

VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2010.

Nuevas formas organizacionales. Las redes epistémicas trasnacionales del conocimiento.

Schulman, Diana.

Cita:

Schulman, Diana (2010). *Nuevas formas organizacionales. Las redes epistémicas trasnacionales del conocimiento. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-027/342>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eORb/Rvd>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

VI Jornadas de Sociología de la UNLP
“Debates y perspectivas sobre Argentina y América Latina en el marco del
Bicentenario. Reflexiones desde las Ciencias Sociales”
La Plata, 9 y 10 de diciembre de 2010

MESA 21- IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN. SU IMPORTANCIA COMO OBJETO DE ESTUDIO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES.

“Nuevas formas organizacionales. Las redes epistémicas trasnacionales del conocimiento”.

AUTORA: Dra. DIANA RUT SCHULMAN

dianaschulman@yahoo.com dischulman@unlu.edu.ar

PERTENENCIA INSTITUCIONAL: UNLu (Universidad Nacional de Luján).

1) Introducción

Este trabajo forma parte de la investigación *“Redes epistémicas ambientales trasnacionales: un estudio a partir de diferentes experiencias científicas”* que se desarrolla en la UNLu.

Las transformaciones económicas, políticas, tecnológicas, sociales y culturales producidas en los últimos años han impactado considerablemente sobre los procesos organizacionales. Han aparecido nuevas dimensiones de análisis para el estudio y comprensión del fenómeno organizacional. Como parte de estos procesos han surgido nuevos tipos de organizaciones entre las cuales se encuentran las Redes Epistémicas basadas en el Conocimiento.

Se desarrollan en este trabajo, la definición del concepto de organización y la evolución de los modelos organizacionales, para luego estudiar a las redes y, en particular a las redes epistémicas de conocimiento como nuevas formas organizacionales. Luego se utiliza la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como una herramienta de análisis para profundizar el estudio de tres redes específicas: La Evaluación de Ecosistemas del Milenio (MA), El Programa Internacional sobre Dimensiones Humanas del Cambio Ambiental Global – IHDP; La Red de Formación Ambiental del PNUMA.

2) Organizaciones

- Concepto

El concepto de *organización* ha sido definido desde distintas disciplinas, enfoques y autores. La Sociología, la Psicología Organizacional, la Administración, la Psicología Social, el Análisis Organizacional y la Ciencia Política entre otras. Hall (1996:33) dirá que “*las organizaciones se analizan de forma continua desde una diversidad de perspectivas*”.

Se toma aquí el Enfoque de Sistemas como una forma de abordaje o perspectiva para el estudio del fenómeno organizacional, por permitir analizarlas en sus partes componentes, sus metas, estructura de tareas, mecanismos reguladores, ambiente, interdependencias de los componentes, límites, subsistemas, entradas y su transformación en salidas (Churchman, 1968). Se aborda además el contexto en el que las organizaciones actúan. Desde este enfoque, un *sistema* es “*un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad*” (Buckley,1968:81).

La *complejidad* es un elemento constitutivo de las organizaciones. Para explicar este concepto se sigue a Schoderbek (1984:5) quien sostiene que “*vivimos en un mundo de complejidad organizada: complejidad que se define por el número de elementos presentes en el sistema, sus atributos y las interacciones entre los elementos y por el grado de organización inherente al sistema*”.

La aplicación del paradigma de la complejidad utilizado para explicar el funcionamiento de las organizaciones implica reconocer la coexistencia de fuerzas y lógicas complementarias y antagónicas, de cuya interacción emerge el sistema funcionando (Etkin,1989:13). Dicho paradigma considera a la organización como un conjunto de partes e interrelaciones que no siempre van en un sentido racional, sino que por el contrario coexisten en su funcionamiento fuerzas que operan en un sentido algunas veces complementario pero también divergente o indiferente.

- Evolución de los “modelos” organizacionales

Tal como se ha dicho, las organizaciones se relacionan con el contexto en el que actúan. Como consecuencia, la evolución de los *tipos* de organizaciones, acompaña y es acompañada a su vez por los cambios que se van produciendo en dicho entorno. Entre 1890 y 1910, como consecuencia de la llamada Segunda Revolución Industrial se produce una transformación monumental y, con ellas las primeras Teorías de la Administración. Hickman y Silva (1992:37) plantean que las formas de organización se han desarrollado desde

estructuras simples y pequeñas a principios de la década de 1900, hasta las grandes y complejas de hoy. Este proceso de evolución se corresponde además, con distintas etapas del pensamiento administrativo.

