en la siguiente figura, se obtiene que el 55,56% lo agrupan tres grupos temáticos principalmente: ‘Paz, Democracia y Derechos Humanos’, ‘Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible’, y ‘Desarrollo Social y Económico’. El segundo grupo corresponde, principalmente, a las Cátedras, mientras que el tercero, a las OSC, en una relación inversamente proporcional. El 44,44% restante lo conforman Organizaciones y Cátedras UNESCO dedicadas a un enfoque ‘Sectorial’, la ‘Educación, Ciencia y Tecnología’, la ‘Comunicación’, la ‘Cultura’, la ‘Interdisciplinariedad’, la ‘Deuda Externa’, la ‘Geoestrategia’ y la ‘Gobernanza’.

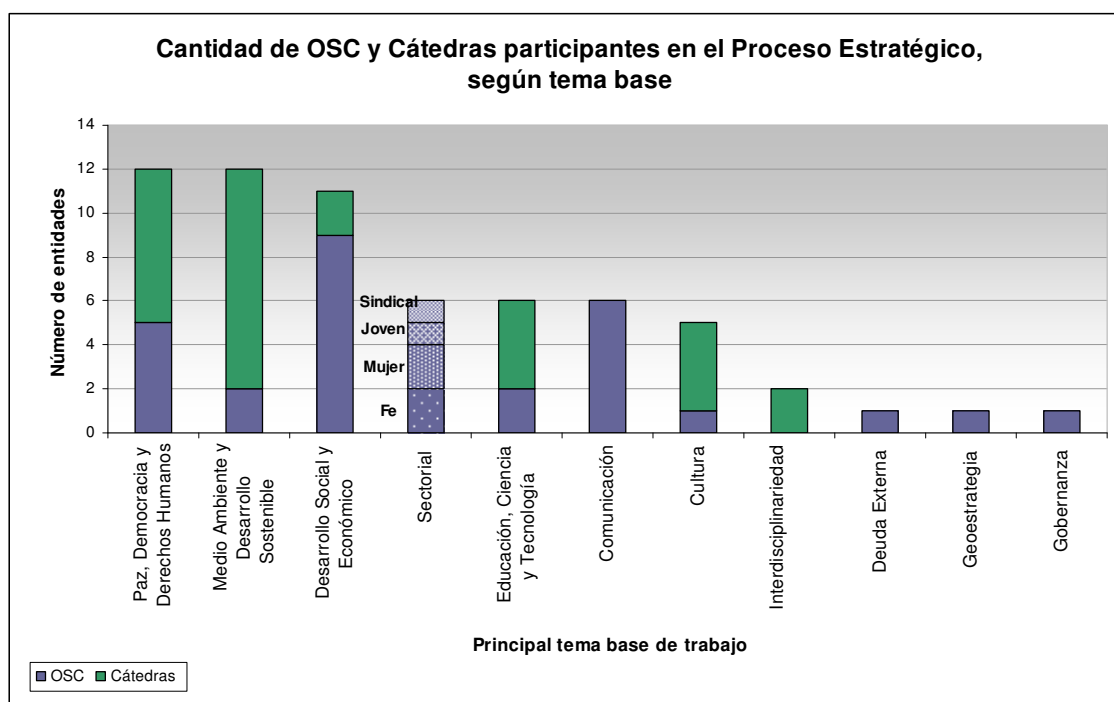


Fig. 7.14. Áreas de trabajo de las OSC y Cátedras UNESCO participantes en el proceso.
Fuente: Elaboración propia

Haciendo uso de la 'Matriz de Capacidades Institucionales' que propone la metodología, se generó una Base de datos institucional, que permitió realizar análisis orientados a identificar capacidades en común.

The screenshot shows a web-based data entry form titled "Base de Datos Organizacional (Formulario de entrada de información institucional)". The form is divided into several sections:

- Header:** "Base de Datos Organizacional (Formulario de entrada de información institucional)"
- Form Fields:**
 - Id Cuestionari:** 25
 - Tipo Organizaci3n:** Organizaci3n
 - Nombre Organizaci3n:** Forum du Tiers Monde
 - País:** Egipto
 - Nombre de las persona:** Samir Amin
 - Genero:** Masculino
 - Cargo:** Secretario General / Director Ejecutivo
 - Nº Miembros:** 500-1.000
 - Tipo de respu:** En nombre del Organismo
- Regional Selection (Checkboxes):**
 - Region Africa:
 - Region Asia-Pacifico:
 - Region Europa Oriental:
 - Region Europa Occidental:
 - Region America Latina y Caribe:
 - Region Oriente Medio y Países Arabes:
 - Region America del Norte:
- Thematic Areas (Checkboxes):**
 - Ayuda Humanitaria:
 - Comunicaci3n e Informaci3n:
 - Educaci3n Ciencia y Cultura:
 - Paz, DDHH y DIH:
 - Gobernanza y Democracia:
 - Globalizaci3n Mundializaci3n:
 - Análisis Regional:
 - Responsabilidad Empresarial:
 - Prospectiva:
 - Desarrollo (Economico, :
 - Cooperaci3n para el De:
 - Multiculturalidad:
 - Desarrollo Sostenible:
 - Medio Ambiente, Ecol3g:
 - Juventud, Niñez:
 - Laboral:
 - Mujer:
 - Salud:
 - Otros: (Genestrategia)
- Profile Selection (Checkboxes):**
 - Perfil Asistencia:
 - Perfil Promoci3n (info, Sens.):
 - Perfil Denuncia:
 - Perfil Presi3n:
 - Perfil Análisis e Investigaci3n:
 - Perfil Vigilancia:
 - Perfil Otros:
- Footer:** Registro: 24 de 63

Fig. 7.15. Base de Datos de Organizacional, usando la 'Matriz de Capacidades Institucionales de la Propuesta Metodol3gica'. Fuente: Elaboraci3n propia

De esta forma, se identificó el carácter de la respuesta brindada por las OSC y las Cátedras UNESCO, diferenciando si se respondió en nombre de la instituci3n o a título personal, pues, como se indicó en la propuesta metodol3gica, este hecho está directamente relacionado con la visi3n de conjunto de la organizaci3n, y puede converger o no, con ésta. De esta forma, la respuesta en nombre de la instituci3n podría vincular las capacidades organizacionales, mientras que la respuesta a título personal corresponde a la opini3n informada de altos cargos en la entidad, lo que no necesariamente compromete al conjunto de la misma. En el caso de las respuestas que no indicaron dicha informaci3n, sería necesaria una segunda ronda de consulta.

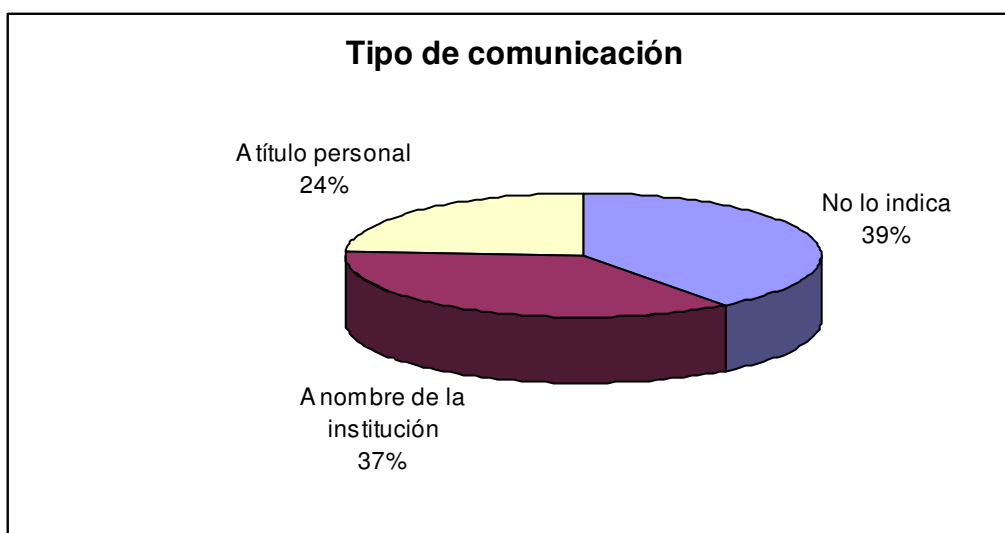


Fig. 7.16. Tipo de Comunicación lograda en el proceso. Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, como se ha indicado en toda la investigación, es crucial, para poder identificar la capacidad de acción colectiva, conocer el perfil institucional. En la figura 7.17, se observan dos grandes grupos de que congregan más de la mitad de los perfiles de las OSC y Cátedras UNESCO. Son el 'Análisis e Investigación' y el de 'Promoción'. Los perfiles de 'Denuncia', 'Presión' y 'Vigilancia y Monitoreo', se encuentran especialmente en las OSC. En menor medida se da el de 'Asistencia' y, por último, el perfil orientado a la 'Educación', lógicamente, está concentrado mayoritariamente en las Cátedras UNESCO.

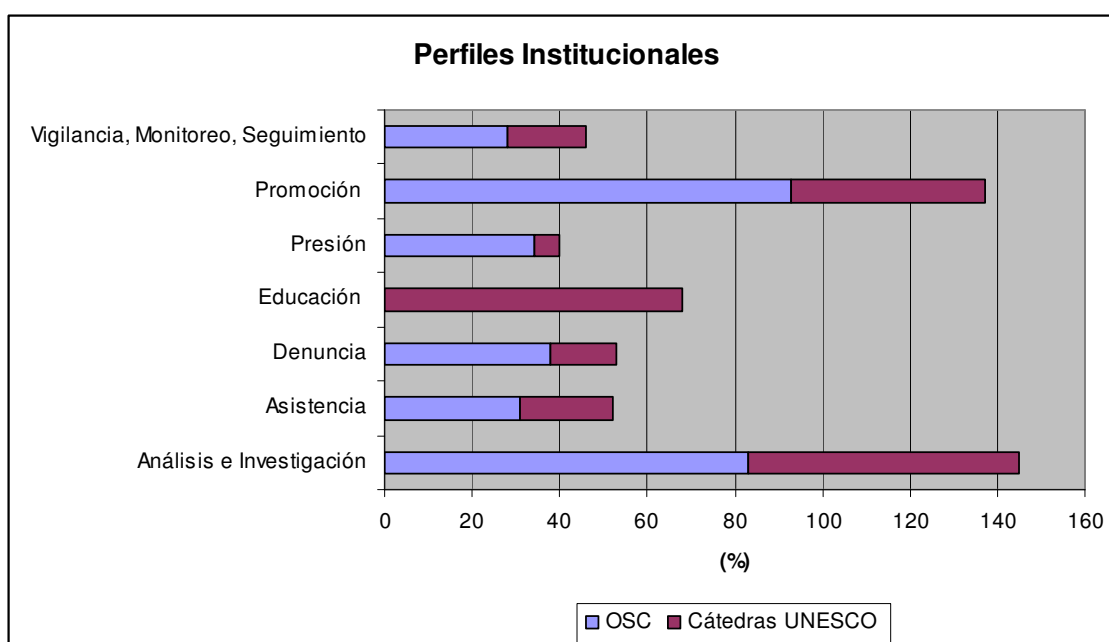


Fig. 7.17. Perfiles Institucionales de las OSC y Cátedras UNESCO participantes en el proceso. Se observa que la suma del porcentaje es mayor a cien, pues algunas instituciones tienen más de un perfil. Fuente: Elaboración propia

Para valorar las capacidades institucionales orientadas al trabajo conjunto, también es importante identificar las regiones en las cuales tienen presencia la organización. Así, es posible situar zonas donde sería posible emprender campañas u otras acciones colectivas.

De las respuestas obtenidas, destacó la amplia presencia de la Región Asia-Pacífico, con un 22,47% del total. Por su parte, América Latina y Caribe, además de América del Norte, contaban con un 25,84% del total. Europa, tanto Oriental como Occidental alcanzaba el 23,60% del total, mientras que las Regiones de África, y Oriente Medio y Países Árabes, tenían una presencia de 14,61% y 13,48%, respectivamente.

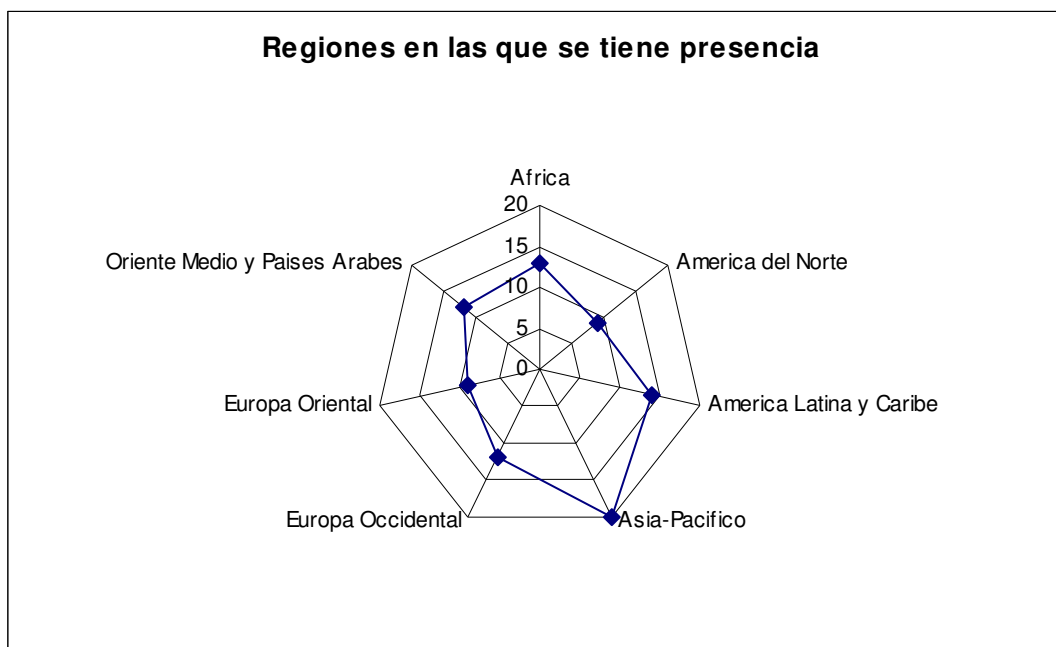


Fig. 7.18. Regiones en las cuales tienen presencia las diversas organizaciones.
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el caso de las OSC, otro aspecto crucial para valorar su capacidad institucional, es la cantidad de miembros con los que cuentan las diversas organizaciones. En el caso de las Cátedras UNESCO, al ser su trabajo principalmente de carácter educativo, no cuentan, en general, con una base de miembros con los cuales emprender campañas y acciones diversas.

Conocer la cifra exacta de miembros de la Institución es, generalmente, muy difícil, incluso desde la propia Organización. Por ello, en el cuestionario se pedía que situaran el número de miembros dentro de un rango o escala que ya venía predefinido. Esta escala puede verse en la tabla 7.6.

El no disponer de la cifra exacta de miembros no impide plantear hipótesis acerca de la capacidad de movilización total del conjunto de Organizaciones que respondieron el cuestionario. Concretamente, la investigadora planteó tres hipótesis: La 'optimista', que sitúa el nº de miembros en la parte alta del rango en el que se autoclasificó cada organización; la 'pesimista', que lo sitúa en la parte baja del rango; y la del 'punto medio', que lo sitúa en la parte central. En la tabla siguiente se obtiene la capacidad potencial de movilización global bajo las tres hipótesis:

Rango número de Miembros	Cantidad de instituciones por rango numérico	Escenario Optimista	Capacidad potencial hipotética, escenario optimista	Escenario Pesimista	Capacidad potencial hipotética, escenario pesimista	Escenario del 'punto medio'	Capacidad potencial hipotética, escenario 'punto medio'
> 2.000.000	3	2'000.001	6'000.003	2'000.000	6'000.000	2'000.000	6'000.000
500.000-2.000.000	5	2'000.000	10'000.000	500.000	2'500.000	750.000	3'750.000
50.000-500.000	2	500.000	1'000.000	50.000	100.000	225.000	450.000
10.000-50.000	1	50.000	50.000	10.000	10.000	20.000	20.000
1.000-10.000	3	10.000	30.000	1.000	3.000	4.500	13.500
500-1.000	2	1.000	2.000	500	1.000	250	500
100-500	5	500	2.500	100	500	200	1000
1-100	8	100	800	1	8	49	392
Potencial hipotético de movilización			17.085.303		8.614.508		10.235.392

Tabla 7.6. Capacidad potencial hipotética de movilización con los escenarios 'Optimista', 'Pesimista' y del 'Punto Medio'. Fuente: Elaboración propia

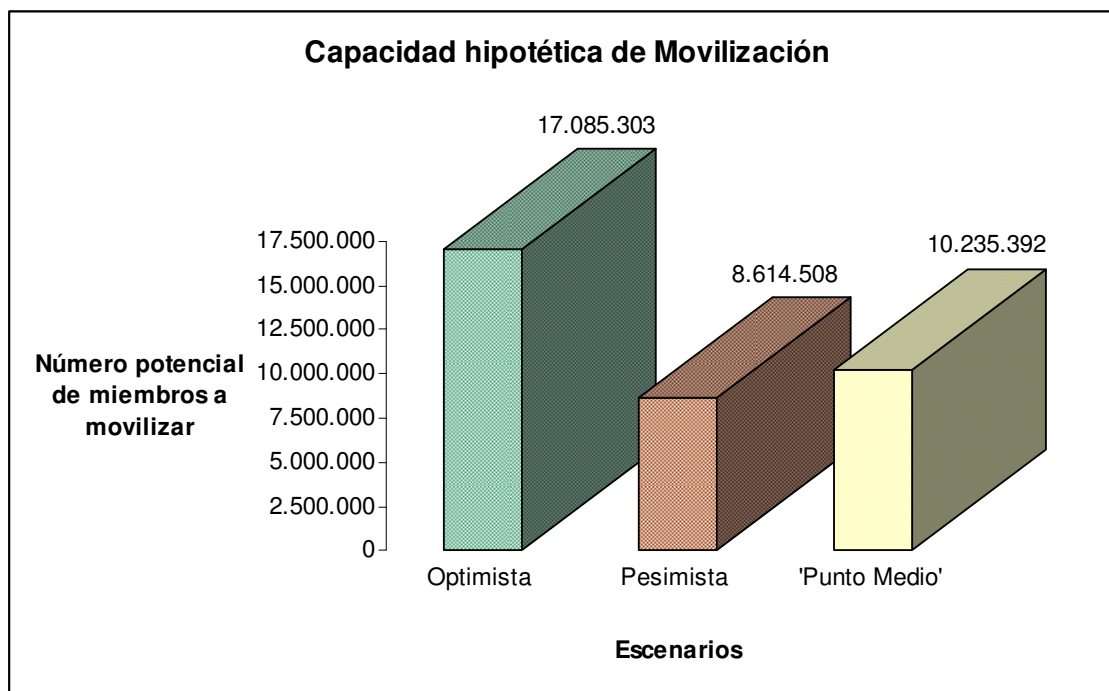


Fig. 7.19. Capacidad hipotética de Movilización conforme a los escenarios 'Optimista', 'Pesimista' y del 'Punto Medio'. Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede observar el potencial de movilización bajo los tres escenarios o hipótesis. El efecto de la duplicidad de miembros entre organizaciones no se ha tenido en cuenta, pues queda minimizado en los escenarios pesimista y del punto medio.

Hay que tener en cuenta que lo que se ha mostrado corresponde a una situación en la que cada Organización es capaz de movilizar al 100% de sus miembros, lo que prácticamente nunca se consigue, sobretodo cuanto más grande es el número de miembros. Sería adecuado, por lo tanto, incluir un 'factor de ajuste' que tenga en cuenta este fenómeno. En un escenario optimista la capacidad de movilización podría situarse en el 100%, y, en uno pesimista podría ser inferior al 10%. Este fenómeno, sin

embargo, se tendría que desarrollar en una siguiente etapa de la metodología, pues queda fuera del alcance del caso de estudio.

