

**ESTUDIO Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA APROXIMACIÓN
REFLEXIVA, CRÍTICA Y METODOLÓGICA DESDE UNA MIRADA CONCEPTUAL
SOBRE UN MODELO EXISTENTE ORIENTADO AL BIENESTAR PÚBLICO**

**Study and design of organizations: A reflective, critical and methodological
approach from a conceptual look at an existing model oriented to public welfare.**

Gabriel Pascual Del Rosario

Ministerio de Economía y Finanzas, República de Panamá
gpascual@mef.gob.pa <https://orcid.org/0009-0005-8600-6984>

Fecha de recepción: 3/10/2024

Fecha de aceptación: 18/11/2024

DOI <https://doi.org/10.48204/J.cc.n1.a6776>

Resumen

En la presente investigación, se revisan y analizan diversas literaturas o publicaciones científicas con base de datos cualitativos de la CEPAL, Scielo, Redalyc, entre otros autores, que aportan explicaciones teóricas (epistemológica) que conducen a la comprensión de las transformaciones y complejidades sobre el actuar de la administración burocrática hacia un nuevo estilo gerencial estratégico, a la luz de la adopción de un nuevo modelo de gestión. Las presiones en un entorno sociopolítico, desde una mirada holística plantea retos en un contexto dinámico de reingeniería organizativa, que hace imprescindible repensar en lo público, desde una perspectiva productiva y eficaz, entendiendo que su ámbito de aplicación es sistemático (Constitucional/legal).

En ese sentido, las investigaciones realizadas sobre modelos y diseños organizacionales permiten focalizar acciones que faciliten redefinir y diseñar un modelo de gestión organizacional, cuyos elementos facilite su flexibilidad, adaptabilidad y sostenibilidad de forma dinámica. La organización privada se ubica en obtener beneficios,

mientras las públicas centralizan su objetivo en logros sociales, cuyo valor es protegido por el Estado. Se pretende establecer una aproximación reflexiva y crítica de un enfoque de organización racional-burocrático (mecanicista) hacia un enfoque sistémico (participativo- democrático) -viable- vinculado a una gobernanza que interrelacione esfuerzos compartidos hacia el logro de un bienestar social y desarrollo humano sostenible en un mundo globalizado.

Palabras claves: Diseño organizacional, organización, globalización, gobernanza, bienestar social, modelo de gestión, tecnología, gestión pública.

Summary

In this research, various literatures or scientific publications are reviewed and analyzed based on qualitative data from CEPAL, Scielo, Redalyc, among other authors, which provide theoretical (epistemological) explanations that lead to the understanding of the transformations and complexities regarding the actions of bureaucratic administration towards a new strategic management style, in light of the adoption of a new management model. The pressures in a socio-political environment, from a holistic perspective, pose challenges in a dynamic context of organizational reengineering, which makes it essential to rethink the public sector from a productive and effective perspective, understanding that its scope of application is systematic (Constitutional/legal).

In this sense, the research carried out on organizational models and designs allows for the focusing of actions that facilitate the redefinition and design of an organizational management model, whose elements facilitate its flexibility, adaptability and sustainability in a dynamic way. Private organizations are focused on obtaining benefits, while public organizations focus their objective on social achievements, the value of which is protected by the State. The aim is to establish a reflective and critical approximation of a rational-

bureaucratic (mechanistic) organizational approach towards a viable systemic (participatory-democratic) approach linked to a governance that interrelates shared efforts towards the achievement of social well-being and sustainable human development in a globalized world.

Keywords: Organizational design, organization, globalization, governance, social welfare, management model, technology, public management.

I. Introducción

Frente a entornos sociales cada vez más exigentes, que han venido cambiando las relaciones entre la sociedad, el Estado y empresa enmarcada en la gobernabilidad (Camou 2001: citado por Mayorga y Córdova, 2007), y cuyos procesos de la globalización implican entender la organización desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento a través de modelos de gestión, entendidos estos, como un diseño teórico de representación de un sistema o de una realidad. A su vez plantea retos en materia de gestión pública, que incita a repensar en estrategias que consideren e incluyan a los territorios.