Las organizaciones *funcionales* (1890-1925) coincidieron en su apogeo con un período de avances tecnológicos que permitieron la fabricación de bienes en grandes volúmenes, con el aprovechamiento de la especialización e integración horizontal. Cuando las corporaciones de muchos sectores de la economía habían crecido tanto que sólo podían lograr un mayor desarrollo diversificando sus productos, y con ello una estructura agrupada por productos, aparece la organización *descentralizada* (1925-1960)(Gilli, 2007:105-107).

Dadas las desventajas que estos tipos de estructuras implicaban en el proceso decisorio, aparece como solución la organización *matriz* o *matricial* (1960-1980) que incluye a la vez una forma funcional con una gerencia de producto descentralizada. Los vertiginosos cambios tecnológicos, culturales, políticos y sociales, tuvieron su paralelo en las formas estructurales y en las modalidades de gestión de las organizaciones, con la aparición de los modelos *contingentes* (1980-fin década de 1900). Éstos condujeron a un aumento en la flexibilidad de las estructuras adaptadas a la nueva realidad según Hickman y Silva (op.cit).

Siguiendo a estos últimos autores, la última etapa de la evolución de los tipos organizacionales surge a fines del siglo XX y la primera década del siglo XXI, con las *redes dinámicas*, como formas totalmente nuevas y, a su vez con combinaciones de las anteriores, preparadas para responder a los cambios rápidos del contexto y la necesidad de generar nuevos modelos estratégicos de conducción de las organizaciones.

3) Redes

- Las redes como nuevas formas organizacionales. Redes epistémicas de conocimiento.

Si bien no es totalmente nueva, la estructura de red surge para hacer frente a la fuerte competencia internacional y el rápido cambio tecnológico producido en los últimos años. Aparece como un modelo contrapuesto al modelo jerárquico burocrático, en el que no se encuentran jerarquías absolutas. Una *red* se concibe como un sistema abierto que permite el ingreso y egreso de los diferentes participantes autónomos y se contempla la posibilidad de que se realicen cambios en las funciones y tareas que se desarrollan en ella. Integrar una red implica ser parte de un proceso en el cual el intercambio de información es permanente, donde se crean y socializan conocimientos, se potencian las experiencias, se comparten los recursos, y se ejecutan acciones comunes (Volpentesta,2009:127-128). Las redes no sólo

incluyen a las grandes empresas, sino también a las Pymes y otros tipos de organizaciones sin fin de lucro, a través de vínculos comerciales y de asistencia, con una relación de colaboración entre colegas.

Rovere (1997) propone un esquema ascendente de clasificación de los vínculos producidos en las redes en relación con el nivel, las acciones y los valores que intervienen, que permite observar el grado de profundidad de las mismas. Los niveles comienzan con el *reconocimiento*, seguido del *conocimiento*, la *colaboración* y la *cooperación* y, por último, la *asociación*.

En este trabajo se estudian algunos aspectos de un tipo particular de redes, que *“pretenden abordar los desafíos generados por los problemas ambientales mundiales, que tienen un alcance global, y están conformadas por científicos y expertos, cuyas voces autorizadas son frecuentemente escuchadas con atención por los tomadores de decisiones, incidiendo así sobre la construcción de las agendas no solo científicas sino también políticas”*. Se denominan *comunidades epistémicas* a los grupos transnacionales de científicos o comunidades basadas en el conocimiento *“que detentan poder político debido a sus afirmaciones de ejercitar un conocimiento con autoridad y motivadas por sus creencias compartidas y causales, basadas en principios”* (Haas, 1992).

Las *redes de conocimiento* son nuevas configuraciones en las que participan científicos, académicos, quienes buscan soluciones a problemas específicos a través de la aplicación de conocimientos. Esto implica la participación de actores de diversas procedencias que ponen en juego sus capacidades buscando complementarlas con los otros miembros de la red. Estas redes se van extendiendo y van organizando la sociedad civil; conectan lo local con lo global, lo privado con lo público y proveen espacios para la creación, el intercambio y la diseminación del conocimiento.

Surgen en el marco de nuevas formas organizacionales más flexibles y dinámicas y también, como consecuencia de la mayor relevancia del conocimiento. Nacen conjuntamente con la internacionalización de la ciencia, potenciada por las tecnologías de la información y la comunicación ante la necesidad de solucionar problemas económicos y sociales concretos de alta complejidad. La noción de red no es un objetivo en sí mismo, sino que como metáfora, parte de una metodología para la acción que permite mantener, ampliar o crear alternativas deseables para los miembros de esa organización, que se verán a sí mismos como sujetos de esa red social. Esta metáfora permite hablar de relaciones sociales aportando los atributos de *sostén, contención, tejido, estructura* y también *posibilidad de manipulación, de control y de conocimiento* (Haas, op.cit).

Estas redes, entonces, poseen estructuras organizativas cuyos activistas participan en comunidades estratégicas más amplias, que agrupan actores que trabajan en un tema desde una variedad de perspectivas valorativas institucionales. Esta valoración puede efectuarse a partir de examinar el cumplimiento de las metas en diferentes niveles.