La 'Capacidad hipotética de Movilización' constituye un primer paso para valorar la capacidad de acción organizacional colectiva. Por su parte, la construcción de escenarios permite estimar en diversas escalas y contextos, el número de personas que, potencialmente, podrían ser movilizadas a través de sus propias organizaciones, para, así, poder emprender en conjunto acciones orientadas a hacer frente a los Asuntos Globales.

PARTE IV

Conclusiones, Bibliografía, Anexo

Capítulo 8

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones acerca de la fundamentación teórica

8.1.1. Conclusiones generales

Los retos globales a los que nos enfrentamos como Humanidad, hacen de éste un momento crítico. No en vano, *los Asuntos Globales están conformando la Agenda Global*. Asuntos como la superpoblación mundial, la desigualdad, el cambio climático, la crisis financiera mundial, el deterioro del medio ambiente, entre muchos otros, se hacen cada vez más acuciantes, desbordando la capacidad de respuesta de las sociedades y de los países.

Las medidas que adoptemos en el presente determinarán el sentido de la historia. Si se opta por continuar tomando las decisiones en función del corto plazo, se pueden agravar aún más las problemáticas actuales, conduciéndonos a escenarios insostenibles desde todos los ángulos, que pongan en riesgo, incluso, nuestra supervivencia como especie o la del mismo Planeta.

Es hora, por lo tanto, de ser propositivos y de cambiar los modelos de conducta que están generando y agravando estas problemáticas. Esta investigación ha querido, desde el mundo académico, dar un paso en esta línea, profundizando en la comprensión del reto y aportando herramientas que posibiliten hacerle frente.

La investigación ha puesto de manifiesto que es necesario superar el análisis sectorial o temático que considera compartimentados los fenómenos y temas. Los desafíos son interdependientes y las soluciones también deben serlo. En el momento que vivimos es fundamental aportar análisis multidimensionales e interdisciplinarios, además de metodologías orientadas a la *gestión integral de los Asuntos Globales*.

Concretamente, en esta línea, la investigadora ha desarrollado en esta tesis doctoral una fundamentación teórica y ha propuesto una metodología para gestionar los Asuntos Globales, a través de una amplia participación de agentes, entre los cuales, las Organizaciones de la Sociedad Civil y Naciones Unidas son ejes fundamentales.

Es de resaltar que esta investigación multidisciplinar ha puesto en común conocimientos estructurales provenientes de diversas ramas del conocimiento y ha demostrado que es posible su integración, de manera que cada teoría contribuya a la solidez del conjunto, permitiendo, a la vez, una visión plural de los desafíos y de los mecanismos posibles para hacerles frente.

Como se ha resaltado a lo largo de esta investigación, los Asuntos Globales abarcan todas las escalas, desde la local, hasta la mundial. Comprenderlos en todas sus dimensiones y complejidad es el primer paso para poder afrontarlos. Se ha puesto de manifiesto que los procesos de la Globalización, la Gobernanza y la Sostenibilidad Integral son enfoques que permiten comprender y enmarcar los Asuntos Globales. Gracias a sus aportes conceptuales, se constituyen en ejes analíticos y de reflexión para encontrar posibles vías de solución. Todos estos enfoques son complementarios entre sí y se vinculan a través de la indivisibilidad, interdependencia e interacción.

La *Globalización* enmarca y caracteriza los Asuntos Globales. Analizada como *proceso*, incluye sus demás perspectivas: estructura, estadio y coyuntura (Fazio Vengoa 2002), permitiendo un análisis integral del fenómeno. De esta forma se puede comprobar que, si bien los Asuntos Globales se dan a nivel planetario, el impacto y

alcance de sus manifestaciones se diferencia en intensidad y alcance en las diversas zonas y habitantes del planeta. La *Gobernanza*, por su parte, entendida como *proceso* que supera la legalidad, enmarca los procesos de participación y toma de decisiones para hacer frente a los retos colectivos. De esta forma permite avanzar en diálogos entre múltiples stakeholders orientados a la búsqueda de soluciones conjuntas. La *Sostenibilidad*, finalmente, aporta un marco estructurador para el análisis integral de las diversas dimensiones de la realidad. Este marco integral no acepta 'sostenibilidades parciales' pues promueven acciones aisladas y reduccionistas, lo cual es opuesto a las necesidades de unos retos de tal magnitud como los que representan los Asuntos Globales. Para ayudar a una toma de decisiones integral, la autora ha propuesto un modelo de Sostenibilidad Integral, en el cual ha incluido, como cuarta dimensión, la político-institucional, directamente relacionada con la gobernanza, y, por ende, vinculada con los procesos de toma de decisiones multidimensionales, decisivos a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

Como se ha visto, los Asuntos Globales, por su magnitud y características, requieren de la acción integrada de la Sociedad Civil, el Estado y el sector privado. Esta investigación se ha centrado principalmente en el papel de la primera, que ya conforma una 'sociedad civil global' (Kaldor, 2005).

La Sociedad Civil ha pasado de ser considerada un sujeto ambiguo a ser un actor clave para afrontar los retos comunes. Al ser un sujeto político, promueve la ampliación del espacio público global, aportando sus propuestas e ideas y siendo un actor transformador con capacidad de desempeñar un papel clave en la arquitectura mundial, en relación directa con la gobernanza global, conectada, a su vez, con el *rol*, *poder* y *espacios* conseguidos en el escenario internacional y a todas las escalas. Por ello, su vinculación con Naciones Unidas ha sido considerada un eje fundamental.

Frente a los desafíos actuales, Naciones Unidas, como institución global, juega un papel clave en la gobernanza mundial, aunque es necesario reformular algunos de sus aspectos clave y fortalecerla para que pueda ser impulsora de las transformaciones que a escala planetaria se necesitan. Es crucial una reforma de Naciones Unidas, que incluya la democratización de su Sistema y reformule de manera estratégica el rol que juegan los diversos stakeholders para afrontar los Asuntos Globales.

Uno de los puntos clave para afrontar los Asuntos Globales es su *gestión*. Por ello, es importante avanzar en la formulación de nuevas aproximaciones que contribuyan a aumentar la eficacia y confianza al afrontar los retos mundiales. En esta investigación, se explora la vía de las Alianzas Estratégicas como un instrumento para fortalecer la acción conjunta, teniendo como base el *Management*, que permite la orientación y coordinación de los esfuerzos en la consecución de unos resultados deseados. De esta forma, las Alianzas Estratégicas son analizadas como una fórmula idónea para afrontar los Asuntos Globales.

La investigación ha mostrado que es posible la estructuración y la articulación, tanto temática como de actores, para orientar el trabajo hacia objetivos comunes, usando la Sostenibilidad Integral y el Pensamiento Sistémico y Estratégico, aplicado al Management.

La metodología propuesta, cuyas conclusiones se exponen en el apartado 8.2 'Conclusiones metodológicas', muestra que es posible avanzar en la gestión de los Asuntos Globales mediante la creación de Alianzas Estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil con el ímpetu de Naciones Unidas, tal como se plantea en esta investigación. El caso de aplicación desarrollado comprueba la viabilidad de la

formulación metodológica y abre las puertas para que se lleve a la práctica la metodología propuesta.

A continuación, se detallan las principales conclusiones específicas acerca de la fundamentación teórica de esta Tesis, las cuales se presentan temáticamente, para facilitar su comprensión y, a la vez, evidenciar su contribución a la presente investigación multidimensional e interdisciplinar.

8.1.2. Conclusiones específicas

Asuntos globales, el gran reto

Los Asuntos Globales corresponden a un nuevo concepto integrador, que pretende alcanzar una visión de conjunto, multidimensional e interdisciplinar de aquellos temas que están conformando la Agenda Mundial.

Los Asuntos Globales son complejos y dinámicos, traspasan fronteras, afectan a un gran número de personas o ecosistemas, son persistentes a largo plazo y no pueden ser resueltos por una sola nación. Tampoco pueden ser abordados desde un análisis sectorial o compartimentado, pues su ámbito temático es multidisciplinar. Por ello, son necesarios acuerdos y regulaciones globales, además de acciones conjuntas entre múltiples *stakeholders*, para poder afrontarlos.

Para gestionar adecuadamente los Asuntos Globales es imprescindible avanzar en una *gobernanza de ámbito Global*, de manera que se puedan priorizar los temas de resolución mundial, en función de la *capacidad institucional* de los diversos stakeholders, logrando consensos orientados a la acción colectiva.

Perspectivas que enmarcan los asuntos globales

La Investigación aporta tres enfoques para poder comprender y enmarcar los Asuntos Globales, primer paso para encontrar vías de solución. Son los procesos de la Globalización, la Gobernanza y la Sostenibilidad Integral.

Enfoque de la Globalización

Los Asuntos Globales no pueden ser enmarcados desde una región en particular, sino desde la conexión a todas las escalas: local, regional y global. La globalización enfocada como *Proceso*, conforme a Fazio Vengoa (2000), permite una comprensión *espacio-temporal* de los Asuntos Globales. De esta forma, es posible verificar cómo afectan de forma diferenciada, con distintos grados de intensidad y modalidades a la población mundial.

Enfoque de la Gobernanza

La Gobernanza influye de manera determinante en la toma de decisiones en los procesos de diálogo entre múltiples participantes, como es el caso cuando se trata de generar alternativas para afrontar los Asuntos Globales. Así, la gobernanza ha pasado de ser tomada en consideración sólo por su relación con la legalidad, los procedimientos y las competencias, a ser considerada un proceso participativo que involucra a múltiples actores. La gobernanza planteada como *proceso*, por tener en cuenta *finés y medios*, ha sido un referente en la Investigación, en especial en la conexión con las múltiples dimensiones de análisis y en la elaboración de la propuesta metodológica.

Avanzar en una Gobernanza Mundial permitiría una estrategia coordinada de los múltiples actores para hacer frente retos y **objetivos comunes**, como los Asuntos Globales, cuya resolución no puede posponerse indefinidamente.

Enfoque de la Sostenibilidad Integral

La Sostenibilidad Integral aporta una visión multidimensional y multidisciplinar en el análisis y comprensión de los Asuntos Globales, cuya complejidad es creciente.

Esta investigación ha presentado los diversos enfoques de la Sostenibilidad, y ha puesto de manifiesto la importancia de avanzar en un enfoque sistémico, holístico e integrador que no admita 'sostenibilidades parciales', pues esto promueve acciones aisladas, que afectan tanto la toma de decisiones como la formulación de políticas. En esa línea, la 'Sostenibilidad Integral', según Jiménez Herrero, garantiza *siempre*, por definición, la vinculación e interrelación de todas las dimensiones de la sostenibilidad, situadas dentro de un marco ético que condiciona sus procesos de toma de decisiones. Se trata de un nuevo modelo que plantea la concepción del desarrollo como integral, para que se realice con conciencia presente y con responsabilidad de futuro, tanto intra como Inter-generacionalmente, tomando en consideración que existen límites naturales, sociales y económicos.

Para facilitar la operatividad de la Sostenibilidad la autora ha propuesto un modelo orientado principalmente a facilitar la toma de decisiones. Para ello, ha incluido la Dimensión político-institucional a las tres dimensiones 'básicas' de la Sostenibilidad (social, medioambiental y económica). De esta manera se incluye la Gobernanza en el modelo, lo que permite una toma de decisiones más integral, pues establece un nivel mínimo que debe cumplirse en cada dimensión.

Actores para afrontar los asuntos globales

El Estado, el Sector Privado y la Sociedad Civil son actores importantes a la hora de hacer frente a los Asuntos Globales. Sin ignorar a los otros dos, la autora ha investigado en profundidad los actores de la Sociedad Civil, a fin de verificar su papel en una gobernanza orientada a gestionar dichos *Asuntos*.

Sociedad Civil

Existen múltiples acepciones y enfoques que definen la sociedad civil. El concepto ha sido reformulado y comprendido de diferentes formas. Por eso no existe una definición consensuada. Así:

- Existen diversas clasificaciones conceptuales como la realizada por Kaldor o la de Houtart, que demuestran que no es un concepto unánime sino que su alcance y significado depende del interlocutor o institución que haga uso de éste.
- En la actualidad, las diversas *versiones* de la sociedad civil (activista, neoliberal y postmoderna) coexisten entre sí, conformando la Sociedad Civil Global. (Kaldor 2005)
- Las organizaciones intentan diferenciarse las unas de las otras, con términos distintos, pero en general comparten características comunes (Salamon, Anheier et al. 2001), independientemente del nombre en particular que elijan usar como aglutinador: Tercer Sector, Organizaciones No Lucrativas, Organizaciones de la Sociedad Civil, entre otras.

La sociedad civil comprende gran cantidad de espacios, actores y formas institucionales, que varían conforme al grado de poder, autonomía y formalidad.

Actualmente, a pesar de contar con un amplio cuerpo teórico, se continúa lejos de un consenso sobre el *significado*, el *rol* y el *alcance* de la sociedad civil, debido a la aplicación que se le da en el terreno práctico al término.

Gobernanza, Actores y Asuntos Globales

Si por sociedad civil se hiciera referencia sólo a los grupos “amansados” de la versión neoliberal, que indicaba Mary Kaldor, o a la concepción “angelical”, que señalaba Houtart, el concepto carecería de relación con la gobernanza. En cambio, si es entendida como **actor transformador**, con poder para generar contrapeso (Wainswright 2008), que lucha por la expansión del espacio público y en el cual se debate y discute libremente (Kaldor, 2005), es un participante fundamental en la toma de decisiones mundial. Así, la sociedad civil es un *actor político* (Bresser y Cunill, 1998) y, por tanto, decisivo a la hora de afrontar los Asuntos Globales.

En la gobernanza mundial, el papel de Naciones Unidas es fundamental en la gestión de los Asuntos Globales, pues es, por ahora, la única institución legítima, a escala global, capaz de lograr puntos de equilibrio entre las diferentes fuerzas y convocar procesos de amplia participación con los diversos stakeholders, entre los cuales, las Organizaciones de la Sociedad Civil son un actor esencial.

En un mundo interconectado, las OSC ganan mayor terreno como actor político y su alcance, debido principalmente a las nuevas tecnologías, traspasa fronteras. Son parte del equilibrio de fuerzas que tiene lugar a todas las escalas, ampliando su incidencia y contribuyendo con su experiencia, conocimientos, ideas, propuestas y capacidades, a la construcción de escenarios transformadores orientados a afrontar los Asuntos Globales. Las OSC están vinculadas directamente con la gobernanza mundial, por ello, su relación con Naciones Unidas es un factor fundamental.

Alianzas estratégicas como formula para afrontar el reto

La presente investigación constata que las alianzas estratégicas, basadas en el pensamiento sistémico y estratégico, son una alternativa válida para afrontar los Asuntos Globales, mediante el trabajo colectivo de las OSC y la ONU.

Las alianzas estratégicas son una herramienta de la administración (*management*) para potenciar estrategias ‘ganar-ganar’, en la que las organizaciones mantienen su identidad, fortalecen sus capacidades y sus puntos fuertes, y superan sus carencias, logrando objetivos que, por si solas, no podrían alcanzar. Las principales ventajas de este tipo de colaboración son la extensión de sinergias, el aumento de capacidades, la reducción de costes, la economía de escala, y, ante todo, el evitar la duplicación del trabajo, coordinándose para funcionar como un engranaje, en el cual, cada organización aporta conforme a sus propias capacidades. Los posible riesgos se concentran en la existencia de intereses demasiado divergentes que impidan concretar objetivos o acciones conjuntas, la presencia de rivalidades, la posibilidad del incumplimiento por parte de alguna institución y un temor a perder parte de la autonomía por parte de alguna organización, al realizarse una toma de decisiones conjunta.

Pensar de manera estratégica significa plantear una visión del mundo compartida. Por ello, el pensamiento estratégico va ligado indefectiblemente al largo plazo, condicionando el presente. A su vez, el enfoque sistémico se basa en niveles o escalas, pues todo sistema es, a su vez, subsistema de otro sistema mayor. Los Asuntos Globales requieren de la acción colectiva para poder afrontarlos y, por ello, las organizaciones deben ser conscientes de que se encuentran en un entorno

organizacional que es más amplio que ellas mismas, y que, el alcance de los retos existentes en la actualidad, hacen no sólo deseable, sino imprescindible, el trabajo conjunto.

Para las OSC, es muy importante identificar y fortalecer sus capacidades institucionales. De esta forma, pueden valorar espacios de acción conjuntos con otras organizaciones. Esta investigación ha construido un cuerpo teórico dirigido a tal fin, para facilitar la orientación hacia los resultados, el pensamiento estratégico y sistémico dentro de las OSC.

Adicionalmente, la Cultura de Paz, mediante la Educación para la Paz (EP), pretende encontrar soluciones entre los diversos actores, teniendo en cuenta que son igualmente importantes la *relación y los objetivos* a conseguir. Es una orientación que relaciona los *finés y medios*, y sirve de marco en esta investigación para la creación de alianzas estratégicas entre OSC con el fin de poder hacer frente a los Asuntos Globales.

8.2. Conclusiones metodológicas

8.2.1. Conclusiones generales

De la metodología

Esta Investigación ha propuesto una Metodología que facilita la formación de Alianzas estratégicas entre Organizaciones de la Sociedad Civil con la vinculación de Naciones Unidas. Además, con los medios que la autora dispone, se ha puesto a prueba el modelo metodológico, comprobando que es viable y que existe una proporción importante de OSC abiertas a participar en este tipo de procesos, aportando sus ideas y propuestas.

La metodología consta de tres grandes procesos fundamentales: El *Proceso Político* (vinculado con el Diálogo Multistakeholder para la Gobernanza); el *Proceso de Análisis e Investigación* (con la investigación, la evaluación y el análisis multidimensional); y El *Proceso de Intervención* (que comprende la Planificación Estratégica Integrada, la Creación de Modelos, y la Toma de Decisiones Informada).

El *Proceso Político* se focaliza en la concreción de espacios públicos globales para el diálogo y la participación de múltiples actores, entre ellos, las Naciones Unidas y las OSC. Se basa en la cooperación entre niveles, en los cuales, cada institución, conforme a su propia capacidad, aporta a la solución de problemas compartidos. De esta forma, la co-gestión y la co-responsabilidad son elementos esenciales en la propuesta realizada. Para hacer operativa la propuesta se requiere la creación de una estructura interinstitucional para afrontar los Asuntos Globales: la ISGI (*Interinstitutional Structure for Global Issues*).

El *Proceso Analítico* comprende la investigación permanente de los Asuntos Globales (actividad que ya desarrollan las Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas, principalmente) y un *análisis estratégico* de las ideas y propuestas de las OSC para afrontarlos, obtenidas a partir de un proceso de consulta global. La metodología permite la segmentación y la integración de información heterogénea, a diversas escalas, tanto temporales como geográficas. A su vez, proporciona una visión de conjunto y una articulación de la información obtenida de las OSC, ya sea cualitativa o cuantitativa. Uno de los múltiples resultados de este proceso es el Plan Estratégico Integrado, un documento programático, a modo de declaración de intenciones, que será discutido en el Proceso Político.

Una vez validado el Plan Estratégico Integrado, en el *Proceso de Intervención* se toman las decisiones que se plasman en el Plan de Acción Global, que contiene, entre otras cosas, la concreción de las Alianzas Estratégicas.

La metodología aporta las bases para la creación de un Sistema de Información Gerencial en el que convergen la información proveniente de la investigación permanente sobre los Asuntos Globales, las propuestas e ideas de las organizaciones para hacerles frente y, por último, los datos relacionados con las capacidades institucionales de las OSC para crear alianzas.