En ese sentido, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis inductivo e interpretativo de literaturas (epistemología) que nos permita una aproximación reflexiva y crítica de un diseño - organizacional, de un modelo mecanicista (burocracia) hacia la transición de un modelo sistémico-estratégico, de relaciones verticales a las horizontales -gobernanza multinivel-, en un nuevo contexto de cultura organizacional, que interrelacione los esfuerzos conjuntos hacia el logro del bienestar social.

Para el logro de este objetivo, se plantea de manera sucinta, a) analizar los principios que dirigen la actuación del proceso de gestión en torno a la adaptación de las organizaciones a los requerimientos de grupos de interés en un contexto global, b)

analizar las expectativas sociales y presiones normativas en las organizaciones, que surgen de fuentes externas o desde dentro de la propia organización, c) analizar las dimensiones básicas del diseño de modelo organizacional para determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico, d) analizar variables en un contexto de modelo de desarrollo estratégico y relacional, e) realizar un análisis reflexivo, crítico y metodológico sobre propuestas conceptuales existentes (modelo de gestión).

En ese orden de idea, la presente investigación establece una aproximación empírica - analítica sobre la manera en que las organizaciones -sistemas abiertos- se comportan en un mundo complejo, dinámico y en constante cambios; por ende, el comportamiento organizacional va a depender de los individuos y grupos de interés que las forman, y desde una perspectiva general de innovación tecnológica, resulta (organización) clave para la competitividad -sobrevivir y prosperar- en un mundo globalizado (proceso de expansión económica). Por otro lado, impera la necesidad, que el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009) contemporáneas, entendidas como un sistema abierto de carácter socio técnico, se reinventen en virtud de la complejidad del entorno, que hacen que las mismas eliminen niveles en sus estructuras, formen alianzas, subcontraten, entre otras medidas. Las mismas utilizan las tecnologías modernas para lograr las transformaciones en los procesos estructurales, procesos que conllevan al recurso humano -fuente de investigación y generador de recursos (Llanos,1996)- a desarrollar nuevas competencias, pensar en nuevas estrategias y enfrentar las presiones de la competencia a fin influir en la estabilidad del propio sistema.

Es decir, no solo ha de cumplirse con el objetivo general, sino también con objetivos específicos, como: a.) aplicar los fundamentos conceptuales-teóricos de modelos y diseños organizacionales, b) análisis interpretativo de variables funcionales y

contextuales cualitativas, c) comprender los modelo de gestión (público- privado) en un contexto de globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías, d) entorno a la construcción de capacidades para la mejora de los patrones de vida de la población en una economía que añade valor (Castells, 1998).

¿Cuál será el resultado en un entorno de negocio caracterizado por la competitividad, donde los diseños estructurales existentes se vuelven inestables y arcaicos? ¿Cómo lograr una transición eficiente de un estilo -modelo-de administración de enfoque tradicional (burocracia) hacia un enfoque sistémico en un modelo de gestión pública?

II. Contexto

En el siglo XIX, el modelo clásico de la administración pública se sustentaba en la burocracia, propuesto por Max Weber, cuyo pensamiento inducía a estructuras organizativas racionales y eficaces para la toma de decisiones. A partir del siglo XX se evidencia la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional (CEPAL 2002), acentuado el alcance que estos cambios han tenido en las organizaciones y su impacto en nuevos diseños de modelos organizacionales.

La dinámica actual de la sociedad del conocimiento impera la importancia de la competencia (Méndez Benavides, 2006), que ha dado lugar a nuevas nociones organizacionales, por las transformaciones que se han dado en la gestión pública que cada vez más invita a ajustar y a replantear sus modelos, estrategias e instrumentos (Muñoz, 2021). La globalización, los avances tecnológicos e innovadores y el rol de un nuevo líder empático y visionario, son aspectos que evidencian las exigencias de transformaciones y desafíos para las organizaciones, las cuales deben responder con

solidez y pertinencia para asegurar su viabilidad social (Etkin, 2008).