Las redes epistémicas de conocimiento pueden incidir en:

- La agenda pública a través del establecimiento del tema y estimulación del debate público.
- La formulación de las políticas ambientales multilaterales, mediante la presentación de evidencia y propuestas basadas en resultados de las investigaciones que llevan a cabo.
- La implementación de las políticas.
- El monitoreo y evaluación de las políticas (Tancredi,2009).

La complejidad de las redes puede observarse en la heterogeneidad de los actores participantes, que se basan en flujos de información y conocimiento y, en su caso en la generación de nuevo conocimiento, para la solución de problemas específicos. Estamos frente a entidades que cruzan barreras organizativas sectoriales, institucionales, culturales o territoriales y vinculan actores de diferentes entornos institucionales (Albornoz y Alfaraz, 2006). Para el estudio de las redes epistémicas de conocimiento que se aborda en nuestro análisis, la aplicación del concepto de complejidad puede ofrecer algunas herramientas y lineamientos prácticos para ayudar a dichas organizaciones a aumentar su impacto en la sociedad. Es justamente la presencia de múltiples actores y procesos de política lo que impide a veces que las redes puedan demostrar maneras específicas de intervención y cambio. Sin embargo, las redes regionales o globales no limitan sus objetivos solamente al cambio directo de políticas, sino que también intentan mejorar la calidad del debate público o modificar los paradigmas dominantes.

Los *mecanismos de coordinación* utilizados, también dan cuenta de la mencionada complejidad son: *negociación, racionalidad deliberativa, la función de traducción, confianza mutua, personal o normativa, y técnica y los flujos de información y comunicación* necesarios para construir y alcanzar metas comunes.

A su vez, la autonomía y la consecuente capacidad de autorregulación, muestran la diferenciación e interdependencia entre individuos, grupos, instituciones y subsistemas diversos (Albornoz y Alfaraz, op.cit). La mayoría de las *decisiones* conjuntas resultan en acuerdos, en ocasiones escritos, o bien en desacuerdos. Principalmente se refieren a aspectos

técnicos (uso y compra de equipo, cambio de estrategia técnica), a planeación (cierre de líneas de investigación por ejemplo), a métodos de trabajo, costos, publicación de información y, vinculadas con los beneficios para los ámbitos tecnológico y básico. Estos acuerdos surgen a través de la negociación y la deliberación, mecanismos de coordinación por excelencia (Albornoz y Alfaraz, op.cit).

4) La Técnica FODA como herramienta de análisis

El origen del concepto de *planeamiento estratégico* como un modelo para la gestión se produce en el marco de los fuertes cambios ocurridos en el contexto, desde mediados del siglo XXI (Steiner, G. 1983:21). Puede definirse como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias sobre la base del análisis de su entorno directo o indirecto, con la participación del personal de todos los niveles jerárquicos de la misma. Es una herramienta estratégica de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado es el Plan Estratégico, guía para el curso de las acciones de la organización.

Para el logro de los objetivos propuestos, se propone entre otras herramientas la utilización de la matriz FODA también conocida como matriz DOFA o análisis SWOT en inglés (Chapman, 2004), utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente se aplica a empresas, pero puede realizarse también para personas, países, etc. Su nombre representa las *Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas*, a considerar para el desarrollo del planeamiento estratégico.

En la determinación de la estrategia empresarial, las distintas combinaciones buscan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y disminuir el impacto de los riesgos externos.

Las fortalezas y debilidades a estudiar refieren a factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor, como por ejemplo la disponibilidad de capital, el compromiso de directores, ejecutivos (mentalidad), disposición a asumir la innovación y el riesgo, organización interna adecuada a la envergadura de las operaciones encaradas (estructura), sistemas y procedimientos simples y ágiles, estilo del proceso decisorio. En la actualidad se revaloriza el potencial creativo de los trabajadores, claridad y oportunidad en la comunicación interna y externa.

Las oportunidades y amenazas son una consecuencia del dinamismo y complejidad del contexto en el cual actúa la organización. Sin excluir otras variables se encuentran (Vicente y Larocca,1993): marco político, barreras de entrada (costo de la tecnología, de la infraestructura, falta de canales de distribución), barreras de salida (imposibilidad de recuperar

la inversión en tecnología o infraestructura), poder de negociación con clientes, proveedores, canales de distribución, imagen de la organización frente a los clientes, personal, proveedores y la comunidad en general.

El proceso de crear una matriz FODA es sencillo ya que consiste en completar cada uno de los cuatro componentes, con un listado de los factores a estudiar. Se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa u organización que se evalúa, con la utilización de indicadores. Aunque la matriz resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta su confección. La sencillez y percepción que implica el análisis FODA lo ha vuelto muy popular en todo tipo de organizaciones (empresas, gobiernos, departamentos). Sin embargo, no deja de tener sus limitaciones. La principal crítica, es su dependencia de juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos).