La metodología es adaptable a otros sectores y temas. Se comprueba que es posible trabajar con metodologías que, por ejemplo, enfoquen el 'mundo a escala' y logren una participación proporcional mundial (como la presente investigación).

8.2.2. Conclusiones específicas

Del caso de aplicación

El caso de aplicación expuesto en la investigación se ha realizado como una prueba piloto del segundo proceso, el Analítico, pues es el que estaba al alcance de la investigadora.

Para visualizar cómo la Sociedad Civil puede aunar esfuerzos orientados hacia unos objetivos comunes, la investigadora ha diseñado y puesto en marcha el **Análisis Preliminar de Ideas y Propuestas de la Sociedad Civil Mundial** que tiene como objetivo identificar y articular las principales ideas y propuestas de las OSC, tomando en cuenta los principales Asuntos Globales. Este proceso estratégico ha tenido, como punto de partida, una e-Consulta Global a 500 entidades⁷²⁸, pertenecientes principalmente a la Sociedad Civil Organizada (ONG's, Foros, Redes, Movimientos Sociales, etc.) y las Cátedras UNESCO.

Los resultados obtenidos demuestran que este tipo de consulta es una herramienta válida y que consigue una amplia participación desde todas las zonas geoculturales.

Los parámetros establecidos en la metodología han permitido obtener una muestra del planeta a escala y permite superar la dicotomía 'norte-sur'. Aun así, las diferencias planetarias, en primer lugar a nivel del acceso tecnológico y, en segundo lugar, idiomáticas, han repercutido, respectivamente, en que en África y Asia hubiera que relajar algunos criterios para obtener la muestra deseada.

La tasa de respuesta obtenida fue del 13,12% para las Cátedras UNESCO y del 17% para las OSC, cifras superiores a la tasa habitual para consultas de este tipo (cuando no hay una relación y contacto previos con el destinatario la tasa de respuesta usual se sitúa alrededor del 5%).

Es destacable que un proceso de consulta, realizado según la metodología propuesta, permite la participación a Organizaciones desde determinadas latitudes 'olvidadas', y el coste es asequible (web, email). Los parámetros propuestos para el diseño del

⁷²⁸ Las 500 entidades se distribuyeron así: 239 Cátedras UNESCO (total de las Cátedras UNESCO con dirección electrónica), 45 "Organizaciones Internacionales", es decir, con presencia en tres continentes o más, y 216 Instituciones que fueran representativas de la máxima diversidad geocultural y temática.

cuestionario, tanto de forma como de contenido, contribuyen a elevar la tasa de respuesta.

Gracias a la selección de los destinatarios, priorizando aquellos que contaran con una visión de conjunto dentro de la Organización, muchas de las personas que han contestado el cuestionario lo han hecho en nombre de toda la institución (37% frente a 24% que lo hicieron a título personal). Por las respuestas obtenidas, queda patente que, aunque los temas del día a día sean siempre urgentes dentro de las entidades, también hay espacio para el Pensamiento Estratégico orientado a afrontar retos comunes. Esto significa que existe voluntad dentro de muchas organizaciones para aportar, y que es necesario avanzar en el reconocimiento de su capacidad para la acción colectiva.

Marcos de análisis, de articulación temática e institucional

La metodología, basada en el Pensamiento Sistémico y Estratégico y que toma como marco estructurador la Sostenibilidad Integral, ha permitido, por un lado, construir un modelo de *articulación temática*, realizado a partir de las ideas y propuestas planteadas por los participantes sobre las principales temas de preocupación mundial; y, por otro lado, obtener un modelo de *análisis interinstitucional*, orientado a identificar capacidades institucionales, a fin de promover la acción colectiva.

Siguiendo la metodología, del modelo de articulación temática se ha obtenido un Plan Estratégico Integrado en su fase programática, es decir, como documento inicial de referencia que corresponde a la declaración inicial de lo que podría ser el trabajo conjunto. Se ha estructurado conforme a las cuatro dimensiones de la Sostenibilidad Integral, utilizando el Pensamiento Sistémico (articulando todas las ideas y propuestas como un todo, en el cual, cada parte era importante), y el Pensamiento Estratégico (que ha ayudado a situar temporalmente las ideas, en especial, aquellas que comprendían una visión de conjunto y a largo plazo).

Se ha comprobado que es posible el trabajo con información cualitativa, como las Ideas y Propuestas, y estructurarla con la ayuda de herramientas que suelen usarse para información cuantitativa. Este es el caso de las bases de datos realizadas, que nutrirían el Sistema de Información Gerencial propuesto en la metodología.

La Matriz de Sostenibilidad Integral, uno de los principales aportes de esta investigación ha mostrado, en el caso de aplicación, ser una herramienta eficaz de valoración multidimensional. Ayuda a clarificar interconexiones entre diversas temáticas y dimensiones, facilitando así la identificación de puntos de encuentro entre organizaciones. También refleja que la Sostenibilidad se puede hacer operativa.

Es muy relevante el hecho de que las organizaciones tienen ideas y propuestas que superan su propio ámbito de trabajo. En todas las dimensiones siempre ha habido propuestas de organizaciones de otros campos, por lo cual, el potencial del trabajo intersectorial se hace patente y es fundamental avanzar en posibles acciones conjuntas, en especial para afrontar los Asuntos Globales.

Basándose en el análisis de la capacidad institucional orientada al trabajo conjunto para hacer frente a los Asuntos Globales, se han realizado tres escenarios de capacidad potencial hipotética, los cuales muestran que es posible combinar capacidades y alcanzar las 'masas críticas' requeridas para algunas Alianzas Estratégicas. En este sentido, la 'Capacidad hipotética de Movilización' mostrada en el caso de aplicación, constituye un primer paso para valorar la capacidad de acción colectiva. La construcción de escenarios permite estimar en diversas escalas y

contextos, el número de personas que, potencialmente, podrían ser movilizadas a través de sus propias organizaciones, para, así, poder emprender en conjunto acciones orientadas a hacer frente a los Asuntos Globales.

Capítulo 9
BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Bibliografía citada

BRUVOLD, N. T.; COMER, J. M. A model for estimating the response rate to a mailed survey. *Journal of Business Research*. Vol. 16, No. 2., 1988. P. 101-116.

AGA KHAN, Sadrudin. El desarrollo sostenible, una idea pervertida en *Revista Le Monde Diplomatic* (ed. Esp.) No. 85, Nov. 2002.

AGERSKOV, Anders Hjorth, Seminar number 6, "Global Public Goods and Development, A guide for Policy Makers", *Global Development Challenges Facing Humanity*, World Bank Seminar Series at Kobe and Hiroshima Universities. May 12, 2005.

AMIN, Samir. Convergencia de la diversidad de los movimientos sociales. En: Díaz-Salazar, Rafael (ed). *Justicia Global, las alternativas de los movimientos del Foro de Porto Alegre*. Icaria Editorial e Intermon-Oxfam. Barcelona, 2002. P. 343-346.

AMIN, Samir. The priority of strengthening social movements on a global scale. En *From Global Market Place to Political Spaces – The North-South Dialogue continues*-RIKKILÄ, Leena y SEHM PATOMÄKI, Katarina (eds). NIGD. Working Paper 1. Helsinki. 2002.

ANHEIER, Helmut, KATZ, Hagai y LAM, Marcus. Difusion models and Global Civil Society. En *Global Civil Society Yearbook, 2007/8 "Communicative Power and Democracy"* by Albrow, Martin, Anheier, Helmut, Glasius, Marlies, Price Monroe E, Kaldor Mary, eds in chief. Holland, Fiona, managing editor. Sage publications. Londres, 2008.

ANNAN, Kofi A., Secretari general de les Nacions Unides. Un destí comú, un compromís renovat, *Memoria anual sobre la tasca de l'Organització*. 2000. Versió catalana editada per l'Associació per a les Nacions Unides y el Centre UNESCO de Catalunya, 2001.

ANNAN, Kofi. Informe del Secretario General, Ejecución del Programa 21, Comisión sobre el Desarrollo Sostenible constituida en comité preparatorio de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Segundo período de sesiones, 28 de enero a 8 de febrero de 2002, Consejo Económico y Social, Naciones Unidas. E/CN.17/2002/PC.2/7.

ANNAN, Kofi. Quincuagésimo séptimo periodo de sesiones, tema 53 del programa provisional: Fortalecimiento del Sistema de las Naciones Unidas. Informe del Secretario General. A/57/387. 2002.

AÑES, Silenis; Bozo, Freddy; Gamboa, Luisa. Pensamiento estratégico en la formación gerencial del alto gerente municipal. *Cuestiones Políticas* Nº 34, enero-junio de 2005. EPDP-Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas – LUZ, Zulia, Venezuela.

ARENAS, Jorge; GARCÍA, Rosario. Las Alianzas Estratégicas Internacionales. El impacto del origen del socio en la relación. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época. No. 1, 2007. P. 73-89.

ARIÑO VILLARROYA, Antonio. Articulación del Tercer Sector en España. Revista Española del tercer sector, No. 10, Septiembre- Diciembre. Madrid. 2008. P.107-129.

ARIÑO, África. Alianzas estratégicas: ¿estamos preparados? IEEM, Revista de Antiguos Alumnos, Año 4, Nº. 2, 2001. P.84-88

ARRIBAS, Fernando. La idea de desarrollo sostenible. Sistema: Revista de Ciencias Sociales. No. 196, 2007. P. 75-86.

ARRIETA H. Begoña, DE LA CRUZ A. Cristina. La Dimensión ética de la Responsabilidad Social. Ed. Universidad de Deusto, Bilbao, 2005.

ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS. Renovación de las Naciones Unidas: Un Programa de Reforma. Informe del Secretario General. Quincuagésimo primer periodo de sesiones. A/51/950, 14 de Julio de 1997.

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el Desarrollo Mundial 2006. Equidad y Desarrollo. Panorama General. Banco Mundial y Oxford University Press. Washington, D.C., 2006.

BANCO MUNDIAL. Pre-Informe sobre el Desarrollo Mundial 2006, Banco Mundial Julio 2004.

BARGHAVA, Vinay (ed.). Cap. I. Introduction to Global Issues En Global Issues for Global Citizens: An introduction to key development challenges. World Bank Publications. September 2006.

BARTLING, Charles E. Strategic Alliances for Nonprofit Organizations. American Society of Association Executives –ASAE-, Washington, D.C., 1998.

BERGER, Ida E., CUNNINGHAM, Peggy H., DRUMWRIGHT, Minette E. Identity, Identification, and Relationship through Social Alliances. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 34, No. 2. 2006. P. 128-137.

BESSIS, Sophie. Deuda: a quiénes aplasta, a quiénes enriquece. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 86-87.

BIGG, Tom, NGOs and the UN System Since the Rio Summit, UN Non-Governmental Liaison Service, 1997

BINDÉ, Jérôme (dir). ¿Adonde van los valores? Coloquios del Siglo XXI. Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT. 2005.

BINDÉ, Jérôme. Contrato Natural y Desarrollo en el Siglo XXI. En Adonde van los valores? Coloquios del Siglo XXI. Jérôme Bindé (dir). Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT, 2005.

BONN, Ingrid. Developing strategic thinking as a core competence. Management Decision 39/1. MCB University Press, 2001. P. 63-70.

BRESSER P. Luis Carlos y CUNILL G., Nuria. Eds. "Entre el Estado y el mercado: lo público no-estatal" en “Lo público no estatal en la reforma del Estado”. Publicación del CLAD con el apoyo del BID. Caracas, 1998. P. 25 -58

CALAME, Pierre. Los actores no estatales y la gobernanza mundial en Citizens' Reappropriation of Politics. Forum for a new World Governance. Mayo, 2008.

CALAME, Pierre. Reinventar la democracia. Hacia una revolución de la gobernanza. Editions Descartes & Cie. Paris. 2003.

CALLE, Ángel. Nuevos Movimientos Globales, hacia la radicalidad democrática. Ed. Popular, Madrid, 2005;

CAPRA, Fritjof. Criteria of Systems Thinking. Futures. October, 1985. P. 475-478

CARDOSO, Fernando Enrique. La sociedad civil y la gobernanza mundial. Documento de antecedentes preparado por el Presidente del Grupo de Alto Nivel, debatido en su primera reunión, en Nueva York del 2 al 3 de junio, en el cual se recogen los comentarios y sugerencias de los miembros del Grupo.

CARDOSO, Fernando Enrique. Nosotros los pueblos: la sociedad civil, las Naciones Unidas y la gobernanza global. Informe del Grupo de Personas Eminentes encargado de examinar la relación entre las Naciones Unidas y la sociedad civil. Asamblea General de Naciones Unidas, 11 Junio de 2004. Quincuagésimo octavo período de sesiones. A/58/817

CARLSSON-KANYAMA, Annika et al. Participative backcasting: A tool for involving stakeholders in local sustainability planning. Vol 40, No. 1, 2008. P. 34-46.

CARRÉ, François. Los recursos del océano mundial amenazados. En "El Atlas de Le Monde Diplomatic", Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P 16-

Carta de las Naciones Unidas, San Francisco, 1945. (<http://www.un.org/es/documents/charter/>)

CASCON, Paco, Educar en y para el conflicto, Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos, Universidad Autónoma de Barcelona, Junio, 2004.

CEPAL. Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la CEPAL. Ver documentos, Evaluaciones y Bases de Datos en: <http://www.eclac.cl/esalc/>

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Ed. Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A., México, 2000.

CHILD, John; FAULKNER, David. Strategies of Cooperation Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press, 1998.

COHEN, Jean L., ARATO, Andrew, Sociedad Civil y Teoría Política. Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

Comisión Mundial del Medio ambiente y del Desarrollo. Nuestro Futuro Común. 1988, Ed. Alianza.

COSTANZA, Robert, PATTEN, Bernard C., Defining and predicting sustainability. Ecological Economics, 15, 1995. P. 193.196.

CRUZ, Ivonne. Human Development assessment through the Human-Scale Development approach: Integrating different perspectives in the contribution to Sustainable Human development Theory. Ed. DIDH CRUMA. Madrid, 2008.

CUBILES DE LA VEGA, María Dolores, et al. e-Encuestas Probabilísticas I. Los Marcos. Estadística Española Vol. 44, Núm. 151. 2002. P. 281-305

CURRIE, Rusell, SEATON, Sheilagh, WESLEY, Franz. Determining Stakeholders for Feasibility Analysis. Annals of Tourism Research. Vol 36, No.1, 2009. P. 41-63.

DALY, Hermann E. Criterios operativos para el desarrollo sostenible. Revista Debats, 1991, núm. 35/36. Marzo/Junio. Valencia, España.

DASGUPTA, Shiladitya, SANYAL, Debashish. Bridge to the future: connect your strategies in an interconnected World. Vol 11. No. 1. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald group publishing Ltd., Bradford, UK. 2009. P. 81-93

DAVIS, Rick. Hierarchical Card Sorting: A Tool for Qualitative Research. Centre for Development Studies, Swansea, UK. Disponible también en <http://www.mande.co.uk/docs/hierarch.htm>

DESA. World Population Prospects: The Revision 2006 Population Database, basada en Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision, <http://esa.un.org/unpp>, Wednesday, July 16, 2008.

DEUTSKENS, E. et Al. Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: An experimental Study. Marketing Letters Vol. 15, No. 1. P. 21 – 36, 2004.

DÍAZ DE RADA, Ana; DÍAZ DE RADA, Vidal; MANZANO, Vicente. Efectos del diseño del cuestionario en la tasa de respuesta. Metodología de Encuestas, Vol 5, No. 1, 2003. P.13-29.

DÍAZ-SALAZAR, Rafael (ed). Justicia Global, las alternativas de los movimientos del Foro de Porto Alegre. Icaria Editorial e Intermon-Oxfam. Barcelona, 2002;

DILLMAN, Don A. Mail and Internet Surveys: The Total Design Method. Wiley, New York. 2000. Wiley.

DILLMAN, Don A., Frey, James H. Contribution of Personalization to Mail Questionnaire Response as an Element of a Previously Tested Method, Journal of Applied Psychology. Vol. 59, 1974. P 297-301.

DRUCKER, Peter. Desafíos de la gerencia para el S. XXI. Ed. Norma, Bogotá, 2002.

DRUCKER, Peter. Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. el Ateneo, Buenos Aires, 1992

DRUCKER, Peter. Organitzacions sense ànim de lucre. Gestió: Teoria i Pràctica. Biblioteca Oberta, Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Pòrtic. Barcelona, 2000.

DUARTE, C. et al., Cambio Global: Impacto de la actividad humana sobre el Sistema Tierra, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, 2006.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, N. 11, 2002. P. 130-141.

EARCOS, Global Issues Network Conference. April 4-6 at Western Academy of Beijing. (<http://www.earcos.org/gin2008/gin3.html>)

ESTEVA, Gustavo, Desarrollo, en SAGHS, Wolfgang, Diccionario del Desarrollo: Una guía del conocimiento como poder, Ed. CAI, Bolivia, 1997

EUROPEAN COMMISSION. Measuring progress towards a more sustainable Europe: 2007 monitoring report of the EU sustainable development strategy. Eurostat Statistical Books, European Communities, 2007.

FALK, Richard. La Globalización depredadora. Una crítica. Siglo XXI de Argentina Editores, 2002.

FAO, El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, Roma, 2001.

FAUCHEUX, S., MUIR E, O'CONNOR, M (1997). Neoclassical theory of natural capital and "weak" indicators of sustainability. Land Economics, 15 (1); 29-42 en CASTRO B. J. Marcos, Indicadores de Desarrollo Sostenible Urbano: Una aplicación para Andalucía. Instituto de Estadística de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda, 2004.

FERNANDEZ BUEY, F. Ética y filosofía política. Ediciones Bellaterra, Barcelona, 2000

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ma Celia. Alianzas Estratégicas de carácter Tecnológico. Economía Industrial, No, 330, 1999. P.31-40

FERNANDEZ, Zulima. Prólogo en El Proceso Estratégico. MINZBERG, Henry; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. Edición europea revisada. Prentice Hall Iberia, Madrid, 2002.

FINK, Alexander, SIEBE, Andreas, KUHLE, Jens-Peter. How scenarios support strategic early warning processes. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Camford Publishing. Vol. 6, No. 3, 2004. P. 173-185

FONDO DE POBLACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Estado de la población mundial 2007: liberar el potencial del crecimiento urbano. UNFPA, 2007.

FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. El Estado de la población mundial 2001. Huellas e hitos: Población y medio ambiente. UNFPA, 2001.

GALLOPIN, Gilberto C. Los indicadores de desarrollo sostenible: Aspectos conceptuales y metodológicos. Ponencia realizada para el Seminario de expertos sobre Indicadores de Sostenibilidad en la formulación y seguimiento de políticas. Fodepal. Santiago de Chile, 2006.

GALLOPIN, Gilberto C. Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

GHARAJEDAGHI, Jamshid. Prólogo en HERRSCHER, Enrique G. Pensamiento Sistémico: Caminar el cambio o cambiar el camino. Ed. Granica, Buenos Aires, 2006.

GIDDENS, Anthony. La Tercera Vía. La renovación de la Socialdemocracia. Ed. Taurus, 2002.

GODET, Michael. Actor's Moves and Strategies: The MACTOR Method. An air transport case study. Futures. July/August, 1991

GOLUB, Philip S. El gran retorno de Oriente. En "El Atlas de Le Monde Diplomatic", Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 158-159.

GÓMEZ ISA, Felipe. El derecho al desarrollo como derecho humano. En Derechos humanos y desarrollo. Deusto. 1999. P. 31-56.

GOVERNANCE SUSTAINABLE DEVELOPMENT (GoSD). The Pignans Set of Indicators: Carnoules Statement on Integrated Objectives and Indicators for Sustainable Development. Pignans, France, 2003.

GRANT, Robert M. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Colección Empresa. Ed. Civitas, Madrid, 2002.