La evolución de la administración ha significado el paso de diferentes etapas que podemos ver en la actualidad, cuya gestión como disciplina se produce en los espacios de la vida pública y privada. La relación sociedad, Estado y empresa, plantea retos en materia de gestión pública que presenta una evolución histórica que evidencia una serie de teorías, instrumentos, enfoques, estrategias y modelos de comportamiento organizacional que han facilitado el manejo de los principios de la administración y que apuntan a optimizar la acción del Estado.

Sobre el imperativo, que en la economía del conocimiento -capital- los subordinados se convierten en socios estratégicos (Toscano, 2022), y desde una perspectiva de innovación tecnológica, resulta (organización) clave para la competitividad -sobrevivir y prosperar- en un mundo globalizado (proceso de expansión económica).

III. Modelos para el estudio y diseño de las organizaciones. Una aproximación reflexiva, crítica y metodológica desde una mirada conceptual sobre un modelo existente.

a. “Modelo de gestión en el ámbito público: Modelo de gobernanza multinivel”

Las organizaciones son entidades sociales -sistema abierto- de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, y desde una perspectiva del enfoque de teoría institucional, una consecuencia del isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983) es la legitimidad organizacional, lo cual constituye la aceptación de la organización por su ambiente externo, cuyo diseño de las organizaciones se considera como un proceso condicionado por factores internos y externos. Aquellas que consideren aspectos sociales en sus estructuras organizativas lograrán legitimidad en un entorno complejo para sobrevivir.

Es decir, las organizaciones están constituidas por personas como fuentes de

descubrimiento y generación de recursos (Llanos, 1996), enfrentan la necesidad de responder con rapidez a los cambios y a interactuar con clientes, proveedores y competidores (Porter, 1979), por lo que se hace necesario seleccionar (estrategia) el diseño de cómo se va a estructurar la organización (Hall, 1996). Los factores en cada espacio (jerarquía, centralización, formalización, especialización) definirán el diseño organizacional, considerándolas como un sistema complejo, de base social, política y técnica (Etkin 2006:67).

El diseño organizacional, desde el pensamiento de Hall (1996), es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar como consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores, según categoría, tanto de factores de contexto como de diseño, aunado al enfoque de contingencia -amplio e integrador (Mintzberg, 1995)-, que se enfoca en el crecimiento y supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. Se debe tener en cuenta que no existe una única posibilidad de estructura organizacional, sino que pueden diseñarse varios escenarios, según criterios filosóficos.

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones del entorno que dan lugar a cambios en el diseño organizacional y en las prácticas de administración.

Entender el comportamiento de las organizaciones es buscar dimensiones - estructurales y contextuales- en respuesta a los cambios en una sociedad más disruptiva.

El aumento de la competencia global y el avance del uso de la tecnología han permitido que los diseños sean una prioridad dentro de las administraciones actuales, tomando en consideración la configuración estructural de las organizaciones) alta gerencia (ápice estratégico), b) la gerencia de nivel medio, c) el apoyo técnico (tecnoestructura), d) el apoyo administrativo y e) centro técnico o núcleo operativo (Mintzberg, 2010).

b. “Modelo de gestión en el ámbito público”: Gobernanza multinivel desde una perspectiva reflexiva, crítica y metodológica”.

El nuevo orden y dinámica mundial plantea retos en la gestión pública que ha conllevado a realizar procesos de ajustes de forma continua en la manera de operativizar y gestionar lo público (Coto, 2018), teniendo en cuenta aspectos como la globalización, la tecnología, la ciudadanía, la competitividad, entre otros elementos del entorno. En ese sentido se hacen visibles modelos en la esfera de lo público, desde una perspectiva burocrática hasta apuestas horizontales y colaborativas, en virtud de la evolución de los enfoques conceptuales dada la relación entre la gobernabilidad, la gobernanza y el gobierno, resaltando la participación social como elemento clave del conjunto de actores.