Específicamente para su aplicación a las redes, Vanesa Weyrauch (2007:17-28) propone una serie de dimensiones e interrogantes a considerar, planteando que el análisis FODA permite a las redes una evaluación más precisa de dónde residen sus mayores desafíos en términos de incidencia política efectiva. Al enfocarse en los desafíos que son más relevantes, la red puede asegurar que las acciones y decisiones se basan en la conciencia de lo que se puede y no se puede hacer de acuerdo con su situación actual.

Entre los elementos que no pueden dejar de considerarse, se encuentra la presencia de diferentes idiomas lo que dificulta la comunicación, el contexto legal e impositivo, distintos estándares de responsabilidad, y una disímiles expectativas culturales. Las redes suponen una comunicación frecuente, asistencia a conferencias y viajes al extranjero, y también a veces el pago de aranceles de membresía y la contribución a los esfuerzos de recaudación de fondos. Todo ello puede significar un gran desgaste para los recursos financieros y humanos de una organización. Por eso la realización de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la red puede ser de mucha utilidad para el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las actividades.

Siguiendo a Weyrauch (op.cit) se deben efectuar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hasta dónde podemos llegar?

El propio proceso de análisis FODA, puede producir que muchas amenazas puedan transformarse en oportunidades y muchas debilidades en fortalezas. Al desarrollar su FODA particular, una red podrá resaltar aquellos factores que describen mejor su situación interna y

externa, y luego priorizar y construir sobre ellos. Las fortalezas y debilidades se relacionan directamente con las características de propias de las redes como organizaciones; las amenazas y oportunidades pertenecen a sus contextos mediatos e inmediatos. Una red debería realizar su propio FODA en más de una oportunidad, tal vez una vez al año o antes de esbozar un plan de trabajo, ya que no sólo los contextos institucionales cambian a través del tiempo - especialmente en los países en desarrollo- sino que las redes en sí también evolucionan y cambian. Un análisis comparativo de FODA a través del tiempo aportaría a las redes un entendimiento más estratégico de su trabajo como así también la imposibilidad de jugar un rol más proactivo en los desarrollos contextuales y organizacionales futuros. Si bien las redes deberían poner más atención y energía en los factores internos, dado que éstos están bajo su control directo, es útil tener un entendimiento profundo de las amenazas y oportunidades para focalizar mejor los esfuerzos y recursos y, de este modo, las oportunidades para contribuir efectivamente al cambio.

5- Aplicación del método de evaluación FODA a tres casos de estudio.

a) La Evaluación de Ecosistemas del Milenio (MA).¹

Surge en el año 2000 como una iniciativa colaborativa internacional que busca dar cuenta del estado de salud del planeta y su relación con el bienestar humano. Sus objetivos generales son contribuir a los denominados “Objetivos del Milenio” y sustentar científicamente las definiciones políticas que surjan de las Convenciones Internacionales iniciadas en la Cumbre de Río y la Agenda 21, en especial las Convenciones sobre Diversidad Biológica, sobre Humedales y de lucha contra la Desertificación.

Desde su inicio, pretende ser científicamente creíble, tomando en cuenta tanto lo que es conocido con *certeza* por la comunidad científica como lo que permanece incierto; además se propone ser políticamente legítimo, y para que tenga más probabilidad de ser utilizada por sus potenciales usuarios ellos son “incluidos” en el proceso, es decir que, los usuarios políticos son los que solicitan la evaluación con un rol en la conducción de la misma, en su diseño y revisión. Por último una evolución exitosa debe responder a las necesidades de los tomadores de decisiones. Esto no significa que los científicos no tengan oportunidad de introducir nuevos temas, pero considerando prioritario sustentar las decisiones que deben ser tomadas políticamente.

¹ Información disponible en www.MAweb.org

El diseño del MA como un proceso de evaluación "*conducido por los usuarios*" se basa en la afirmación de que las evaluaciones científicas son más útiles para la toma de decisiones cuando los usuarios participan activamente en este proceso, y en particular, cuando ellos directamente colaboran en la formulación de las preguntas que van a ser abordadas. Los expertos técnicos tienen un rol fundamental en identificar y precisar estas cuestiones pero en definitiva el valor de la evaluación será limitada si no provee de la información pertinente a las necesidades de los usuarios. Precisamente el MA "*enfrenta el desafío particular de responder a las necesidades de audiencias múltiples en múltiples escalas, buscando además el brindar información y ayudar a la construcción de capacidades. Para enfrentar este desafío, a través de todo el proceso de su diseño y elaboración se pretendió involucrar a los diferentes usuarios a través de diálogos formales e informales*" (MA, 2003). Así, un grupo de científicos sociales y naturales co-dirigen los grupos de trabajo y más de 1.300 científicos de 95 países y revisores expertos se incluyen en la preparación y revisión del MA, agrupados en cuatro grupos de trabajo que corresponden a cada uno de los volúmenes publicados.