HART, M. "A better view of a sustainability community". Disponible en <http://www.sustainablemeasures.com/Sustainability/ABetterView.html>

HERRSCHER, Enrique G. Pensamiento Sistémico: Caminar el cambio o cambiar el camino. Ed. Granica, Buenos Aires, 2006.

HILL, Tony, Three Generations of UN-Civil Society Relations: A Quick Sketch, United Nations Non-Governmental Liaison Service, 2004

HINDLE, Tim. Lo Esencial estrategia empresarial: las claves del éxito en la dirección de empresas de la A a la Z: pocket strategy. The Economist Books. Ed. Euroliber, Barcelona, 1994.

HINTZE, Jorge. G7 - Guía para la evaluación de la capacidad institucional. TOP-Tecnología para la Organización Pública, Buenos Aires, 2002

HODGE, B.J., ANTHONY, W.P, GALES, L.M., Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. Quinta edición, Madrid, 2001.

HONG, Ilyoo B. A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles. Information and Management 39, 2001. P. 261-270.

HORTON, Averil. Forefront: A simple guide to successful foresight. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Camford Publishing Ltd. Vol. 1, No. 1. Feb. 1999. P. 5-9.

HOUTART, François, hacia una sociedad civil globalizada: la de abajo o la de arriba, Centro Tricontinental, Lovaina la Nueva, Foro Mundial de las Alternativas, 2003.

HOUTART, François. Cuando el progreso acentúa las desigualdades. En "El Atlas de Le Monde Diplomatic", Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P. 44-45.

<http://www.facingthefuture.org/>

<http://www.iigov.org/index.drt>

<http://www.un.org/spanish/esa/devagenda/population.html>

<http://www.eclac.org/cumbres/getProd.asp?xml=/cumbres/8/38/P38.xml&xsl=/cumbres/phistoriaf.xsl>

<http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/overview.pdf>

<http://www.magnet.undp.org/policy>

IAASTD/Ketill Berger, UNEP/GRID-Arendal. A multifunctional perspective of agriculture. Publisher: IAASTD - International assessment of agricultural science and technology for development, 2008.

IIG –Instituto Internacional de la Gobernabilidad de Catalunya-. La gobernanza para el desarrollo sostenible en Catalunya. Conceptos, requisitos institucionales y elementos de análisis. Generalitat de Catalunya. Consell Asesor per al Desenvolupament Sostenible. 2002.

INAYATULLAH, Sohail. Six pillars: futures thinking for transforming. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol. 10, No. 1, 2008. P. 4-21.

INTERNACIONAL TELECOMMUNICATION UNION (ITU), ITU-D: Market Information and Statistics (STAT), disponible en: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/maps.html>

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION (UIT). Acceso Universal en Latinoamérica: Situación y desafíos. 2006

IPCC (Panel Intergubernamental de Cambio Climático), Informe de Síntesis. OMM (Organización Meteorológica Mundial), PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente), Publicado por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático, 2007.

JACKSON, Anita; DECORMIER, Ray. E-mail survey response rates: targeting increases response. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 17, No.3, 1999. P.135 - 140

JIMÉNEZ HERRERO, L.M, Desarrollo Sostenible. Transición hacia la coevolución global, Madrid, Ediciones Pirámide, 2000.

JIMÉNEZ HERRERO, L.M., Desarrollo Sostenible: “engranando” la economía mundial con la ecología global. Revista de la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente del Gobierno de Canarias, número 17, año 2000b.

JIMENEZ HERRERO, L.M. La Sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, N° 800, 2002 (Ejemplar dedicado a: Desarrollo sostenible). P. 65-84.

JIMÉNEZ HERRERO, L.M. Cambio Global, Desarrollo Sostenible y Coevolución. En Revista Núm.1 de la Cátedra UNESCO a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) en Tecnología, Desenvolupament Sostenible, Desequilibris y Canvi Global. SOSTENIBLE?, Editorial Icaria. Terrassa, 1999. P.36-63

JIMÉNEZ HERRERO, L.M. Economía-Ecología, Medio Ambiente-Desarrollo: Integración y Síntesis en el Paradigma del Desarrollo Sostenible y el Cambio Global. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid, caps 1,2 y 3, enero de 1994.

JOHANSSON, Johny K.. International Alliances: Why Now? *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 23, No. 4. P. 301-334.

JOINSON, Adam. Social desirability, anonymity, and internet-based questionnaires. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. No 31. P. 433-438.

KALDOR, Mary, *La Sociedad civil global, una respuesta a la guerra*, Tusquets Editores, España, 2005.

KAUL, Inge, GRUNBERG, Isabelle, STERN, Marc (eds). *Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI*. PNUD, Oxford University Press. Nueva York, 1999

KETOLA, Tarja. A Holistic Corporate Responsibility Model: Integrating Values, Discourses and Actions. *Journal of Business Ethics* N.80, 2008 P. 425. 419–435

LAMBE, C. Jay; SPEKMAN, Robert E.; HUNT, Shelby D. Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 30, No. 2. P. 141-158

LOCKE, John, *Ensayo sobre el Gobierno Civil*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 55. en FERNÁNDEZ, Oscar, *Los avatares de la noción de sociedad civil*. Boletín Latinoamericano IIDH-CAPEL, N° XVII, enero-junio de 1997.

LÓPEZ ARELLANO, Oliva. *Desigualdad, pobreza, inequidad y exclusión. Diferencias conceptuales e implicaciones para las políticas públicas*. México. Universidad Autónoma Metropolitana, 2004. Ponencia presentada en el XI Curso-Taller OPS/OMS-CIESS, 6 - 10 de Septiembre, 2004, México, D.F., México.

MALASKA, Pentti, HOLSTIUS, Karin. *Visionary Management. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Ed. Camford Publishing Ltd. Vol. 1, No, 4, Aug. 1999. P. 353-361.

MARINAS, José Miguel. *El malestar en la cultura del consumo*. Universidad Complutense de Madrid. *Política y Sociedad*, Vol 39 Núm. 1. 2002, Madrid. P.53-67

MARTIN VIDE, Javier. *Certezas e incertidumbres sobre el Cambio Climático en España. Las variables atmosféricas*. Grupo de Climatología, Universidad de Barcelona. Ponencia realizada en la II Jornada de Cambio Global, organizada por APROMA, 12 de Junio de 2008, Barcelona.

MARTINEZ ÁLVAREZ, Fidel. *Fundamentos histórico - filosóficos de la Complejidad en la antigüedad*. *Humanidades Médicas*, Vol. 7, No 20, Mayo -Agosto de 2007

MAUERHOFER, Volker. 3-D Sustainability: An approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a Sustainable Development. *Ecological Economics* 64, 2008, P. 498 P.496 – 506.

MAYA, Ángel Augusto. *La fragilidad ambiental de la cultura*. Editorial, Universidad Nacional de Colombia, 1996.

MAYNTZ, Renate, *El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna*. *Revista Reforma y Democracia.*, No. 21, CLAD, Caracas, 2001.

MAYNTZ, Renate. Nuevos desafíos de la Teoría de Governance. Instituciones y Desarrollo. 2000. Número 7, P.35-51.

McINTYRE, Janet. Consideration of Categories and Tools for Holistic Thinking. Systemic Practice and Action Research. Vol. 11, No. 2, 1998.

MEADOWS, Donella H. State of the village Report (from 'The Global Citizen' May 31, 1990). Ecological Economics Vol 38, 2001. P.177-178

MEBRATU, D. "Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review". Environmental Impact Assessment Review. Vol. 18, 1998. P. 493-520

MINGERS, John; BROCKLESBY, John. Multimethodology: towards a Framework for Mixing Methodologies. OMEGA: International Journal of Management Science, Vol. 25, No 5. 1997. P.489-508.

MINZBERG, Henry; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. El Proceso Estratégico. Edición europea revisada. Prentice Hall Iberia, Madrid, 2002

MITCHELL, B. La gestión de los recursos y del medio ambiente. Editorial Mundiprensa, Madrid, 1999.

MITCHELL, C. "Integrating sustainability in chemical engineering practice and education". Transactions of the institution for Chemical Engineering. Vol 78, Part B, 2000. P. 237 - 242

MORIN, Edgar. Los 7 saberes necesarios para la educación del futuro. UNESCO, Paris, 1999.

MUÑOZ REYES, Ana M. e- Encuestas Probabilísticas II. Los Métodos de Muestreo Probabilístico. Estadística Española. Vol. 44, No. 151. 2002. P. 307-335.

MURRAY, Edwin Jr. y MAHON, John F. Strategic Alliances: Gateway to the New Europe? Long Range Planning, Vol. 26, No. 4., 1993. P. 102-111.

NACIONES UNIDAS. Conferencia Mundial de Derechos Humanos: Declaración y el Programa de Acción de Viena. Asamblea General de las Naciones Unidas. Viena. A/CONF.157/23 12 de julio de 1993.

NACIONES UNIDAS. Cumbre para la Tierra. Programa 21. Programa de Acción de las Naciones Unidas de Río. Río de Janeiro, 1992.

NACIONES UNIDAS. Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible, A/CONF.199/20, 4 de septiembre de 2002.

NACIONES UNIDAS. Declaración sobre el derecho al desarrollo. Adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986.

NACIONES UNIDAS. Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948.

NACIONES UNIDAS. Estudio Económico y Social Mundial 2008, cómo superar la inseguridad económica, Naciones Unidas, Nueva York, 2008.

NACIONES UNIDAS. Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Anexo I: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. A/CONF.151/26 (Vol. I), Río de Janeiro, 1992.

NACIONES UNIDAS. Informe de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Monterrey (México), 18 a 22 de marzo de 2002. A/CONF.198/11. Naciones Unidas, Nueva York, 2002.

NACIONES UNIDAS. Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Declaración que forma parte (Capítulo I, Primera Parte) del Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Dicha Conferencia tuvo lugar en Estocolmo, Suecia, del 5 al 16 de junio de 1972.

NACIONES UNIDAS. La ejecución del Programa 21: informe del Secretario General. E/CN.17/PC.2/7, 19 de diciembre de 2001.

NAREDO, J. M. Sobre el “pensamiento único” en Pensamiento crítico vs pensamiento único. Le Monde Diplomatic, Edición española. Ed. Debate. P. 32-38, 1998.

NAREDO, J. M. Sobre el origen, el uso y el contenido del término “sostenible”. Cuadernos de investigación urbanística, Nº. 41, (Ejemplar dedicado a sostenibilidad I). 2004. P.7-18

NATIONAL GEOGRAPHIC. 2008 El estado del Planeta. Nacional Geographic, Washington, D.C., Edición en castellano RBA Edipresse.

NATIONAL GEOGRAPHIC. Informe Tierra. National Geographic Society, 2008.

NEWMAN, William Lawrence. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Allyn and Bacon Publications. 3rd edition. Boston, 1997.

NISULA, Laura, y SEHM PATÖMAKI, Katarina. We, the Peoples of the World Social Forum. NIGD, Helsinki, 2002.

NOHLEN, Dieter. Método Comparativo. Diccionario de Ciencia Política: Teorías, métodos, conceptos. Ciudad de México, Porrúa, 2006.

O'CONNOR, Joseph, McDERMOTT, Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Ed. Urano, Barcelona, 1998.

O'CONNOR, Martin. The 'Four Spheres' framework for sustainability. Ecological Complexity, N.3, 2006. P. 285-292.

O'DONELL, Ken. Endocalidad. La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa. Ed. Oniro, Barcelona, 1999.

O'DONNELL, Angela M.; DANSEREAU, Donald F.; HALL, Richard H. Knowledge Maps as caffolds for Cognitive Processing. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002. P. 71-86.

OECD. Measuring Sustainable Development: Integrated Economic, Environmental and Social Frameworks. OECD. Paris, 2004.

OECD. Governance for Sustainable Development. Five OECD Case Studies. OECD, Paris, 2002

OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review. March, April, 1989. P. 143-154.

OSPINA, Sonia. Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Octubre, 2002.

PATOMÄKI, Heikki, TEIVANEN, Teivo, RÖNKKÖ, Mika. Global Democracy Initiatives: The Art of Possible. NIGD Working Paper 2 Helsinki. 2002.

PEATTIE, K. "Environmental Marketing Management. Meeting the Green Challenge". London, Financial Times. Pitman Publishing, 1995

PENTIKÄINEN, Antti. Creating Global Governance. The Role of Non-Governmental Organizations in the United Nations. Finnish UN Association. Helsinki, 2000.

PÉREZ DE CUELLAR, J. [et al]. Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. Colección Cultura, desarrollo y sociedad. UNESCO, París 1997.

PNUD, Informe de Desarrollo Humano "La cooperación internacional ante una encrucijada. Ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi-Prensa, Barcelona, 2005.

PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano 2004 "La libertad cultural en el mundo diverso de hoy". Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi - Prensa, Barcelona. 2004.

PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano 2006. "Más allá de la escasez: poder, pobreza y la crisis mundial del agua". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi - Prensa, Barcelona. 2006.

PNUD. Bienes Públicos Mundiales, Cooperación internacional en el siglo XXI. Nueva York, Oxford University Press, 1999.

PNUD. Informe Anual 2008. El fomento de la capacidad: Empoderamiento de las personas y las Instituciones. PNUD, New York, 2008.

PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 1990. "Crecimiento económico y Desarrollo Humano". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Tercer mundo editores, Bogotá, Colombia. 1990.

PNUMA et al. Proyecto Ciudadanía Ambiental Global 2005. Guía para la Planificación Estratégica Sostenible Local (Agenda 21 Local): eslabón básico para superar la pobreza. PNUMA, México, 2005.

PNUMA. Perspectivas del medio ambiente mundial GEO-4: Medio ambiente para el desarrollo. Geoplaneta, Barcelona, 2008.

POLLALIS, Yannis; DIMITRIOU, Nikolaos. Knowledge management in virtual enterprises: A systemic multi-methodology towards the strategic use of information. International journal of Information Management. Volume 28, Issue 4, August 2008. P. 305-321.

PRATS, Joan. Gobernabilidad democrática para el Desarrollo Humano. Marco conceptual y analítico. Instituciones y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Serie Ética y Desarrollo, 2001.

PRECIADO CORONADO, Jaime. La gobernabilidad democrática en el México post-priísta. Mesa redonda Gobernanza y gobernabilidad democráticas en México. Documentos de debate - No. 60. UNESCO - Gestión de las Transformaciones Sociales – MOST-, 2002.

PRIGOGINE, Ilya. Science, Civilization and Democracy. Values, systems, structures and affinities. Futures. August, 1986. P. 493-506.

PRIGOGINE, Ilya. El nacimiento del Tiempo. Tusquets editores, Barcelona, 1991.

PYKE, David F. and JOHNSON, M. Eric, Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances vs. eProcurement. Tuck School of Business Working Paper No. 02-07. April 2002.

RAGNO, Luis. Nuevas Metáforas en Gestión de Organizaciones, Monterrey, 2002.

RAMONET, Ignacio. El mercado contra el Estado en el Informe sobre la Globalización. El punto de vista de Le Monde Diplomatic. Edición española. No. 4, Agosto 2007.

REED, Mark S. et al. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. Journal of Environmental Management. Vol. 90, No. 5. April 2009. P. 1933-1949.

RIECHMANN, Jorge. Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación. Cap. 1 "De la economía a la ecología", Trotta, Madrid, 1995. P. 11-36.

RIOS, Leonardo, La emergencia cultural del desarrollo sostenible / sostenibilidad, Revista Idea Sostenible, Año 1, No. 3, Febrero de 2004.

RISCHARD, Jean Francois. (2001). High Noon: We Need New Approaches to Global Problem-Solving, Fast. Journal of International Economic Law, Oxford University Press. 2001.

RODRÍGUEZ ARDURA, Inma. Marketing.com. Marketing y comercio electrónico en la sociedad de la información. Ed Pirámide. Madrid, 2000.

RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio. Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las Organizaciones de Acción Social. Revista española del tercer sector, Nº. 1, 2005 (Ejemplar dedicado a: El Tercer Sector en España). P.63-94

ROITTER, Mario, El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil. Ponencia presentada en el Coloquio Internacional Políticas de Ciudadanía y Sociedad Civil en Tiempos de Globalización. Más Allá de los Debates sobre la Coyuntura en Venezuela, Caracas, 23 y 24 de mayo de 2004.

ROSAS CHAVEZ, Patricia. Hacia un modelo de evaluación de capacidades institucionales para las organizaciones de la sociedad civil. Carta Económica Regional. Guadalajara, 2003.

- ROUSSEAU, Jean Jacques. El Contrato Social. Colección Centenario. Ed. Espasa.
- SAGAN, Carl. Cosmos. Ed. Planeta, Barcelona, 2004.
- SAIZ ALVAREZ, José M.; GARCÍA-OCHOA, Mónica. Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva Economía del Conocimiento. Economía Industrial, No. 370, 2008. P. 135-141
- SALAMON, Lester M, ANHEIER, Helmut K, et al. La Sociedad Civil Global: Las dimensiones del sector no Lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins. Fundación BBVA, Bilbao, España, 2001.
- SAMARY, Catherine. Detrás de los mitos del libre comercio. En “El Atlas de Le Monde Diplomatic”, Edición española, 2006. Ed. Cybermonde S.L. P.90-91
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Juan; MUÑOZ LEIVA, Francisco y MONTORO RÍOS, Francisco J. ¿Cómo mejorar la tasa de respuesta en encuestas on line? Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. No.1, 2009. P. 45 – 62.
- SÁNCHEZ NÚÑEZ, Edmundo, Sobre el desarrollo sostenible y otros demonios, Red Informativa GTMES, Boletín 4, Febrero 2004.
- SCHNOTZ, Wolfgang. Towards an Integrated View of Learning From Text and Visual Displays. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002. P. 101-120
- SCHULTZ, Wendy L. The Cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context. Foresight, the journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol 8, No. 4, 2006. P. 3-12
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Granica, Barcelona, 1999.
- SHAH, Priti; HOEFFNER, James. Review of Graph Comprehension Research: Implications for Instruction. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002. P.47-61
- SHEEHAN, Kim. E-mail Survey Response Rates: A Review. Journal of Computer-Mediated Communication's, Vol 6. No. 2. January 2001.
- SIERRA, Manuel. Desarrollo y pobreza. Curso en Tecnología para el Desarrollo Humano. Cap. 1 Desarrollo y Cooperación Internacional. Universidad Politécnica de Madrid (UPM). 2008
- SOLINIS, Germán. Introducción. Mesa redonda Gobernanza y gobernabilidad democráticas en México. Documentos de debate - No. 60. UNESCO - Gestión de las Transformaciones Sociales – MOST, 2002.
- SOLOMON, David J. Conducting web-based surveys. Practical Assessment, Research & Evaluation, Vol 7, No. 19, 2001.
- SPANGENBERG, J.H. Environmental space and the Prism of Sustainability: frameworks for indicators measuring sustainable development. SERI Sustainable Europe Research Institute Cologne, 2001.

SPARROW, Oliver. Beyond strategy: management style for the knowledge economy. *Foresight, the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Ed. Emerald Group Publishing Ltd. Vol. 10, No. 2, 2008. P 3-6.

STEELE, Robert D. An Introduction to the AtKisson Accelerator Suite of Multi-stakeholder Sustainable Development Learning, Training, Planning and Assessment Tools. Paper submitted to The Asia-Pacific Programme of Educational Innovation for Development, Annual Conference, Bangkok, Thailand, 6-8 December 2006.

STERN, Nicholas. The Economics of Climate Change. *The Stern Review*. Cambridge, 2006. ISBN-13: 9780521700801. Disponible también en la Web: http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/stern_review_report.cfm

TENG, Bing-Sheng. The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 2005. P. 61-82.

TESTER, Keith, *Civil society*, Routledge, London, 1992.