Se pretende establecer una aproximación reflexiva acerca de un modelo de gestión pública viable, pero más que criticar y cuestionar su metodología, se busca profundizar en la veracidad -evidencia- de su diseño organizacional desde una mirada conceptual y práctica. Haciendo posible transitar hacia un modelo sistémico-estratégico, de relaciones verticales a las horizontales (gobernanza multinivel), considerando las variables contextuales (tamaño de la organización, tecnología, ambiente y factores culturales) y la variable filosófica (como el modelo-diseño, que se puede aplicar como técnica organizativa).

Es decir, en la acción pública se proyecta un modelo de gobernanza multinivel (la

comprensión de las dinámicas del desarrollo territorial), como de los medios de intervención sobre ellas, que requiere de una mirada integral y compleja de las interacciones entre las diversas escalas geográficas del desarrollo (CEPAL, 2017) que facilita la integración y participación positiva de diversos actores en el devenir de los asuntos públicos, para lograr metas establecidas en pro de garantizar y propiciar condiciones óptimas para alcanzar un desarrollo económico y humano sostenible.

Desde una perspectiva de gobernanza multinivel, el Modelo de Gobernanza genera transformaciones en las formas o metodologías de gobernar (burocrático mecanicista), el cual propone mecanismos (sistémico-estratégico) de interacción entre el Estado y los diversos actores públicos, privados y mixtos en la gestión de lo público, lo cual establece relaciones más horizontales y colaborativas, cambiando cada vez los límites que separan al Estado y a la sociedad en este mundo globalizado (Camou 2003).

Por otro lado, este modelo desde una perspectiva de territorio (entendido como “grupo humano que se apropia culturalmente de un espacio físico”, CEPAL 2017), el Modelo de Gobernanza Territorial, ha venido cobrando fuerzas a niveles territoriales al plantearse como una “gobernanza multinivel” sustentada según ROSAS-FERRUSCA, et. al (2012, p.124) en la interacción de intereses y de actores presentes en el territorio.

Este enfoque contiene factores esenciales tales como las redes de actores, alianzas estratégicas entre sectores, acuerdos de competitividad, entre otros, en pro de una gestión eficiente en el territorio, tomando en consideración que la aparición de la era del conocimiento ha conllevado a las organizaciones a replantearse y buscar soluciones de reingeniería, sobre todo potencial equipos de alto desempeño.

Por otro lado, presentamos algunos ejemplos de casos reales en los cuales se ha implantado el Modelo de Gobernanza Multinivel en Latinoamérica: dos casos prácticos.

La Gobernanza multinivel como modelo de desarrollo territorial: caso de la electrificación rural en la región del Catatumbo al Norte de Santander, Colombia, proyecto de grado de Castro (2017). El proyecto contó con la participación de las alcaldías y gobiernos locales, gobierno central, empresas públicas y privadas. Se caracterizó por la integración de tres elementos básicos) planeación acertada y preparación del proyecto, b) cooperación continua entre los municipios de la región y c) la inclusión de la participación de la comunidad como medio para mejorar el diseño y desarrollo de cada una de las fases del proyecto.

Modelo de gobernanza multinivel, el proyecto “Gestión del agua para la adaptación al cambio climático” promovido por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). En el caso del proyecto “Unidos por el Agua: “Tacaná México-Guatemala”, propuesta conjunta para el manejo integrado de cuencas, teniendo como objetivo principal que los actores locales -organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales- como tomadores de decisiones pongan en marcha procesos, estrategias y políticas de adaptación al cambio climático en el manejo integrado de los recursos hídricos y sus ecosistemas.