Todo el proceso es controlado por un Consejo de Revisores independiente. La evaluación no solo se realiza a escala global sino que examina el proceso de cambios ecosistémicos y los impactos humanos en otras escalas, incluyendo la escala local de comunidades individuales (estas evaluaciones se denominan "sub-globales"); los destinatarios no son sólo los tradicionales de las evaluaciones globales (los gobiernos nacionales parte de Convenciones) e incluye a otros tomados de decisiones (los negocios, ONGs, grupos indígenas, otros grupos de la sociedad civil). El conocimiento de base para una evaluación de esta naturaleza no se limita a la literatura científica sino considera también otras fuentes "informales" de conocimiento local y tradicional.

b) El Programa Internacional sobre Dimensiones Humanas del Cambio Ambiental Global - IHDP².

El IHDP es un programa internacional, interdisciplinario y no gubernamental, que surge en 1996, y está dedicado a la promoción y coordinación de investigaciones que persiguen como objetivo investigar las causas y las consecuencias de las acciones individuales y colectivas, incluyendo los cambios que conducen a modificaciones en sistemas físicos y biológicos terrestres y afectan la calidad de vida y el desarrollo sustentable en diferentes partes del mundo. Su objetivo general es facilitar la colaboración entre los científicos sociales

² Información disponible en <http://www.ihdp.unu.edu/>

para poder abordar estos temas de forma interdisciplinaria con una estrategia “botton-up”, es decir a partir de la base social.

Luego de la primera década del programa, se produce en el año 2006 una renovación y desarrollo, con una serie de recomendaciones para un plan estratégico para el período 2007-2015. Sus principales tareas son:

- Ser centro de referencias como “Red de Redes”;
- Comunicación y coordinación de proyectos científicos;
- Vinculación entre proyectos y otros científicos;
- Facilitación de interacciones entre científicos y decisores políticos;
- Fortalecimiento de capacidades y desarrollo;
- Organización de talleres científicos, eventos y conferencias para cumplir con estas metas.

Como Red de Redes, la IHDP tiene una estructura organizativa compleja. Opera en base a su Constitución que fue adaptada en el año 2007. De ésta surgen las diferentes áreas y sus responsabilidades: el *Comité Científico*, el *Secretariado*, los *proyectos y sus oficinas (IPOs)* y los *cuerpos subsidiados*. Los tres auspiciantes institucionales de la Red -Universidad de las Naciones Unidas (UNU), el International Council of Scientific Unions (ICSU) y el International Social Science Council (ISSC)- son los que guían el desarrollo general del programa y son responsables de designar a los miembros del Comité Científico y seleccionar al Director Ejecutivo.

La originalidad del acercamiento científico de IHDP se basa en tres cualidades: ubicar a las fuerzas sociales en el centro del debate ambiental; incorporar un acercamiento de escalas múltiples espacio-temporales; promover el desarrollo del conocimiento interdisciplinario.

c) La Red de Formación Ambiental del PNUMA³.

Esta red funciona en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – PNUMA- y tiene como objetivos principales la coordinación, promoción y apoyo de actividades en el ámbito de la educación, la capacitación la formación ambientales en la región promoviendo el desarrollo de políticas de desarrollo sustentable. Cuenta con un programa editorial orientado a construir, sistematizar y difundir conocimientos, saberes, métodos y técnicas para la gestión ambiental, que sirvan como materiales básicos de los programas de formación y como un instrumento para apoyar las políticas de desarrollo

³ Información disponible en www.pnuma.org/educamb/

sustentable en la región en los diferentes niveles de gobierno, así como capacitar a los diferentes actores sociales, tanto en los niveles profesionales como en las acciones ciudadanas y los programas de desarrollo comunitario.

Del análisis de la estructura organizativa de la red, se observa que el *Consejo de Administración* es el principal órgano rector y legislativo del PNUMA, y está compuesto por 58 miembros elegidos por la Asamblea General por un período de cuatro años, según el siguiente criterio: 16 puestos para Estados de África; 13 puestos para Estados de Asia; 6 puestos para Estados de Europa Oriental; 10 puestos para Estados de América Latina y el Caribe; 13 puestos para Estados de Europa Occidental.