TORRES HURTADO, Nuria E, MARAVER, Guillermo, y SENISE, María E. Ciclo de vida organizacional: una revisión teórica. *Revista Gallega de Economía*. Vol. 5, Nº. 1, 1996. P. 167-180.

TOURAINÉ, Alain. Por un contrato cultural en Adonde van los valores? *Coloquios del Siglo XXI*. Jérôme Bindé (dir). Ediciones UNESCO, Icaria Editorial y UNESCOCAT, 2005.

TUÑÓN DE LARA, Manuel. Prólogo en *El Contrato Social de Jean Jacques Rousseau*. Colección Centenario. Ed. Espasa. Madrid, 2000.

UN Secretariat, UN System and Civil Society- An interventory and analysis of practices. Background paper for the Secretary-General's Panel of Eminent Persons on United Nations Relations with Civil Society, 2003

UNDP, Governance for sustainable human development. A UNDP policy document, 1997.

UNESCO, Towards Sustainable Future en Teaching and Learning for a Sustainable Future. UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014). UNESCO, 2002. Disponible en www.unesco.org/education/tlsf

UNESCO. Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT), México, 1982.

UNESCO, UNICEF, Consejo Interreligioso para la Educación Ética de los Niños y Niñas, Red Global de Religiones a favor de la Niñez, Fundación Arigatou. Aprender a vivir juntos. Un programa Intercultural e interreligioso para la educación ética. © Fundación Arigatou 2008.

UNESCO. Governance. "International Social Science Journal", UNESCO, Paris, 1998.

UNITED NATIONS COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on

Sustainable Development. United Nations Department for Policy Coordination and Sustainable Development, New York, 1995.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, Work Programme on Indicators of Sustainable Development of the Commission on Sustainable Development, Division for Sustainable Development, April 1999.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP), Millennium Ecosystem Assessment Secretariat. Ecosystems and Human Well-being: Current State and Trends, Volume 1. Findings of the Condition and Trends Working Group of the Millennium Ecosystem Assessment. Edited by HASSAN, Rashid; SCHOLLES, Robert; ASH, Neville, IslandPress, Washington- Covelo- London.

UNITED NATIONS, GA A/53/170 en Background Paper for the Secretary General's Panel of Eminent Persons on UN Relations with Civil Society 2003.

UNITED NATIONS. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. Third Edition. New York, 2007.

UNITED NATIONS. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. United Nations. New York, 2001.

VARGAS, Virginia. On the tension between civil society and state in the global arena. En RIKKILÄ, Leena y SEHM PATOMÄKI, Katarina (eds.). NIGD. Working Paper 1. Helsinki. 2002.

VARGAS-HERNANDEZ, José. La encrucijada de los tiempos premodernos, modernos y postmodernos en Latinoamérica. Contextos: Revista de humanidades y ciencias sociales, No. 16, 2006, P.185-199.

VERDI, Michael P.; KULHAVY, Raymond W. Learning With Maps and Texts: An Overview. Educational Psychology Review, Vol. 14, No. 1, March 2002. P. 27-46

VERNIS, Alfred et al. La gestión de las Organizaciones No Lucrativas. Ed. Deusto, S.A. Bilbao, 1998.

VERNIS, Alfred et al. Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector. Ed. Granica, Barcelona, 2004

VERNIS, Alfred. Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Revista L'Associació de Barcelona. Ajuntament de Barcelona. Nov-Dec, 1998.

VIDAL, Pau, VALLS, Núria (dirección) y GRABULOSA, Laia. Los retos del tercer sector. Una visión a partir de los Consejos Asesores del Observatorio del Tercer Sector. Observatori del Tercer Sector, Colección Debates., Barcelona, 2008.

VIEDERMAN, Stephen. A dream of Sustainability. Ecological Economics. (8), 1993. P.177-180.

VILA MERINO, Eduardo. Educar en valores, educar por los derechos humanos: la reflexión y el diálogo como estrategias mediadoras para la prevención y resolución de conflictos. Revista Iberoamericana de Educación. Programa OEI.

VILCHES, A. y GIL, D., Construyamos un futuro sostenible. Diálogos de supervivencia. Madrid, Cambridge University Press. Capítulo 6. 2003.

WAINWRITH, Hilary. Sociedad Civil, Democracia y Poder: Su Conexión Global. En Anuario Sociedad Civil Global. Helmut Anheier, Marlies Glasius, Mary Kaldor (eds), London School of Economics. Icaria editorial. Barcelona, octubre 2005.

WELP, Martin et al. Science-based stakeholders dialogues: Theories and tools. Global Environmental Change. Vol. 16, Nº 2, 2006. P. 170-181.

WHEATLEY, Margaret. El Liderazgo y la Nueva Ciencia, Ed Granica, Argentina, 1994, P.29. En RAGNO, Luis. Nuevas Metáforas en Gestión de Organizaciones, Monterrey, 2002.

WHEELER, Benjamin, WHEELER Gilda, CHURCH, Wendy. It's all connected. A comprehensive guide to Global Issues and Sustainable Solutions. Facing the Future: People and the Planet, Seattle, 2005.

WILLETS, Peter. The Rules of the Game: The UN and the Civil Society. –Whose World is it Anyway? Edited by John W. Foster and Anita Anand. Ottawa. UNA-Canada. En PENTIKÄINEN, Antti. Creating Global Governance. The Role of Non-Governmental Organizations in the United Nations. Finnish UN Association. Helsinki, 2000. P. 32. Cursiva de la autora.

WORLD BANK, BARGAVA, Vinay, An introduction to Global Issues, Paper prepared for presentation as part of the WB Global Issues Seminar Series, October 2005
World Population Highlights. Population Bulletin, Vol. 62, No. 3, September 2007. A publication of Population Reference Bureau, Washington, 2007

WRITE, Andrew. Spirituality and Education, London, Routledge Falmer, 2002.

WSSD. El progreso desde la Cumbre para la Tierra. Documento preparatorio de la Cumbre de Johannesburgo. 2002.

WSSD. World Summit on Sustainable Development. Documento de trabajo: Pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. CINU, 2002.

ZIEGLER, Jean. Informe del Relator Especial sobre el derecho a la alimentación. Promoción y protección de todos los Derechos Humanos, Civiles, Políticos, Económicos, Sociales y Culturales, incluido el Derecho al Desarrollo. Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas, Séptimo período de sesiones, Tema 3 del programa. A/HRC/7/5, 10 de enero de 2008.

ZUKANG, Sha. Overview en Estudio Económico y Social Mundial 2008, cómo superar la inseguridad económica, Naciones Unidas, Nueva York, 2008.

9.2 Bibliografía consultada

AA.VV. Global Governance Initiative Annual Report 2005. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2005.

AALTONEN, Kirsi et al. Stakeholder salience in global projects. International Journal of Project Management Vol. 26, 2008. P.509–516

AALTONEN, Mika; SANDERS, Irene. Identifying systems' new initial conditions as influence points for the future. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.8, No.3, 2006. P.28-35

ABALO PIÑEIRO, Javier et al., La realización de encuestas en entornos atípicos y situaciones de conflicto. *Metodología de Encuestas*, Vol 5, No. 1, 2003. P. 1-12

ABDALA, Ernesto. Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. OIT- CINTERFOR, Montevideo, 2004.

ABELES, Tom P. Is Sustainability a viable concept for planning? *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 1, No.3, Jun, 1999. P.265-273

ABELES, Tom p. The Internet, knowledge and the academy. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol, 4, No,3. 2002. P.32-37.

ABRAHAM, Stan. Stretching strategic thinking. *Strategy and Leadership*. Vol. 33 No. 5, 2005. P. 5-12.

ACKOFF, Russell L. The Systems Revolution. *Long Range Planning*, Vol 17, Issue, 6. December 1974. P.2-20

AGUIAR FERNÁNDEZ, Francisco Xavier. Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*, No. Extra 1, 2006. P. 439-463.

ALIENA, Rafael (coord). Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones. IV Foro Tercer Sector. Fundación Luis Vives, Caja Madrid, obra social. Madrid, 2008.

ALTAMIRA VEGA, Ricardo. La negociación de Alianzas Estratégicas Internacionales. Dirección y organización: *Revista de dirección, organización y administración de empresas*. Nº 24, 2000. P. 99-106

ÁLVAREZ ESTEBAN, Ramón. Las preguntas de respuesta abierta y cerrada en los cuestionarios. Análisis estadístico de la información. *Metodología de Encuestas* Vol 5, No.1, 2003, P. 45-54

ALVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio et al. Definición del Sector No Lucrativo en cuanto a unidad relevante de análisis en la disciplina de Marketing. Documentos de Trabajo, Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Julio, 2001. p.1-25

AMSTEUS, Martin. Managerial foresight: concept and measurement. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 10, No. 1, 2008. P.53-66

ANDERSON, Jamie et al. Art lessons for the global manager. *Business Strategy Review* Spring, London Business School. 2009.

ANDRÉU, Jaime, et al., Encuestas electrónicas. Artículos de opinión. *Metodología de Encuestas*, Vol 4, No.1, 2002. P.105-121

ANHEIER, Helmut; GLASIUS, Marlies and KALDOR, Mary (eds.). *Global Civil Society* 2001. Ed. Oxford University Press, London, 2001

ANHEIER, Helmut; GLASIUS, Marlies and KALDOR, Mary (eds.). *Global Civil Society 2004/5*. Ed. Sage, London, 2004.

ANTHONY, Marcus. Harmonic Circles: a new futures tool. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.9, No. 5, 2007. P.23-34

ARDITI, Benjamón. Trayectoria y potencial político de la idea de sociedad civil. *Revista Mexicana de Sociología*, año 66, No.1, enero-marzo, 2004. P.1-21

ARNAL LOSILLA, José Carlos (coord.). *Creación de empresa: los mejores textos*. Ed. Ariel, Barcelona, 2003.

ARRUDA, Marcos. *Humanizar o infra-humano. A formação do ser humano integral: Homo evolutivo, páxis e economia solidária*. Editora Vozes. Pács, Petrópolis, Brasil, 2003

ASHMAN, Darcy. Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Back in. *World Development*, Vol. 29, No, 7, 2001. P. 1097-1113.

ASHOKA, América Latina y KRICHESKY, Marcelo (coord.). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil y la incidencia en las políticas educativas en América Latina. Nuevos desafíos para emprendedores sociales de Organizaciones No Gubernamentales. Memorias del Encuentro Latinoamericano de Fellows de ASHOKA sobre Incidencia en Políticas Públicas*. Buenos Aires, del 5 al 7 de Noviembre de 2003.

BABIAK, Kathy M. Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 32, 2009. P.1–12

BANCO MUNDIAL. *Cuestiones de población en el siglo XXI : la tarea del Banco Mundial*. World Bank, Washington D.C., 2007.

BARRACLOUGH, Solon L. *Toward Integrated and Sustainable Development? United Nations Research Institute for Social Development, UNRISD Overarching Concerns Paper Number 1 February 2001*. Geneva, Switzerland.

BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 2000. P.367–403

BATTERHAM, R.J., Sustainability—The next chapter. *Chemical Engineering Science* Vol. 61, 2006. P. 4188 – 4193

BELLI, Fevzi; GÜLDALI, Baris. A Holistic Approach to Test-Driven Model Checking. *En Innovations in Applied Artificial Intelligence*. Ed. Springer Berlin / Heidelberg, 2005. P. 321-331

BELLO, Walden. *Desglobalización. Ideas para una nueva economía mundial*. Ed. Icaria, Intermon Oxfam, Barcelona, 2004.

BERKES, Fikret; FOLKE, Carl. A systems perspective on the interrelations between natural, human-made and cultural capital. *Ecological Economics* Vol. 5, 1997. P.1-8

BOBROWSKI, Paula; BRETSCHEIDER, Stuart. Internal and External Interorganizational Relationships and Their Impact on the Adoption of New

Technology: An Exploratory Study. *Technological Forecasting and Social Change* 46, 1994. P.197-211.

BÖHRINGER, Christoph; JOCHEM, Patrick E.P. Measuring the immeasurable — A survey of sustainability indices. *Ecological Economics*, Vol. 63, 2007. P.1-8

BONACCHI, Massimiliano; RINALDI, Leonardo. DartBoards and Clovers as New Tools in Sustainability Planning and Control. *Business Strategy and the Environment* Vol. 16, 2007. P. 461–473.

BONN, Ingrid. Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 No. 5, 2005. P. 336-354

BOOGAARD, B.K. et al. Defining sustainability as a socio-cultural concept: Citizen panels visiting dairy farms in the Netherlands. *Livestock Science* 117, 2008. P. 24–33

BOONSTRA, Albert; DE VRIES, Jan. Managing stakeholders around inter-organizational systems: A diagnostic approach. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 1, Issue 3, September 2008. P.190-201

BORGATTI, Stephen P.; FOSTER, Pacey C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management* Vol. 29, No. 6. 2003. P. 991–1013

BOZEMAN, Barry; DIETZ, James S. Strategic Research Partnerships: Constructing Policy-Relevant Indicators. *Journal of Technology Transfer*, Vol. 26, 2001. P. 385–393.

BROMILEY, Philip et al. On using event study methodology in strategic management research. *Technovation* Vol. 8, 1988. P. 25-42

BRONIATOWSKI, David André; WEIGEL, Annalisa L. Articulating the space exploration policy–technology feedback cycle. *Acta Astronautica* Vol. 63, 2008. P. 649 – 656

BUCHEN, Irving. Futures thinking and the steep learning curves of the twenty-first century. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.6, No.3, 2004. P.121-127

BURKE, Robert. Leadership and spirituality. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.8, No.6, 2006. P.14-25

CALSAMIGLIA, Albert. Cuestiones de lealtad. *Limites del liberalismo: corrupción, nacionalismo y multiculturalismo*, Ed. Paidós Ibérica S.A., Barcelona, 2000

CAPRA, Fritjof; VAN STEENBERGEN, Bart. Revolutionary change in our worldview? *Futures*, Vol. 17, Issue 5, October 1985. P. 528-536

CAPRA, Fritjof. The new physics as a model for a new medicine. *The new physics as a model for a new medicine. Journal of Social & Biological. Structures*, Vol. 1. 1978, P.71-77.

CASSANI, Robert. Financing Civil Society for a Global Responsibility. *Futures*, Vol. 27, No. 2, 1995. P. 215-221.

- CASTELLS, Manuel (ed). La sociedad red: una visión global. Alianza Editorial, Madrid, 2006.
- CASTELLS, Manuel. The contours of the network society. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 2, No. 2, April 2000. P.151-157
- CATEDRA UNESCO en Tecnología, Desarrollo Sostenible, Desequilibrios y Cambio Global (ed). La democracia. *Revista Sostenible?*, Terrassa, 2002
- CEPAL. Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. CEPAL - SERIE Manuales N° 16, Septiembre, 2001.
- CEPAL. Una agenda para la era global, en *Globalización y Desarrollo*. Secretaría Ejecutiva de la CEPAL, con motivo de la celebración del vigésimo noveno periodo de sesiones, celebrado del 6 al 10 de mayo de 2002, en Brasilia, Brasil.
- CLIFTON, Chris; DUFFIELD, Colin F. Improved PFI/PPP service outcomes through the integration of Alliance principles. *International Journal of Project Management* Vol. 24, 2006. P.573–586
- COHEN, Boyd et al. Toward a Sustainable Conceptualization of Dependent Variables in Entrepreneurship Research. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 17, 2008. P. 107–119.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. La Gobernanza Europea: Un libro blanco. Bruselas, COM (2001) 428 final. 2001
- CORREA Guillermo. Manual para facilitar el acceso a la cooperación internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil. 1a ed. - Buenos Aires: Red Argentina para la Cooperación Internacional, 2008.
- COSTANZA, Robert. Introduction: special section in memory of Donella (Dana) Meadows. *Ecological Economics* Vol. 38, 2001. P.161–163
- COSTANZA, Robert. What is Ecological Economics? *Ecological Economics*. Vol. 1, 1989. P.1-7
- CRUZ, Anabel; SCHALL-EMDEN, Janine. El Índice de la Sociedad Civil: Herramienta para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en América Latina. CIVICUS, 2005.
- CHAE, Bongsug; BLOODGOOD, James M. The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective. *Information and Organization*, Vol. 16, 2006. P.1–26
- CHAN, Frank K.Y.; THONG, James Y.L. Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, Vol. 46, 2009. P.803–814
- CHOBANYAN, Armen; EMBLEMSVAG, Jan. Drucker on government, politics, economics and society. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.7, No.5, 2005. P.42-55
- CHOWDHURY, Naved et al. CSO Capacity for Policy Engagement: Lessons Learned from the CSPP Consultations in Africa, Asia and Latin America. Working Paper 272, Overseas Development Institute (ODI), London, August, 2006.

DAHLGAARD, Su Mi Park; DAHLGAARD, Jens J. Towards a holistic understanding of human motivation: core values—the entrance to people's commitment? *AI & Society*, Vol. 17, 2003. P. 150–180

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management* Vol. 26, No. 1, 2000. P. 31–61

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Relational risk and its personal correlates in Strategic Alliances. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 15, No. 3, 2001. P. 449-465

DE LA MAZA E., Gonzalo. Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación?. Ponencia presentada a la 4ª Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.

DE VENANZI, Augusto. Globalización y Corporación. El orden social en el siglo XXI. Ed. Anthropos y Faces UCV, Caracas, 2002

DEKKER, Henri C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 2004. P.27–49

DELERUE, Hélène; SIMON, Eric. National cultural values and the perceived relational risks in biotechnology alliance relationships. *International Business Review*, Vol. 18, 2009. P.14–25

DELORS, Jacques et al. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO. 1ª ed. UNESCO / Santillana, Madrid, 1996

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES EXTERIORES et al., Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea. Bases metodológicas de evaluación. Volumen 1. Comisión Europea, Francia, 2006.

DOUKAS, Haris Ch. et al. Multi-criteria decision aid for the formulation of sustainable technological energy priorities using linguistic variables. *European Journal of Operational Research* Vol. 182, 2007. P. 844–855

DRUCKER, Peter. Gestión dinámica. Lo mejor de Peter Drucker sobre management. Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, 1981.

DRUCKER, Peter. La empresa en la sociedad que viene. Ed. Urano, Barcelona, 2003.

DRUCKER, Peter. La gestión en un tiempo de grandes cambios. Ed. Edhasa, Barcelona, 1996.

DRUCKER, Peter. Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy. 2ª Edición. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1987.

DUFFY, Rachel S. Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 2008. P.228–244

DURAND, Thomas; DUBREUIL, Marie. Humanizing the future. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.3, No.4, August 2000. P.285-295

EBENER, S. et al. Knowledge mapping as a technique to support knowledge translation. *Bulletin of the World Health Organization*, August; Vol. 84 No.8, 2006. P.636-642.

ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro. Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las alianzas estratégicas: Una revisión de la evolución de la literatura. Dirección y organización: *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, N° 29, 2003. P. 96-120

ESPINOSA, A. et al. A complexity approach to sustainability – Stafford Beer revisited. *European Journal of Operational Research* Vol. 187, 2008. P. 636–651

FAO. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo, 2006. La erradicación del hambre en el mundo: evaluación de la situación diez años después de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación. FAO, Roma, 2006.

FAUCHEUX, Sylvie et al. What Forms of Rationality for Sustainable Development? *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 24, No. 1, 1995. P.169-209

FAUCHEUX, Sylvie; FROGER, Geraldine. Decision-making under environmental uncertainty. *Ecological Economics* Vol. 15, 1995. P. 29-42

FAUCHEUX, Sylvie; NICOLAY, Isabelle. Environmental technological change and governance in sustainable development policy. *Ecological Economics* Vol. 27, 1998. P. 243–256

FERNÁNDEZ BUEY, Francisco; RIECHMANN, Jorge. *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*. Ed. Paidós. Barcelona, 1994

FERNÁNDEZ DE CASADEVANTE, Carlos; QUEL, Francisco Javier. *Las Naciones Unidas y el Derecho Internacional*. Ed. Ariel, Barcelona, 1997

FERRARI ULIANA, Annie (coord.). *Tecnologías de la Información y la Comunicación para el Desarrollo: Retos y Perspectivas*. Ingeniería Sin Fronteras, Madrid, 2005.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias. Sustainable Value Added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics* Vol. 48, 2004. P.173– 187

FINQUELIEVICH, Susana; KISILEVSKY, Graciela. *La sociedad civil en la era digital: Organizaciones comunitarias y redes sociales sustentadas por TIC en Argentina*. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Argentina, Abril, 2005.

FIORAMONTI, Lorenzo; FINN HEINRICH, Volkhart. *How Civil Society Influences Policy: A Comparative Analysis of the CIVICUS Civil Society Index in Post-Communist Europe*. CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation. Report commissioned by Research and Policy in Development (RAPID) and Overseas Development Institute (ODI), April 2007.

FISAS, Vicenç. *El lobby feroz. Las ONG ante el comercio de armas y el desarme*. Ed. Icaria, Barcelona, 1998.

FLAVIÁN, Carlos; POLO, Yolanda. Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, No. 3, 1999, P. 9-28

FONTELA, Emilio et al. The art of entrepreneurial foresight. Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy. Vol.8, No. 6, 2006. P.3-13

FORRESTER, Jay. Diseñando el Futuro. 15 Diciembre 1998, Universidad de Sevilla, Sevilla, España. D-4808, Curso de Especialización en Dinámica de Sistemas, Cátedra UNESCO de Sostenibilidad, UPC.

FOSTER, John W; WELLS, Pera. ' Participación de la sociedad civil en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2004. Proyecto Nosotros los Pueblos, una llamada a la acción por la Declaración del Milenio de la ONU. Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas y Instituto Norte Sur, 2004.

FOX, Jonathan. Unpacking Transnational Citizenship. Annual Review of Political Science, Vol. 8, 2005. P. 171-201

GALLOPÍN, Gilberto et al. Science for the twenty-first century: from social contract to the scientific core. International social science journal, Vol. 53, Issue 168. 2001. P. 219-229

GALLOPÍN, Gilberto. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. Global Environmental Change 16 (2006) 293–303

GALLOPÍN, Gilberto. The Latin American World Model (a.k.a. the Bariloche model): three decades ago. Futures Vol. 33, 2001. P. 77–88

GEORGE, Susan. Pongamos a la OMC en su sitio. Attac. Ed. Icaria, Barcelona, 2002

GIL-PÉREZ, Daniel et al. Lisboa 1998. Un punto de inflexión en la orientación de las grandes exposiciones internacionales: del optimismo desarrollista a la reflexión sobre los problemas del planeta. Revista Iberoamericana de Educación. No. 19, 1999. P. 271-290

GLASIUS, Marlies; KALDOR, Mary and ANHEIER, Helmut (eds.). Global Civil Society 2002. Ed. Oxford University Press, London, 2002

GLASIUS, Marlies; KALDOR, Mary and ANHEIER, Helmut (eds.). Global Civil Society 2005/6. Ed. Sage, London, 2005.

GLASIUS, Marlies; KALDOR, Mary and ANHEIER, Helmut (eds.). Global Civil Society 2006/7. Ed. Sage, London, 2006.

GLASIUS, Marlies; KALDOR, Mary and ANHEIER, Helmut (eds.). Global Civil Society 2007/8: Communicative Power and Democracy. Ed. Sage, London, 2008

GODED SALTO, Mónica. El papel de la UE en las recientes Cumbres Internacionales. Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD), Madrid, Octubre, 2003.

GODET, Michel y PROSPEKTIKER. La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuaderno nº 5, Cuarta edición actualizada, LIPS. Laboratoire

d'Investigation Prospective et Stratégique, Paris y Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia— (Guipuzkoa, España). Abril de 2000.

GODET, Michel. Foresight and territorial dynamics. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 4, No. 5, 2002. P. 9-14

GÓMEZ ISA, Felipe. El derecho al desarrollo como derecho humano. En *Derechos humanos y desarrollo*. Editorial Mensajero, 1999. P. 31-56.

GONZÁLEZ RAMÍREZ, M.R. et al. El outsourcing de Sistemas de Información: una revisión a la investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, Nº 3, 2006. P.167-194.

GONZÁLEZ, María Cristina. La salud derecho o bien social. *Salus, Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud*. Universidad de Carabobo, Vol 5, No 2, año 2001.

GRIMBLE, Robin; WELLARD, Kate. Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: a Review of Principles, Contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural Systems*, Vol. 55, No. 2., 1997. P.173-193.

HALLAK, Jacques. Globalización, derechos humanos y educación. Documento de trabajo de la serie 'Contribuciones del IIEP'. UNESCO, Paris, Diciembre 2001.

HELLING, C.S., Simplifying the Complex. The paradigms of ecological function and structure. *Futures* 26(6), 1994. P. 598-609

HENDERSON, Hazel. Democratizing the information society. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.5, No.4, 2003. P.50-55

HERRERO MARTÍN, Javier; PINEDO, Juan Ignacio. Pensamiento Estratégico, Teoría de Juegos y Comportamiento humano. *Indivisa, Boletín de estudios e investigación*, Nº. 6, 2005. P.37-68

HERRERO, José M. ¿Por qué pagar por una buena encuesta "on line" si hay quien me ofrece algo parecido a mitad de precio?. *Investigación y Marketing*, No. 69. Diciembre 2000.

HINES, Andy. An audit for organizational futurists: ten questions every organizational futurist should be able to answer. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 5, No.1, 2003. P.20-33

HONADLE, George; COOPER, Lauren. Beyond Coordination and Control: An Interorganizational Approach to Structural Adjustment, Service Delivery, and Natural Resource Management. *World Development*, Vol. 17, No. 10, 1989. P.1531-1541.

HOWARTH, Cathy S. The role of strategic alliances in the development of technology. *Tecnoinnovation*, Vol 14, Issue 4, 1994. P.243-257

IPCC. Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2007: The Physical Science Basis*. Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Solomon, S., D. Qin, M. Manning, Z. enhen, M. Marquis, K.B. Averyt, M.Tignor and H.L. Miller (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA. (citación explícita del IPCC), 2007

IRELAND, R. Duane et al. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 28, No.3, 2002. P. 413–446

JACKSON, Susan E. et al. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management* Vol. 29, No.6, 2003. P.801–830

JENSEN, Christian. Project relationships – A model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, Vol. 24, 2006. P.4–12

JEWELL, Tamsin. International foresight's contribution to globalisation. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.5, No. 2, 2003. P.43-53

JORGE SIERRA, Elena. Nuevos elementos para la reflexión metodológica en sociología. Del debate cuantitativo/cualitativo al dato complejo. *Papers, Revista de Sociología* 70, 2003, 57-81.

JOVEMPRA (Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante), *Manual de Cooperación Empresarial*. Jovemptra, Alicante, Mayo, 2005.

KALDOR, Mary; ANHEIER, Helmut and GLASIUS, Marlies (eds.). *Global Civil Society* 2003. Ed. Oxford University Press, London, 2003

KHATAMI FIROUZABADI, S.M. Ali et al. A multiple stakeholders' approach to strategic selection decisions. *Computers & Industrial Engineering*. Vol.54, Issue 4, May 2008, P.851-865

LANG, Daniel et al. Sustainability Potential Analysis (SPA) of landfills e a systemic approach: theoretical considerations. *Journal of Cleaner Production* Vol. 15, 2007. P. 1628-1638

LEDERER, Albert L.; GARDINER, Veronica. The process of strategic information planning. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 1, No. 2. P.76-83, 1994.

LEEM, Choon Seong; KIM, Sangkyun. Introduction to an integrated methodology for development and implementation of enterprise information system. *The Journal of Systems and Software*, Vol. 60. 2002. P. 249-261.

LEVINSON, Nanette S. Interorganizational information systems: New approaches to global economic development. *Information & Management*, Vol. 26, 1994. P.257-263

LIAO, Shu-hsien. Technology management methodologies and applications: A literature review from 1995 to 2003. *Technovation*, Vol. 25, 2005, P.381–393

LIMBURG, Karin E. et al. Complex systems and valuation. *Ecological Economics* Vol. 41, 2002. P. 409–420

LIN, Hsiu-Fen. Interorganizational and organizational determinants of planning effectiveness for Internet-based interorganizational systems. *Information & Management*, Vol. 43, 2006. P.423–433

LIPSCHUTZ, Ronnie D. Regulation for the Rest of Us? Global Social Activism, Corporate Citizenship, and the Disappearance of the Political. *CGIRS Working Paper Series*. Center for Global International and Regional Studies. University of California, Santa Cruz, 2003.

LÖFGREN, Mikael; THÖRN, Håkan. Global Civil Society: More or Less Democracy? Development Dialogue No. 49, November 2007. Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala, Sweden, 2007.

LÓPEZ, Andrés; LUGONES, Gustavo. Los sistemas locales en el escenario de la globalización. En J. Cassiolato y H. Lastres (eds.), Globalizacáo e Innovacáo Localizada. Experiencias de sistemas locais no MERCOSUR. IBICT/MCT/OED. Brasilia, 1999.

LUTTWAK, Edward. Turbocapitalismo. Quiénes ganan y quiénes pierden en la globalización. Ed. Crítica. Barcelona, 2000

MaCLEOD, Paige et al. Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. Serie Recursos para el éxito. Vol. 3. Nature Conservancy and USAID, Arlington, USA, 2002.

MADU, Christian N.; JACOB, Rudolph A. The internet and global cultural transformation. Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy, Vol.1, No.1, 1999. P. 63-71

MALDONADO, Carlos Eduardo. Hacia una fundamentación filosófica de los derechos humanos. Arango Editores, Colombia, 1999.

MARCIUKAITYTE, D, et al, Strategic alliances by financial services firms, J Bus Res (2008), doi:10.1016/j.jbusres.2008.07.004 (citado así a petición de los autores)

MARDEN, Peter. Geographies of dissent: globalization, identity and the nation. Political Geography Vol. 16. No. 1, 1997. P. 37-64

MARKS, N. et al. Happy planet index. An index of human well-being and environmental impact. New Economics Foundation (NEF), Friends of the Earth. 2006.

MEADOWS, Donella. Envisioning a Sustainable World. written for the Third Biennial Meeting of the International Society for Ecological Economics, October 24-28, 1994, San Jose, Costa Rica.

MEDERLY, Peter et al. Sustainable development assessment: quality and sustainability of life indicators at global, national and regional level. Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy. Vol.5, No.5. P.42-49

MELUCCI, Alberto. ¿Qué hay de nuevo en los "nuevos movimientos sociales"?, en LARAÑA, Enrique y GUSFIELD, Joseph (eds) Los nuevos movimientos sociales de la ideología a la identidad. CIS, Madrid, 1994. P. 119-149.

MERCER, David. Managing future expectations globally. Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy. Vol.4, No.6, 2002. P.46-52

MEUTSCH, Dietrich. Mental Models in Literary Discourse: Towards the Integration of Linguistic and Psychological Levels of Description. Poetics Vol. 15, 1986. P.307-331

MICHNIK, Jerzy; LO, Mei-Chen. The assessment of the information quality with the aid of multiple criteria analysis. European Journal of Operational Research Vol. 195, 2009. P. 850–856

MILLER, Riel. The internet in twenty years: cyberspace, the next frontier? *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 1, No. 5, Oct, 1999. P.467-472

MINEUR, Eva. Towards Sustainable Development Indicators as a tool of local governance. Department of Political Science, Umeå University, Sweden, 2007.

MOLINA, Bruna. The need to strengthen the United Nations. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol. 6, No.4, 2004. P.242-245

MONEREO, Manuel; RIERA, Miguel (eds). Porto Alegre. Otro Mundo es Posible. Ed. El Viejo Topo, Madrid, 2001.

MONTIBELLER, Gilberto; BELTON, Valerie. Qualitative operators for reasoning maps: Evaluating multi-criteria options with networks of reasons. *European Journal of Operational Research* Vol. 195, 2009. P. 829–840

MÜLLER, Martin; SIEBENHÜNER, Bernd. Policy Instruments for Sustainability-Oriented Organizational Learning. *Business Strategy and the Environment* Vol. 16, 2007. P. 232–245

MUNDA, Giuseppe. A conflict analysis approach for illuminating distributional issues in sustainability policy. *European Journal of Operational Research* Vol. 194, Issue 1, 2009. P. 307-322

NACIONES UNIDAS. Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible. Documento Político, Proyecto de declaración política presentado por el Presidente de la Cumbre: El compromiso de Johannesburgo por un desarrollo sostenible. A/CONF.199/L.6. Johannesburgo (Sudáfrica), 2002

NACIONES UNIDAS. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Previsiones demográficas mundiales. Revisión de 2006. Resumen. Naciones Unidas, Nueva York, 2007.

NEWKIRK, Henry E. et al. Strategic information systems planning: too little or too much? *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 12, 2003. P.201–228

NGAI, E.W.T. et al. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications* Vol. 36, Issue 2, 2009. P. 2592–2602

NICOLAOU, Andreas I. Research issues on the use of ERPS in interorganizational relationships. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 9, 2008. P.216–226

NIKKEN, Pedro. Sobre el concepto de derechos humanos. *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. Ed. IIDH (Instituto Interamericano de Derechos Humanos). San José, Costa Rica, 1994.

OMS. Alianzas estratégicas: El papel de la sociedad civil en el ámbito de la salud. Iniciativa de Colaboración con la Sociedad Civil Relaciones Externas y Órganos Deliberantes. Organización Mundial de la Salud (OMS). Documento de trabajo N° 1 WHO/CSI/2001/DP1.

ORTIZ, Ángel et al. Enterprise Integration—Business Processes Integrated Management: a proposal for a methodology to develop Enterprise Integration Programs. *Computers in Industry*, Vol. 40, 1999. P. 155–171

PALVIA, Prashant; NOSEK, John T. A field examination of system life cycle techniques and methodologies. *Information & Management*, Vol. 25, 1993. P.73-84

PARDO, Mercedes. Sociología y Medioambiente: Estado de la cuestión. *Revista Internacional de Sociología*, (RIS), No. 19-20, 1998. P. 329-367.

PARDO, Theresa A.; TAYI, Giri Kumar. Interorganizational information integration: A key enabler for digital government (Editorial). *Government Information Quarterly* Vol. 24, Issue 4, October 2007, P.691-715

PAULSON, Steven K. A Paradigm for the Analysis of Interorganizational Networks. *Social Networks*, Vol. 7, 1985. P.105-126

PEARSON, Ian. Living in an uncertain world. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.6, No. 2, 2004. P.69-79

PEZZEY, John. Sustainable Development Concepts. An Economic Analysis. The World Bank, Washington, D.C., 1992.

PHELAN, Steven E. et al. Using an Iterated Prisoner's Dilemma with Exit Option to Study Alliance Behavior: Results of a Tournament and Simulation. *Computational & Mathematical Organization Theory*. Vol. 11, 2005. P. 339–356.

PHILLIPS-WREN, G. et al. An integrative evaluation framework for intelligent decision support systems. *European Journal of Operational Research* Vol. 195, 2009. P. 642–652

PIEDRA CUEVA, Enrique. La Estrategia: una Agenda posible para construir Organizaciones de la Sociedad civil orientadas a resultados. IX Jornada Argentina del Sector Social. Cambiar por dentro para Impactar afuera. Como se preparan las Organizaciones para alcanzar resultados. Fundación Compromiso. UCA, 21 y 22 de agosto de 2003. Buenos Aires.

PIOVESAN, Flavia. Los retos de la sociedad civil en la defensa de los derechos económicos, sociales y culturales. *Revista IIDH*, No. 40. Julio-Diciembre 2004.

PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano 2007/2008. La lucha contra el cambio climático: solidaridad frente a un mundo dividido. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ediciones Mundi - Prensa, Barcelona. 2007.

PNUD. Informe Anual 2002. Profundizar la democracia en un mundo fragmentado. PNUD, New York, 2002.

PNUD. Informe Anual 2003. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza. PNUD, New York, 2003.

POSTMAA, Theo J.B.M.; LIEBL, Franz. How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 72, 2005. P.161–173

POTOCAN, Vojko; MULEJ, Matjaz. On Requisitely Holistic Understanding of Sustainable Development from Business Viewpoints. *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 16, No. 6, December 2003. P. 421-436.

PROOPS, John L.R., et al. Achieving a sustainable world. *Ecological Economics* Vol. 17, 1996, P.133-135

QUIROGA M., Rayen. Indicadores de Sostenibilidad Ambiental y Desarrollo Sostenible: estado del arte y perspectivas. Serie Manuales CEPAL, Naciones Unidas. Septiembre, 2001.

RATCLIFFE. John S. Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective through scenario thinking. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.8, No. 1, 2006. P. 39-54

RATCLIFFE. John. Scenario planning: strategic interviews and conversations. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol, 4, No,1. 2002. P.19.30.

REDCLIFT, Michael. The Meaning of Sustainable Development. *Geoforum* Vol 23, No. 3, 1992. P. 395-403.

REJESKI, David; WOBIG, Carly. Long-term goals for governments. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.4, No. 6, 2002. P.14-22

RÍOS OSORIO, Leonardo et al. Debates on Sustainable Development: towards a holistic view of reality. *Environment, Development and Sustainability* Vol. 7, 2005. P. 501–518

RITTER, Thomas; GEMÜNDEN, Hans Georg. Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56, 2003. P.691– 697

RODRÍGUEZ, Josep A; MÉRIDA, Fredesvinda. Guía práctica de redes sociales (UCINET, KRACKPLOT Y PAJEK). Departamento de Sociología y Análisis de Organizaciones, Universitat de Barcelona, 2002.

ROMERO LÓPEZ, Carlos. Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed. Alianza, Madrid, 1993.

ROMERO, Carlos. Análisis de las decisiones multicriterio. Isdefe, Madrid, 1996.

RUOHONENE, Mikko. Stakeholders of strategic information systems planning: theoretical concepts and empirical examples. *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 1 No. 1 1991. P.15-28

RYU, Sungmin et al. Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007. P.1225–1233

SAMADDAR, Subhashish; KADIYALA, Savitha S. An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research* Vol. 170, 2006. P.192–210

SARABIA, Ángel A. La Teoría General de Sistemas. Isdefe, Madrid, 1995.

SARKAR, M.B. et al. The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 29, No. 4, 2001. P.358-373.

SARKIS, Joseph; LILES, Donald H. Using IDEF and QFD to develop an organizational decision support methodology for the strategic justification of computer-integrated technologies. *International Journal of Project Management*. Vol. 13, No. 3, 1995. P. 177-185.

SFEZ, Paul; SHERLOCK, Karen. General Evaluation of Actions to Raise Public Awareness of Development Issues in Europe / Development Education EC. European Commission. Final Report. December, 2008.

SLOWINSKI, Gene et al. Medusa Alliances: Managing Complex Interorganizational Relationships. *Business Horizons*, July-August, 1995. P. 48-52

SMADJA, Emmanuel. Four scenarios towards more ethical futures: a case study in nanoscale science and technology. *Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy*. Vol.8, No.6, 2006. P.37-47

SMITH, Honora K. et al. Planning sustainable community health schemes in rural areas of developing countries. *European Journal of Operational Research*. Vol. 193, Issue 3, 2009, P. 768-777

SRIVASTAVA, P.K., et al. Stakeholder-based SWOT analysis for successful municipal solid waste management in Lucknow, India. *Waste Management* 25, 2005. P.531–537

STOCK, Gregory N.; TATIKONDA, Mohan V. The joint influence of technology uncertainty and interorganizational interaction on external technology integration success. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, 2008. P.65–80

SUÁREZ, Francisco M. et al., Vulnerabilidad y fortalecimiento de las de las organizaciones de la sociedad civil. Informe preparado para el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) en el marco de un convenio con el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, noviembre de 2001.