La *Mesa del Consejo de Administración* del PNUMA está compuesta por un Presidente, tres (3) Vicepresidentes y un Relator. El *Comité de Representantes Permanentes (CRP)* está compuesto a su vez por un Presidente, tres (3) Vicepresidentes y un relator. Este Comité examina, vigila y evalúa la aplicación de las decisiones de Consejo en relación con cuestiones administrativas, presupuestarias y del programa dentro del marco normativo correspondiente apoyando la labor del Consejo de Administración.

Los recursos de que dispone el PNUMA para administrar su programa provienen de cuatro fuentes: presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, Fondo para el Medio Ambiente, Fondos Fiduciarios y contribuciones de contraparte, provenientes de recursos extra-presupuestarios on los que se proporcionan recursos adicionales al programa del trabajo del PNUMA o al programa de trabajo de los fondos fiduciarios administrados por el PNUMA.

El Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental se ha convertido en el foro más amplio de reunión, discusión y debate sobre las perspectivas de la Educación Ambiental de los países iberoamericanos. El V Congreso, celebrado en Joinville, Brasil, en abril de 2006, en el que participaron 4.140 personas, entre conferencistas y asistentes, además de propiciar el encuentro entre educadores de 25 países, orientó su agenda hacia el fortalecimiento de las políticas públicas de Educación Ambiental en los países de la región. Las conferencias y mesas redondas incluyeron entre sus temas de debate se exponen en el capítulo X:

En el Segundo Congreso de Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable de la República Argentina que se reunió desde el 26 al 29 de octubre de 2006 en Chapadmalal en la provincia de Buenos Aires, alrededor de 40 conferencistas-panelistas y 2500 participantes de Argentina y de varios países de América Latina. El encuentro permitió compartir reflexiones y prácticas en materia de educación ambiental y de desarrollo sustentable.

ANÁLISIS COMPARATIVO

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	MA	IHDP	PNUMA
OBJETIVOS ¿Fortaleza o Debilidad?	<p>Contribuir a los denominados “Objetivos del Milenio” y sustentar científicamente las definiciones políticas que surjan de las Convenciones Internacionales iniciadas en la Cumbre de Río y la Agenda 21, en especial las Convenciones sobre Diversidad Biológica, sobre Humedales y de lucha contra la Desertificación.</p>	<p>Investigar las causas y las consecuencias de las acciones individuales y colectivas, incluyendo los cambios que conducen a modificaciones en sistemas físicos y biológicos terrestres y afectan la calidad de vida y el desarrollo sustentable en diferentes partes del mundo. Facilitar la colaboración entre los científicos sociales para poder abordar estos temas de forma interdisciplinaria.</p>	<p>Coordinar, promocionar y apoyar actividades en el ámbito de la educación, la capacitación y la formación ambiental en la región promoviendo el desarrollo de políticas de desarrollo sustentable.</p>
CAPACIDAD DE CONVOCATORIA DE ACTORES MÚLTIPLES ¿Fortaleza o Debilidad?	<p>Más de 1300 autores de 95 países organizados en 4 grupos de trabajo.</p>	<p>Existe en 68 países una activa vinculación con el IHDP, 24 Comités Nacionales y 44 “National Contact Points” (o nodos); 50% de ellos en Países en Desarrollo.</p>	<p>Participación de 4140 personas entre conferencistas y asistentes de 25 países al V Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental (2006).</p>

<p>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN PÚBLICA-PUBLICACIONES</p> <p>¿Fortaleza o Debilidad?</p>	<p>Informes de Síntesis disponibles en www.millenniumassessment.org/es/Synthesis.aspx</p> <p>4 Volúmenes publicados</p>	<p>Escuelas de verano, programas de pasantías, conferencias y talleres son algunas de las actividades de difusión. En general, el Informe Anual presenta una reflexión sobre los logros de una red global de investigadores más avanzados en las dimensiones humanas del cambio ambiental global. En particular en el año 2009 se vio un importante crecimiento de científicos llegando a cubrir 110 países, con alrededor de 500 investigadores del proyecto activo.</p>	<p>Cuenta con un programa editorial orientado a construir, sistematizar y difundir conocimientos, saberes, métodos y técnicas para la gestión ambiental, que sirvan como materiales básicos de los programas de formación y como un instrumento para apoyar las políticas de desarrollo sustentable en la región en los diferentes niveles de gobierno, así como capacitar a los diferentes actores sociales, tanto en los niveles profesionales como en las acciones ciudadanas y los programas de desarrollo comunitario.</p>
<p>ESTRUCTURA</p> <p>¿Fortaleza o Debilidad?</p>	<p>Junta Directiva que representa a los usuarios de los hallazgos que resulten del proceso de evaluación.</p> <p>Co-presiden un representante del Banco Mundial y uno de la Universidad de las Naciones Unidas.</p>	<p>Desarrolla una estrategia “botton-up”, es decir a partir de la base social como red de redes.</p> <p>Los auspiciantes (Universidad de las Naciones Unidas –UNE-; International Council of Scientific Unions –ICSU-; International Social Council –ISSC-) designan a los miembros del Comité</p>	<p>Principal órgano rector y legislativo es el Consejo de Administración.</p> <p>Compuesto por 58 miembros elegidos por la Asamblea General por un período de cuatro años, según el siguiente criterio: 16 puestos para Estados de África;</p>