SUAREZ-VILLA, Luis. The Structures of Cooperation: Downscaling, Outsourcing and the Networked Alliance. *Small Business Economics* Vol. 10, 1998. P. 5–16.

TÀBARA, D. Sustainability culture. In *Governance for sustainable development*. Advisory Council for Sustainable Development, International Institute on Governance and Government of Catalonia, Barcelona, Spain, 2002. P.63-85.

TALLURI, Srinivas; NARASIMHAN, Ram. A methodology for strategic sourcing. *European Journal of Operational Research*. Vol. 154, Issue 1, 2004. P.236–250

TAYLOR, Peter J. New political geographies: Global civil society and global governance through world city networks. *Political Geography* Vol. 24, 2005. P. 703-730

TENG, Bing-Sheng. The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 2005. P.61–82.

THEYS, M.; KUNSCH, P.L. The importance of co-operation for ethical decision-making with OR. *European Journal of Operational Research* Vol. 153, 2004. P. 485–488

TIMMS, Jill; STARES, Sally. Alternative Data for Studying Global Civil Society: Correspondent Networks, Maps and Chronologies. Paper prepared for the UC Atlas Conference 'Mapping Global Inequalities: Beyond Income Inequality' University of California, Santa Cruz, 13-14 December 2007.

TORRES, Pere; RODO, Jordi. Gobernanza, pensamiento estratégico y sostenibilidad. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. Documentos de trabajo. Número 3. Barcelona, 26 de noviembre de 2004.

TURNER, Graham M. A comparison of The Limits to Growth with 30 years of reality. Global Environmental Change Vol.18, Issue 3, 2008. P.397-411

TURNER II, B.L., et al. Two types of global environmental change. Definitional and spatial-scale issues in their human dimensions. Global Environmental Change, December 1990. P. 14-22

UIT. Informe sobre el desarrollo mundial de las comunicaciones 2003: Indicadores de acceso para la sociedad de la información. UIT. Diciembre de 2003.

UNESCO. Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Adoptado en el Foro Mundial sobre la Educación Dakar (Senegal), 26-28 de abril de 2000.

UNICEF. Estado Mundial de la Infancia 2008. Supervivencia infantil. UNICEF, Nueva York, Diciembre 2007.

UNITED NATIONS COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Global Trends and Status of Indicators of Sustainable Development. UN-DESA, Commission on Sustainable Development, Fourteenth Session, 1-12 May, New York, 2006.

UNITED NATIONS. A more secure world: Our shared responsibility. Report of Secretary-General's High-level Panel on Threats, Challenges and Change. United Nations, 2004.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. The United Nations Development Agenda: Development for All. Goals, commitments and strategies agreed at the United Nations world conferences and summits since 1990. United Nations Publication, New York, 2007.

UNITED NATIONS. Department of Economic and Social Affairs. World Economic and Social Survey 2008. Overcoming Economic Insecurity, United Nations, New York, 2008.

URRIOLAGOITIA, Lourdes. El ciclo de vida de las relaciones de patrocinio: desarrollo de un modelo desde la perspectiva de las Alianzas Estratégicas. Tesis Doctoral, ESADE, 2007.

VALLASTER, Christine; KOLL, Oliver. Participatory group observation – a tool to analyze strategic decision making. Qualitative Market Research: An International Journal. Vol. 5, Issue 1, 2002. P.40-57

VANHARANTA, Hannu; SALMINEN, Tapio. Holistic Interaction Between the Computer and the Active Human Being. En Human-Computer Interaction. Interaction Design and Usability. Ed. Springer Berlin / Heidelberg, 2007. P. 252-261.

VELAMOOR, Sesh. Managing the future. Foresight – the journal of futures studies, strategic thinking and policy. Vol. 2, No.3, Jun 2000. P.249-251

VIDAL, Pau et al. La responsabilidad social de las Organizaciones No Lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO. Observatorio del Tercer Sector. Colección Papers de Investigación OTS, Barcelona. 2005

VOLKOFF, Olga et al. Leading the development and implementation of collaborative interorganizational systems. Information & Management, Vol. 35, 1999. P.63-75

WALKER, Steve; DEARDEN, Andy (Eds). Designing for civil society. Interacting with Computers Vol. 17, Issue 1, January 2005, Pages 1-8

WATERS, Richard D. et al. Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review 35, 2009. P.102–106

WEYRAUCH, Vanesa. Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política/ Vanesa Weyrauch, con la colaboración de Inés Selwood. 1ª ed. –Buenos Aires, Fundación CIPPEC, 2007.

WHAT - World Humanity Action Trust. Governance for a Sustainable Future. Reports of the Commissions of the World Humanity Action Trust. London, 2000.

WHITE, Leroy; LEE, Gregory John. Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension. European Journal of Operational Research. Vol. 193, Issue 3, 2009, P. 683-692

WILLIAMS, Trevor. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. Journal of Business Research, Vol. 58, 2005. P. 223–231

WWF. Informe Planeta Vivo 2008. WWF, ZSL y Global Footprint Network. Edición en español coordinada por WWF Colombia, Cali, 2008.

YANKEY, John A. et al. Nonprofit Strategic Alliances Case Studies: Lessons from the Trenches. Mandel Center for Nonprofit Organizations, Cleveland, Ohio, 2001.

YOUNG, Oran R. et al. The globalization of socio-ecological systems: An agenda for scientific research. Global Environmental Change 16, 2006. P.304–316

ZICMANE, Elina; BABOT, Jacques. Impact of ICT on Sustainable Development. European Commission. February, 2004.

ZIEGLER, Jean. Los nuevos amos del mundo. Ed. Destino S.A., Barcelona, 2003

ANEXO



LISTADO DE INSTITUCIONES INVITADAS A PARTICIPAR EN PROCESO DE CONSULTA

Sociedad Civil Organizada [ONG's, Foros, Redes, Movimientos Sociales, etc.] y Cátedras UNESCO *(por orden alfabético)*

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	CÁTEDRAS UNESCO
50 Years is Enough!	Cátedra UNESCO Red de Formación en Gestión de Crisis Humanas, Universidad Católica de Cuyo [Argentina]
Africa Trade Network	Cátedra Interdisciplinaria UNESCO/ Red de Desarrollo Sostenible, Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (FLACAM) [Argentina]
Al Badar Medicos near Nasseer	Cátedra UNESCO / Red de Estudios Afro-Iberoamericanos, Universidad de Alcalá de Henares [España]
Alianza para un mundo responsable, plural y solidario	Cátedra UNESCO / Red Regional para la Mejora de la Calidad y la Equidad en Educación en América Latina, Universidad del Valle [Colombia]
All India Women's Conference	Cátedra UNESCO - AUGM regional e itinerante sobre las nuevas técnicas de enseñanza y la innovación pedagógica, Universidad de la República (UDELAR) [Uruguay]
All-Africa Students Union -AASU	Cátedra UNESCO en Desarrollo del Infante, Universidad Distrital Francisco José de Caldas [Colombia]
Alternative Information Center	Cátedra UNESCO - EOLSS en Gestión de Recursos Naturales, Planificación y Protección Medioambiental, Universidad de Concepción [Chile]
Amnesty International	Cátedra UNESCO - UNU Itinerante en Universidad, Historia y Futuro, Universidad de Palermo [Argentina]
APM Agricultures Paysannes, sociétés et mondialisation	Cátedra UNESCO "Mujer, Ciencia y Tecnología", FLACSO [Argentina]
Arab Gulf Programme for United Nations Development Organizations (AGFUND)	Cátedra UNESCO / Red Internacional DEUSTO en Recursos Humanos, Universidad de Deusto [España]
Arab Network on Staff Development in Higher Education (ANSD)	Cátedra UNESCO de Bioética, Universidad Nacional de Buenos Aires [Argentina]
Arab NGO Network for Development	Cátedra UNESCO de Biofísica y Neurología Molecular, Universidad Nacional del Sur [Argentina]
Asia Pacific People's Solidarity Conference	Cátedra UNESCO de Comunicación, Universidad Iberoamericana [México]
Asian Regional Exchange for New Alternatives	Cátedra UNESCO de Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana [Colombia]
Asociación Latino Americana de Organismos de Promoción (ALOP)	Cátedra UNESCO de Derechos Humanos, Universidad Nacional Autónoma de México [México]
Asociación Universidades Grupo Montevideo	Cátedra UNESCO de Educación a Distancia, Universidad Nacional de Educación a Distancia [España]
Associação Brasileira de ONGs (ABONG)	Cátedra UNESCO de Educación Medioambiental, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) [España]
Association for Arab Youth - Baladna project	Cátedra UNESCO de Educación para la Paz, Universidad de Puerto Rico [Puerto Rico]
Association for Progressive Communications (APC)	Cátedra UNESCO de Filosofía para la Paz, Universidad Jaume I [España]
Association for Promotion of International Cooperation	Cátedra UNESCO de Gestión de la Enseñanza Superior, Universidad de Quilmes [Argentina]
Association internationale des Universités	Cátedra UNESCO de Gestión Universitaria, Universidad de La Habana [Cuba]
Association of Arab Universities (AARU)	Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitarias, Universidad Politécnica de Madrid [España]
Association of World Council of Churches related Development Organisations in Europe -APRODEV-	Cátedra UNESCO de Telemedicina, Universidad de la Laguna [España]
Attac	Cátedra UNESCO en ciencias de la conservación de bienes culturales, Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) [México]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Australian Council of Trade Unions (ACTU)
 Azerbaijan National Commission for UNESCO
 Bankwatch Network
 Beijing International Science Film Festival
 Bina Swadaya Foundation
 British Overseas Network for Development (BOND)
 CARE International Secretariat
 Caritas Internationalis
 Carnegie Council on Ethics and International Affairs
 Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques (CADIS)
 Centre de Recherche du Développement des Zones rurales Conseil d'Etat
 Centre for Science and Environment (CSE)
 Centre of study of Society and Secularism
 Centre UNESCO Catalunya
 Centro Internacional para una Cultura Democrática
 Chulalongkorn University
 CIVICUS
 CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
 Climate Action Network
 Club of Rome
 Comissão Brasileira de Justiça e Paz
 Comité pour l'Annulation de la Dette du Tiers Monde (CADTM)
 Commission of the Russian Federation for UNESCO
 Commission Nationales pour L'UNESCO
 Commonwealth Foundation
 Community Organizations Development Institute
 Confederación Mundial del Trabajo
 Conference of NGO's in Consultative Status (CONGO)
 Congress of South African Trade Unions (COSATU)
 Conseil National de Concertation des Ruraux

CÁTEDRAS UNESCO

Cátedra UNESCO en Derechos Humanos, Universidad de la República (UDELAR) [Uruguay]
 Cátedra UNESCO en Educación Superior, Universidad de Puerto Rico [Puerto Rico]
 Cátedra UNESCO en Educación, Desarrollo, Tecnología y Sistemas de Financiamiento en América Latina, Universidad Ramon Llull (URL) [España]
 Cátedra UNESCO en Gestión del Patrimonio Cultural, Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales [Colombia]
 Cátedra UNESCO en Integración Regional y Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) [México]
 Cátedra UNESCO en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Universidad Mayor de San Simón [Bolivia]
 Cátedra UNESCO en Nuevas Tecnologías de la Información, Universidad de Colima [México]
 Cátedra UNESCO en Oceanografía Costera, Universidad de Concepción [Chile]
 Cátedra UNESCO en Políticas Públicas, Universidad de Chile [Chile]
 Cátedra UNESCO en Políticas y Cooperación Culturales, Universitat de Girona [España]
 Cátedra UNESCO en Procesos Comunitarios y Cultura de Paz, Proyecto Nasa de Toribío, Universidad de San Buenaventura [Colombia]
 Cátedra UNESCO en Tecnología, Desarrollo Sostenible, Desequilibrios y Cambio Global, Universidad Politécnica de Catalunya [España]
 Cátedra UNESCO para la Democracia y los Derechos Humanos, Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán [Colombia]
 Cátedra UNESCO para la Diversidad [Argentina]
 Cátedra UNESCO sobre las transformaciones económicas y sociales relacionadas con el problema de las drogas, IIS – UNAM [México]
 Cátedra UNESCO sobre los Pueblos Indígenas de América Latina, Universidad Andina Simón Bolívar [Ecuador]
 Cátedra UNESCO sobre Paz y Derechos Humanos - Escuela de Cultura de Paz, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) [España]
 Chaire UNESCO - Gas Natural d'étude du développement durable, Université des sciences et de la technologie Houari Boumediène [Algérie]
 Chaire UNESCO - Gas Natural en gestion de l'environnement et développement durable, Université Mohamed V [Maroc]
 Chaire UNESCO / Réseau de connaissance réciproque des religions du libre, des traditions spirituelles et des cultures spécifiques, Université Paul Valéry, Montpellier III [France]
 Chaire UNESCO / Réseau en sciences de l'éducation, Ecole Normale Supérieure [Gabon]
 Chaire UNESCO / Réseau en sciences de l'éducation, Ecole Normale Supérieure / Université Marien Nouabi [Congo]
 Chaire UNESCO de cardiopédiatrie, Universidade Eduardo Mondlane [Mozambique]
 Chaire UNESCO de communication, Université de Côte d'Ivoire [Côte d'Ivoire]
 Chaire UNESCO de communication publique et institutionnelle, Université Mohammed V – Souissi [Maroc]
 Chaire UNESCO de formation de professionnels du développement durable, Ecole Hassania des Travaux Publics [Maroc]
 Chaire UNESCO de formation de professionnels du développement durable, Université Bordeaux 3 [France]
 Chaire UNESCO de géosciences, Centre des Sciences de la Terre de L'Université de Bourgogne [Niger]
 Chaire UNESCO de philosophie, Université de Tunis I [Tunisie]
 Chaire UNESCO de Sciences de l'éducation, Université Marien Nguabi [France]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Consejo Educación de Adultos de America Latina
 Coordination des organisations paysannes de Fianga
 Corpwatch
 CorpWatch India (Narmada)
 CRI – Interfrican Resource Center
 Development Alternatives Women for New Era - Africa
 Dhaka Ahsania Mission
 Earth Council
 EarthAction
 Encuentros Hemisféricos contra el ALCA
 Environnement et développement du tiers-monde (ENDA)
 Fédération de la Jeunesse de Province de Henan
 Fédération des Unions de Producteurs du Bénin
 Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH)
 FIM Civil Society
 FOCAOB ET APM Cameroun
 Focus on the Global South
 Foro Nacional Ambiental
 Forum Dakar
 Forum du Tiers Monde
 Forum for Peace and Democracy
 Forum Mondial des Alternatives
 Forum of Democratic Leaders in the Asia-Pacific
 Forum of the Poors
 France Libertés, Fondation Danielle Mitterrand
 Frente Continental de Organizaciones Comunitarias
 Friends of the Earth International
 Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano
 Fundación Global Democracia y Desarrollo
 Fundación para una Cultura de Paz
 Fundación Rigoberta Menchu

CÁTEDRAS UNESCO

Chaire UNESCO de tourisme culturel, Université de Paris I (Panthéon- Sorbonne) [France]
 Chaire UNESCO d'éducation à distance, Université de Paris 8 [Togo]
 Chaire UNESCO d'éducation à distance, Université de Lomé [Togo]
 Chaire UNESCO d'éducation des adultes et d'alphabétisation, Université Mohammed V de Souissi [Maroc]
 Chaire UNESCO d'éducation sanitaire, de promotion de la prévention et de communication sociale, Université de Lubumbashi République Démocratique du Congo]
 Chaire UNESCO d'enseignement du droit d'auteur et des droits voisins, Université de Tunis III [Tunisie]
 Chaire UNESCO des droits de la personne humaine et de la démocratie, Université nationale du Bénin [Bénin]
 Chaire UNESCO d'étude comparative des religions, Université de la Manouba [Tunisie]
 Chaire UNESCO d'étude des fondements philosophiques de la justice et de la société démocratique, Université du Québec à Montréal [Canada]
 Chaire UNESCO d'études du Sud - Est européen, Université d'Etat de Moldova [République de Moldavie]
 Chaire UNESCO en Etudes Méditerranéennes, Université Cadi Ayyad [Maroc]
 Chaire UNESCO en festivals et arts audiovisuels, Université de Ouagadougou [Burkina Faso]
 Chaire UNESCO en gestion côtière intégrée et développement durable, Université Cheikh Anta Diop [Sénégal]
 Chaire UNESCO en Patrimoine Culturel, Université Laval [Canada]
 Chaire UNESCO en sciences de l'éducation, Ecole normale supérieure (E. N. S.) [Sénégal]
 Chaire UNESCO en sciences, technologies et environnement, Université nationale du Bénin [Bénin]
 Chaire UNESCO francophone en aménagement linguistique et didactique des langues dans les systèmes éducatifs, Université de Mons-Hainaut [Belgique]
 Chaire UNESCO interdisciplinaire pour une gestion durable de l'eau, Ecole Hassania des Travaux Publics [Maroc]
 Chaire UNESCO itinérante Edgar Morin sur la pensée complexe, Universidad del Salvador [Argentine]
 Chaire UNESCO Paix, démocratie et développement, Université de Fianarantsoa [Madagascar]
 Chaire UNESCO pour la bonne gouvernance, Université Gamal Abdel Nasser de Conakry (UGANC) [Guinée]
 Chaire UNESCO pour la culture de la paix, Université de Cocody [Côte d'Ivoire]
 Chaire UNESCO pour la Culture de la Paix, le Règlement des Conflits, les Droits Humains, la Démocratie et la Bonne Gouvernance, Université de Kinshassa [République Démocratique du Congo]
 Chaire UNESCO pour l'éducation à la paix et la résolution pacifique des conflits, Université Nationale du Burundi [Burundi]
 Chaire UNESCO PRELUDE du développement durable [Belgique]
 Chaire UNESCO sur la Paix, le développement culturel et les politiques culturelles, Institut international Jacques Maritain [Italie]
 Chaire UNESCO sur les énergies renouvelables, Université Abdou Moumouni [Niger]
 Chaire UNESCO sur les énergies renouvelables, Université de Perpignan [France]
 Chaire UNESCO sur les énergies renouvelables, Université de Lomé [Togo]
 Chaire UNESCO sur les politiques culturelles pour le développement, Centre régional d'action culturelle (CRAC) [Togo]
 Chaire UNESCO-NATURA sur Nourriture et Nutrition Science, Université Agricole du Bénin [Bénin]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA**CÁTEDRAS UNESCO**

Gender at Work	Network of UNESCO Chairs in Communications ORBICOM, Université du Québec à Montréal [Canada]
Global Futures Network	Red UNITWIN de Desarrollo Humano Sostenible, Universidad de Vic - Universidad de la Habana [España]
Global March Against Child Labour	Research and Training activities (ISMBM), Hebrew University of Jerusalem (HUJ) [Israel]
Global Policy Forum	Réseau méditerranéen UNITWIN et chaires UNESCO-UNU-Ville de Cannes sur les ressources en eau, le développement durable et la paix: Participation des universités, des villes et des acteurs économiques, Université de Savoie [France]
Global Youth Action Network	RIIFADEL / Réseau International d'Ingénierie de la Formation Appliquée au Développement Local, Université des Sciences Sociales Toulouse I [France]
Good Neighbours International	"The Multicultural Leadership Chair in the Arab World -The MCLC" The United Nations University -Leadership Academy [Jordan]
Grameen Bank	Toyota - UNESCO Chair in Environmental Management, Nankai University College of Environmental Science and Engineering [China]
Greenpeace	UNESCO - AAU Chair for Women in Science and Technology, Kumasi University of Science and Technology (UST) [Ghana]
Grito dos Excluídos	UNESCO Cousteau Ecotechnie Chair in Environment and Sustainable Development, South Valley University [Egypt]
Groupement d'études et de recherches "Notre Europe"	UNESCO - Cousteau Ecotechnie Chair/ Network in Environment and Sustainable Development University of Bahrain [Bahrain]
Health Global Access project	UNESCO - EOLSS Chair in Intellectual Entrepreneurship in the World of Work for Sustainable Development, Academy of Entrepreneurship and Management [Poland]
Hiroshima Peace Culture Foundation	UNESCO - EOLSS Chair in Wadi Hydrology, University of Jordan [Jordan]
Human Rights Watch	UNESCO - INCORVUZ Chair for the Development of Non-Governmental Organizations in Countries in Transition, Tbilisi State University [Georgia]
Iniciativa de Mujeres por la Paz	UNESCO - ITI Chair in Theatre and Culture of Civilization, Academy of Theatre and Film [Romania]
Institute for Agriculture and Trade Policy	UNESCO - KUBOTA Chair in Agricultural Machinery Engineering, Kasetsart University [Thailand]
Institute of Social Studies Trust	UNESCO - NATURA Chair in Food Security and Nutrition for Health and Development, Sokoine University of Agriculture [United Republic of Tanzania]
Instituto del Tercer Mundo	UNESCO - UNIDO Chair in Clean Coal Technology, Central Coal Mining Research Institute (CCMRI) [China]
Instituto Diocesano Moseñor Miguel Raspanti	UNESCO - UNU Chair / Network in Global Economy and Sustainable Development, Colégio do Brasil [Brasil]
Interaction	UNESCO / INCORVUZ Chair and Network for Development of Non-Governmental Organizations in countries in transition, State University of Management [Russian Federation]
Interights	UNESCO Chair / Network "Transfer of technologies for sustainable development, International Centre of Educational Systems (ICES) [Russian Federation]
Intermón Oxfam	UNESCO Chair for Fine Arts and Architecture, Russian Academy of Arts [Russian Federation]
International Campaign to Ban Landmines	UNESCO Chair for Human Rights and Democracy, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO) of the Ministry of Foreign Affairs [Russian Federation]
International Commission on Irrigation & Drainage	UNESCO Chair for Human Rights, Democracy, Peace and Tolerance, World Peace Centre, MAEER's MIT [India]
International Confederation of Free Trade Unions	UNESCO Chair for the Development of Psychological, Educational and Social Support for Children and Youth «at Risk», Tver State University [Russian Federation]
International Council for Adult Education (ICAE)	UNESCO Chair for the Promotion of the Culture of Peace and Non-Violence, Manipal Academy of Higher Education [India]
	UNESCO Chair for the Teaching of Intellectual Property Rights: Copyright and Neighbouring Rights, University of Jordan [Jordan]
International Council on Management of Population Programmes (ICOMP)	UNESCO Chair for training and research for the company in the countries in economic conversion, Académie des études économiques de Bucarest [Romania]
International Crisis Group	UNESCO Chair Global E-learning with application in multiple domains, University of Tampere, Research Centre for Vocational Education [Finland]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

International Federation for East Timor
 International Federation of Alternative Trade
 International Federation of the Red Cross
 International Forum on Globalization
 International Gender and Trade Network
 International Peace Bureau
 International Peace Research Association
 International Physicians for the Prevention of Nuclear War
 International Press Service (IPS)
 International Public Foundation for Survival and Development
 International Save the Children Alliance
 International Society for Photogrammetry & Remote Sensing
 International Youth Parliament
 Islamic Chamber of Commerce Industry & Commodity Exchange
 IUCN -The World Conservation Union
 Japanese consumers' cooperative Union International Dept.
 Jatiya Tarun Sangha
 Jubilee +
 Jubilee South - Asia
 Jubileo South - Africa
 Jubileu 2000
 Jubileu Sul América Latina
 Justicia y Paz
 Korean Church Women United
 Korean Confederation of Trade Unions
 Korean International Volunteer Organization
 Kyongpuk National University
 Lahore Association of Non-Gubernamental Organizations (LANGOS)
 Land Research Action Network
 Mandate International
 Mediciens du Monde International
 Médecins Sans Frontières
 Millennium Forum Secretariat

CÁTEDRAS UNESCO

UNESCO Chair in Bioethics, University of Haifa [Israel]
 UNESCO Chair in Biotechnology, University of the North [South Africa]
 UNESCO Chair in Biotechnology, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (JKUAT) [Kenya]
 UNESCO Chair in Chemical and Environmental Engineering, Universidade Agostinho Neto [Angola]
 UNESCO Chair in Chemical Engineering, Universidade Agostinho Neto [Angola]
 UNESCO Chair in Children's Environmental Education [Philippines]
 UNESCO Chair in City and Environment, Colegio do Brasil [Brasil]
 UNESCO Chair in Communication, Waseda University [Japan]
 UNESCO Chair in Communication and Public Relations, College of Management and Bussines Studies [hungary]
 UNESCO Chair in Communication for Regional Development, Universidade Metodista do São Paulo [Brasil]
 UNESCO Chair in Communications, University of the Philippines [Philippines]
 UNESCO Chair in Comparative Studies of Spiritual Traditions, their Specific Cultures and Interreligious Dialogue, The Russian Institute for Cultural Research [Russian Federation]
 UNESCO Chair in Computer - Integrated Manufacturing, University of Galatasaray [Turkey]
 UNESCO Chair in Continuing Engineering Education, Tsinghua University [China]
 UNESCO Chair in Copyrignt and Neighboring Righths, Renmin University Law School, Renmin University of China [China]
 UNESCO Chair in Cultural Heritage, The University of Port-Harcourt [Nigeria]
 UNESCO Chair in Cultural Management and Cultural Policies, "Neofit Rilski" Southwest University [Bulgaria]
 UNESCO Chair in Cultural Policy and Art Mangement, Academy of Music and Dramatic Arts Management [Slovakia]
 UNESCO Chair in Cultural Policy and Cultural Management, Vilnius Academy of Arts [Lithuania]
 UNESCO Chair in Culture of Peace and Democracy, Law Academy of Lithuania [Lithuania]
 UNESCO Chair in Desert Studies and Desertification Control, Yarmouk University [Jordan]
 UNESCO Chair in Distance Education, Universidade de Brasilia [Brasil]
 UNESCO Chair in Education for a Culture of Peace and Human Rights, Kabardino-Balkarian State University [Russian Federation]
 UNESCO Chair in Education for Human Righths and Democracy, Addis Ababa University [Egypt]
 UNESCO Chair in Education for Human Values, Tolerance adn Peace, Bar-Ilan University [Israel]
 UNESCO Chair in Education for Pluralism, Human Rights and Democracy, University of Ulster [UK]
 UNESCO Chair in Environmental Biology, Hungarian Academy of Sciences [Hungary]
 UNESCO Chair in Environmental Protection, Al-Baath University [Syrian Arab Republic]
 UNESCO Chair in Environmental Sciences and Management, Technical University of Georgia [Georgia]
 UNESCO Chair in Genetics, University of Sana'a [Yemen]
 UNESCO Chair in Geohydrology, University of the Western Cape [South Africa]
 UNESCO Chair in Health Education and Teacher Education, Sebai Institute for Development [Saudi Arabia]
 UNESCO Chair in Healthy Living, Tbilisi State Medical University [Georgia]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Mission D'aide Au Developpement Des Economies Rurales- MADERA - Coordinación Sur
MST - Movimiento Sin Tierra
National Aboriginal and Torres Strait Islander Catholic Council
National Commission for UNESCO
National Council of Saemaul-Undong Movement

National Federation of Youth Organizations in Bangladesh
National League for Democracy
Natural Science Committee of NATCOM
Network Institute for Global Democratization
New Economics Foundation
Non-Governmental Organizations Network (PNGO)
Norfil Foundation, Inc.
North-South Centre
Observatoire de la Mondialisation
One World Foundation Secretariat
Oneworld
Organización Continental Latinoamericana y Caribeña de Estudiantes (OCLAE)
Organización Regional Interamericana de Trabajadores
Osaka Junior Chamner Inc.
Overseas Development Institute
Oxfam International
Pakistan Rural Workers Social Welfare Organization
Pakistan Women Lawyers Association

Pattan Development Organization
Peace Round Table
People's Service Organisation
Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo
Pluto Press
Programme de développement municipal

Pugwash Conferences on World Affairs
Red de Educación Popular Entre Mujeres (REPEM)

CÁTEDRAS UNESCO

UNESCO Chair in High Technology for Education and Science, Moscow Institute of Electronic Technology (MIET-TU) [Russian Federation]
UNESCO Chair in Higher Education, Mauritius Institute of Education (M.I.E.) [Mauritius]
UNESCO Chair in Higher Education Management, University of Bath [UK]
UNESCO Chair in Human Rights Education, Otto - von - Guericke University of Magdebourg [Germany]
UNESCO Chair in Human Rights, Democracy and Peace, Università degli Studi di Padova [Italy]
UNESCO Chair in Humanization of Training of Military Specialists and Problems of Conversion, Joukovsky Air Force Engineering Academy [Russian Federation]
UNESCO Chair in Immunology, University of Zimbabwe, University Medical Centre [Netherlands]
UNESCO Chair in Informatics for the Humanities, Institute of Mathematics and Informatics [Lithuania]
UNESCO Chair in Information and Communication Engineering, City University of London [UK]
UNESCO Chair in Information and Communication Technologies and Education, Eötvös Lorand University [Hungary]
UNESCO Chair in Information Technologies, University of Oradea [Romania]
UNESCO Chair in Intercultural and Interreligious Dialogue Studies, University of Haifa [Israel]
UNESCO Chair in Intercultural Dialogue and Social Studies, Moscow Linguistic State University [Russian Federation]
UNESCO Chair in Intercultural Education, University of Jyväskylä [Finland]
UNESCO Chair in Interdisciplinary Research on Informatics and Education, University of Constantine the Philosopher [Slovakia]
UNESCO Chair in Interfaith Studies, Elijah School for the Study of the Wisdom of the World Religions [Israel]
UNESCO Chair in Journalism and Communication, Kazakhstan State University [Kazakhstan]
UNESCO Chair in Journalism and Communication, Moscow State University [Russian Federation]
UNESCO Chair in Labour and Social Solidarity, Universidade de Vale de Rio dos Sinos [Brasil]
UNESCO Chair in Life Sciences, National Academy of Sciences of the Republic of Armenia [Armenia]
UNESCO Chair in Marine Ecology, Far Eastern State University (FESU) [Russian Federation]
UNESCO Chair in Marine Sciences and Oceanographic Issues, Universidade Eduardo Mondlane [Mozambique]
UNESCO Chair in Mathematics, Science and Technology Education, Moi University [Kenya]
UNESCO Chair in New Information Technologies in Education for All, Internacional Research and Training Centre UNESCO for Information Technologies and Systems (IRTC) [Ukraine]
UNESCO Chair in New material technologies, Krasnoyarsk State Technical University [Russian Federation]
UNESCO Chair in Philosophy, Seoul National University [Republic of Korea]
UNESCO Chair in Plant - Water Relationships in Desert Sand Dunes, Ben-Gurion University of the Negev [Israel]
UNESCO Chair in Policies of Higher Education, Peoples' Friendship University of Russia (PFUR) [Russian Federation]
UNESCO Chair in Post-Harvest Technology, Makerere University [Uganda]
UNESCO Chair in Quality Teaching and Learning in Higher Education under the Conditions of Systemic Social and Economic Transformations, University of Warmia and Mazury in Olsztyn [Poland]
UNESCO Chair in Regional Studies for Environmental and Population Issues, North Ossetian State University [Russian Federation]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Red de Universidades por la Paz
 Rede Latino Americana e Caribenha de Mulheres Negras
 Rede Social de Justiça e Direitos Humanos
 Research Foundation for Science, Technology and Ecology
 Royal Nepal Academy of Science and Technology
 Ruta Pacífica de las Mujeres
 Sach - Struggle for Change
 Servicio Paz y Justicia (Serpaj)
 Social Watch
 Society for International Development
 Solidar
 Southern Initiative on Globalisation and Trade Union Rights
 State of the World Forum
 Step Towards Development
 The Hague Appeal for Peace
 Third World Network (TWN)
 Toda Institute for Global Peace and Policy Research
 Tokyo Junior Chamber, Inc.
 Transnational Institute (TNI)
 Transparency International
 UNESCO Cairo Office
 United Nations Association in the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka
 United Nations Association of Australia
 United Nations Association of Kenya
 United Nations Association of New Zealand
 United Way International
 Universidad de la Paz
 University of Economics Ho Ching Ming City
 University of Macau
 University of Natal, Durban
 University of Wikato
 University of Zimbabwe

CÁTEDRAS UNESCO

UNESCO Chair in Renewable Energy, University of Malawi [Malawi]
 UNESCO Chair in Renewable Energy and Environment, University of Zambia [Zambia]
 UNESCO Chair in Renewable Energy and Rural Electrification, All - Russian Research Institute for Electrification of Agriculture [Russian Federation]
 UNESCO Chair in Seafood Biotechnology, Sultan Qaboos University [Oman]
 UNESCO Chair in Social Sciences, Russian Academy of Sciences [Russian Federation]
 UNESCO Chair in Sustainable Development, Universidade Federal do Rio de Janeiro [Brasil]
 UNESCO Chair in Sustainable Development, Uniwersytet Warszawski [Poland]
 UNESCO Chair in Sustainable Development and Ecological Awareness, "St. Kliment Ohridski" University of Sofia [Bulgaria]
 UNESCO Chair in the Preservation and Management of Historic Centres, Samarkand State Architectural and Civil Engineering Institute "Mirzo Ulugbek" [Uzbekistan]
 UNESCO Chair in the Study of Culture and Religion, Kyrgyz Russian Slavic University [Kyrgyz Republic]
 UNESCO Chair in Translation Studies, Comenius University [Slovakia]
 UNESCO Chair in Translation Studies (Cross-Cultural Communication), Azerbaijan Institute of Languages [Azerbaijan]
 UNESCO Chair in Translation Studies and Intercultural Communication, Jagellonian University of Cracow [Poland]
 UNESCO Chair in Water Management, National University of Lesotho (NUL) [Lesotho]
 UNESCO Chair in Water Resources, Irkutsk State University [Russian Federation]
 UNESCO Chair in Water Resources, Omdurman Islamic University [Sudan]
 UNESCO Chair in Women and Community Health, Nairobi University [Kenya]
 UNESCO Chair of Philosophy for Human Rights, Hacettepe University [Turkey]
 UNESCO Chair on biology of the form and development, Universidade de Rio de Janeiro [Brasil]
 UNESCO Chair on Biosphere Reserves, Georgian State Agrarian University [Georgia]
 UNESCO Chair on Copyright and Other Intellectual Property Rights, Institute of International Law and Economics (IILE) [Russian Federation]
 UNESCO Chair on cultural tourism for peace and development, Russian International Academy for Tourism [Russian Federation]
 UNESCO Chair on Culture of Peace and Democracy, Sulkhan-Saba Orbeliani Tbilisi State Pedagogical University [Georgia]
 UNESCO Chair on Democracy and Human Rights, University of Namibia [Namibia]
 UNESCO Chair on Distance Education, Allama Iqbal Open University [Pakistan]
 UNESCO Chair on Distance Education in Engineering, St Petersburg State University of Aerospace Instrumentation [Russian Federation]
 UNESCO Chair on Ecologically Safe Development of Large Regions: The Volga Basin, Nizhni Novgorod State Academy of Architecture and Civil Engineering [Russian Federation]
 UNESCO Chair on Education for Human Rights and Peace, Aristotle University of Thessaloniki (AUT) [Greece]
 UNESCO Chair on Educational Science and Teacher Training, Abai State University [Kazakhstan]
 UNESCO Chair on Energy Conservation and Renewable Energies, Belarusian State Polytechnical Academy [Belarus]
 UNESCO Chair on Engineering Sciences: Energy and Environment Programme, Polytechnical Institute of Bucharest [Romania]
 UNESCO Chair on Europe in an International Perspective, University of Trier [Germany]

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA**CÁTEDRAS UNESCO**

Unrepresented Nations and Peoples Organisation

Vía Campesina

WECAT – Direct Action Centre for Peace and Memory

WFUNA

World Assembly of Youth

World Association for Small and Medium Enterprises

World Civil Society Conference

World Civil Society Forum

World Conference of Mayors for Peace through Inter-City Solidarity Officers

World Council of Churches

World Faiths Development Dialogue

World Federation of United Nations Association

World Futures Studies Federation

World March of Women

World Muslim Congress

World Organisation of the Scout Movement

World Society of Victimology

World Student Christian Federation

World Wild Fund International

Worldwatch Institute

Youth Afric

Youth Challenge (YC)

UNESCO Chair on Gender Policy and Human Rights, Kyrgyz-Russian Slavic University [Kyrgyzstan]

UNESCO Chair on Heritage and Urbanism, Deakin University [Australia]

UNESCO Chair on Human Rights and Democracy, Al-Bayt University [Jordan]

UNESCO Chair on Human Rights and Democracy, Romanian Institute for Human Rights [Romania]

UNESCO Chair on Human Rights, Democracy and Peace, The Academy of Public Administration under the President of the Republic of Azerbaijan [Azerbaijan]

UNESCO Chair on Human Rights, Democracy and Peace, An – Najah National University [Palestine]

UNESCO Chair on Immunology and Infectious Diseases, University of Zimbabwe [Zimbabwe]

UNESCO Chair on Man and Environment in Southern Africa, Universidade Eduardo Mondlane [Mozambique]

UNESCO Chair on Mechatronics, Bogaziçi University [Turkey]

UNESCO Chair on Peace, Human Rights and Democracy, European University Centre for Peace Studies [Austria]

UNESCO Chair on Sciences of Education, State Pedagogical University of Russia Alexander I. Herzen [Russian Federation]

UNESCO Chair on Sustainable Development and Ecological Awareness, Technical University of Zvolen [Slovakia]

UNESCO Chair on the Use of New Technologies in Adult and Non-Formal Education, University of Ibadan [Nigeria]

UNESCO Chair on Training and Retraining of Specialists under Market Economy Conditions, Tatarstan Academy of Science [Russian Federation]

UNESCO Chair on Urban and Architectural Conservation, Moscow Academy of Restoration [Russian Federation]

UNESCO Chinese UNISPAR Working Group (UCWG), Northwestern Polytechnical University (NPU) [China]

UNESCO- Cousteau Ecotechnie Chair / Network in Environment and Sustainable Development (AREN), University of Khartoum Sudan]

UNESCO- Cousteau Ecotechnie Chair in Human Response to Environmental Stress, Göteborg University [Sweden]

UNESCO- Cousteau Ecotechnie Chair/ Network in Environment and Sustainable Development (AREN), Sana'a University [Yemen]

UNESCO Interdisciplinary Chair in Biotechnology, «Tor Vergata» University of Rome [Italy]

UNESCO Interdisciplinary Chair in the Rational Use of Drugs, Chulalongkorn University [Thailand]

UNESCO-Cousteau Chair of Ecotechnie, University of Bucharest [Romania]

UNESCO-Cousteau International Chair/ Network in Ecotechnie [Belgium]

UNESCO-Cousteau International Chair/ Network in Ecotechnie, University of Jordan [Jordan]

UNITWIN Network on Forced Migration Studies, Yarmouk University [Jordan]

UNITWIN Network on Forced Migration Studies, American University in Cairo [Egypt]

UNITWIN Network for Improving Biological Sciences Education through the Development and Use of Information Technologies in some Arab States Universities, Purdue University [USA]

UNITWIN Network in Distance Education for the Development, Sukhotai Thammathirat Open University [Thailand]

UNITWIN Student Network, Universiteit Utrecht [Netherlands]