	<p>Grupos de trabajo globales.</p> <p>Representación de numerosas instituciones multilaterales.</p> <p>El diseño es el de un proceso de evaluación “conducido por los usuarios”. Un grupo de científicos sociales y naturales co-dirigen los grupos de trabajo. Control del proceso por parte de Revisores independientes.</p> <p>Se incluyen en la evaluación los negocios, ONGs, grupos indígenas y otros grupos de la sociedad civil.</p> <p>En varios informes se sostiene la necesidad de lograr una mayor incidencia en la toma de decisiones de los ámbitos políticos y los niveles de gobierno</p>	<p>Científico y seleccionan al Director Ejecutivo.</p>	<p>13 puestos para Estados de Asia; 6 puestos para Estados de Europa Oriental; 10 puestos para Estados de América Latina y el Caribe; 13 puestos para Estados de Europa Occidental.</p>
--	--	--	---

<p>PRINCIPALES APORTES</p> <p>¿Fortaleza o Debilidad?</p>	<p>Se examina no solo desde una escala global sino también desde comunidades individuales.</p>	<p>Ubicar a las fuerzas sociales en el centro del debate ambiental.</p> <p>Incorporar el acercamiento de escalas múltiples espacio-temporales.</p> <p>Promover el desarrollo del conocimiento.</p> <p>Inclusión de nuevos investigadores. Desarrollo de capacidades de becarios e investigadores a partir de 2007 generando nuevas oportunidades de contribución.</p>	<p>Foro más amplio de reunión, discusión y debate sobre las perspectivas de la Educación Ambiental de los países iberoamericanos.</p>
<p>FINANCIAMIENTO</p> <p>¿Amenaza u Oportunidad?</p>	<p>Aportes de Global Environment Facility (GEF); Fundación de las Naciones Unidas; Fundación David y Lucile Packard; Banco Mundial y otras organizaciones.</p>	<p>IHDP es un programa conjunto de patrocinadores institucionales: el Consejo Internacional para la Ciencia (ICSU), el Consejo Internacional de Ciencias Sociales (CICS), y desde 2006 la Universidad de Naciones Unidas (UNU).</p> <p>El Comité Científico IHDP guía el trabajo del Programa en los términos de</p>	<p>Presupuesto ordinario de las Naciones Unidas.</p> <p>Fondo para el Medio Ambiente.</p> <p>Fondos Fiduciarios acordados con varios donantes.</p> <p>Contribuciones de contraparte.</p>

		<p>una Constitución, cuyas disposiciones son acordados por las tres organizaciones de padres.</p> <p>Importante desigualdad entre los recursos financieros disponibles de los Comités Nacionales para el desarrollo de las actividades, a favor de los países desarrollados.</p>	
--	--	--	--

6- A modo de síntesis.

Luego de definir el concepto de organización y recorrer la evolución de los modelos organizacionales, se presentó la herramienta de análisis FODA para el estudio de tres redes epistémicas de conocimiento.

Del análisis de la información disponible puede destacarse que en los tres casos los *objetivos* son claros y explícitos, dando respuesta a la pregunta ¿Qué queremos lograr? Esto constituye claramente una *fortaleza*. Cada uno de los casos representa un aporte original, lo que representa una *fortaleza*, dada por su perspectiva de análisis (MA), la convocatoria que persigue (IHDP) o su ámbito de actuación (PNUMA).

En los informes del 2º Congreso de Educación Ambiental⁴ se plantean algunos de las dificultades y obstáculos para el desarrollo de los proyectos y las iniciativas: rigidez institucional, falta de recursos, resistencias individuales, poco compromiso de los actores, falta de continuidad, que representan *debilidades*. La falta de recursos económicos, de predisposición para la participación de algunos actores sociales, resistencia gubernamental a Indiferencia de la sociedad los cambios, son claras *amenazas* para el desarrollo de esa red. Si bien estas apreciaciones corresponden al PNUMA, pueden hacerse extensivas a las tres redes.

Respecto de la capacidad de convocatoria, puede considerarse como *fortaleza* la participación de actores múltiples en los tres casos, como se muestra en el cuadro precedente. Existen publicaciones e información respecto del funcionamiento y logros obtenidos y, además en cada caso las redes realizan un aporte importante al desarrollo y difusión del conocimiento.

Analizando las estructuras de estas redes, aparece una línea de autoridad y decisión más adecuada para una organización burocrática que a la de una red, sobre todo en el caso del IHDP; si bien funciona como un nodo que recolecta información y busca asegurar el flujo de comunicación, tiene una fuerte presencia del Secretariado que es quien implementa las prioridades estratégicas.

El MA, por su parte, posee una Junta Directiva que representa a los usuarios de los hallazgos que resulten del proceso de evaluación y cuenta con la codirección de un representante del Banco Mundial y otro de las Naciones Unidas; busca garantizar la transparencia a través del

⁴ Síntesis de los Talleres del 2º Congreso de Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable de la República Argentina. 2007.

proceso de control por parte de Revisores Independientes. Para el PNUMA, al basar sus actividades en la discusión y síntesis de información existente sobre temas de formación ambiental, el modelo parece ser más participativo.

El financiamiento representa una *amenaza* dadas las disparidades entre los integrantes, lo que es más claro en el caso del IHDP. La falta de disponibilidad equitativa de fondos impide la igualdad de participación.

Una cuestión importante a destacar, es la falta de información suficiente para efectuar el análisis del funcionamiento de cada una de las redes, ya que solo fue posible contar con lo expuesto en los documentos y páginas web de las mismas. Por ejemplo, no se pudieron observar los mecanismos de coordinación típicos de las redes (negociación, racionalidad deliberativa, la función de traducción, confianza mutua, personal o normativa, y técnica y los flujos de información y comunicación necesarios para construir y alcanzar metas comunes). Tampoco fue posible ver el accionar de los diversos actores en el proceso decisorio, fijación de agendas de discusión, ni la circulación de autoridad en los procesos que se llevan a cabo, cuestión que se esperaba poder abordar.

Más allá de los casos particulares cuyo análisis deben profundizarse mucho más, estas organizaciones enfrentan importantes desafíos: lograr representatividad e influencia sobre los gobiernos, sostenerse consiguiendo fuentes de financiación, lograr participación más equitativa, y tal vez el más fuerte, generar evidencia e investigación a partir de procesos transparentes y creíbles.

7- Bibliografía citada y consultada

Albornoz, M y Alfaraz, C. (2006). Redes de Conocimiento: Construcción, Dinámica y Gestión. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) y la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la UNESCO. Buenos Aires.

Bolman, L. y Deal, T.E. (1995:312). Organización y Liderazgo. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Delaware. EUA.

Chapman, A. (2004). http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa available on 8/04/2010

Crozier, M. y Friedberg, E. (1977:38). El Actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana.

Emery, F.E., Trist, E. L. (1965) The Casual Texture of Organizational Environments. Human Relations, Vol. 18.

Etkin, J. (1989). “*Administración Hoy*”. Publicación de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General). XV Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas. Tesis. Buenos Aires.

Gilli, J. J. y Colaboradores. (2007). Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Granica. Buenos Aires, Argentina.

Haas, P. (1992). Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. International Organization, Vol.46, n°1. Knowledge, Powe, and International Policy Coordination.

Hage J. y Alter, C. (1997). A typology of interorganizational relationships and networks, en R. Hollingsworth y R. Boyer (ed.): Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 94-126.

Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall. México.

Hickman, C. y Silva, M. (1992:37). Cómo organizar hoy empresas con futuro. Granica. Buenos Aires.

Mintzberg, H. y B. Quinn, B. (1991). El Proceso Estratégico. Prentice Hall. México.

Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.

Morgan, G. (1989). Imágenes de la Organización. Alfaomega. México.

Krieger, M. (2002). Sociología de las Organizaciones. Una Introducción al Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, Pearson Education.

Rovere, M. (1999). Redes en Salud. <http://www.rosario.gov.ar> Available on 20/5/2010

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall. México.

Schlemenson, A. (1993). La perspectiva ética en el Análisis Organizacional.

Schoderbek, CH., Schoderbek P. y Kefalas, A. (1984:5). Sistemas Administrativos. El Ateneo. Buenos Aires.

Schvarstein, L. (1997). *Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes*. Paidós. Buenos Aires.

Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Continental. México D.F.

Tancredi, E. (2009). *Apuntes para la reflexión sobre propuestas de acción colectiva: el estudio de la organización y estrategias de las redes epistémicas ambientales como insumos para el fortalecimiento de la incidencia de las redes nacionales en el proceso de toma de decisiones*. Ponencia presentada en el VI Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental.

Vicente M. y Larocca, H. (1993). *Dirección de Organizaciones. Conceptos contemporáneos para mejorar la productividad, eficacia, y eficiencia de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

Volpentesta, J. (2009). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria*. Osmar D. Muyatti. Buenos Aires.

Weber, M. (1969). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México.

Weyrauch, V. (2007). *Tejiendo Redes Globales. Manual para la incidencia política*. 1º E. Fundación CIPPEC. Buenos Aires.