En un mundo en clara transformación y cambio, donde las evoluciones y cambios se constituyen en la base fundamental del éxito, por lo que las organizaciones actuales necesitan un cambio viable con identidad, cultura y estructura (Etkin, 2008). Por otro lado, las nuevas realidades sociales plantean desafíos en diferentes contextos territoriales, por lo que se demanda transitar del modelo burocrático (mecanicista) hacia un modelo racional emergente que facilite comprender el ejercicio de la gestión en las organizaciones públicas (Boscan et al., 2017).

La génesis del modelo de la administración pública (Boscan et al,2017)

conceptualizado como gobernanza (sistémico - estratégico) para un abordaje integral de un nuevo diseño de modelo de gestión en lo público y que ponga en marcha las acciones del Estado hacia el logro efectivo de políticas públicas robustas ante las demandas de los diversos grupos de interés, haciendo uso de la eficiencia técnica de los recursos públicos.

Finalmente, la dinámica mundial plantea retos que han conllevado a realizar procesos de ajustes de forma continua en la manera de operatividad y gestionar lo público (Coto, 2018), impulsando a las organizaciones a evolucionar en el tiempo, a permear en el entorno y a desafiar la economía del conocimiento, a través de la identificación de factores de éxito y de la eficiencia organizacional en un marco de mejora continua, alineada a la competitividad y sostenibilidad organizativa, cuya efectividad organizacional puede definirse como: “el grado en el cual la organización cumple sus metas” (Daft, 2001).

IV. Conclusiones

Reflexionar sobre un tema resulta de interés dentro de un proceso de investigación y desde una perspectiva de la complejidad, en la cual existen teorías que abordan varios aspectos de las organizaciones con metodologías diversas, cuya estrategia surge de la propia experiencia del contexto organizacional. Las mismas basan su éxito de desarrollo (enfoque económico) en la implementación de un modelo gerencial estratégico, alineado a los procesos y a los objetivos que desea alcanzar, relacionado con la realidad que vive la organización.

Las organizaciones, entendidas como sistemas abiertos -sociotécnicos-, son unidades sociales cuyo entorno se caracteriza por la globalización y el cambio, por lo que se demanda rediseñar estructuras organizativas y construir un nuevo modelo de gestión integral y viable. El diseño de un modelo organizativo es la manera de modelar sus

elementos para realizar tareas y alcanzar sus objetivos, toda vez que en el contexto actual se presentan múltiples actores claves, lo que nos orienta a replantear el rol de la gestión pública en pro del bienestar social.

Los problemas y las transformaciones de la gestión pública no pueden estar aislados de fenómenos actuales, ni abordarse de un solo sector -burocracia-; por el contrario, debe recuperar una perspectiva histórica-contextual del fenómeno social, cuya acción pública participativa se relacione con la construcción de políticas públicas y con estrategias cónsonas a las realidades del contexto actual.

El diseño de una organización en el contexto actual debe estar debidamente estructurado dependiendo de su función social y teniendo presente variables contextuales, toda vez que “el cambio inexorable desde la simple digitalización a la innovación basada en combinaciones de tecnologías está obligando a las empresas a reexaminar la forma de hacer negocios” (Klaus Schwab), hecho que nos obliga a abordar los asuntos públicos.

Resalta a la luz la comprensión de la realidad global, la apuesta por un modelo abarcador que integre los diferentes postulados de los modelos modernos de la gestión pública, que demanda estrategias (articulación de políticas, programas y proyectos de inversión pública) innovadoras para gestionar las políticas públicas y transitar hacia una perspectiva integral, acorde a las dinámicas actuales propias de los contextos urbanos y rurales, frente a los crecientes y complejos problemas de la sociedad contemporánea.

V. Bibliografías

Boscan, Fernández, Guedez, G., Juan, Jenny. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas.
<https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/html/>.

- Camahua, [A]. (s. f.). «Gobernabilidad y Democracia.» Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. N° 6. Instituto Federal Electoral. México.
<https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CDGD-06.pdf>.
- Castro Ojeda, R. R. (2017). La Gobernanza Multinivel como modelo de Desarrollo Territorial: El caso de la electrificación rural en la región del Catatumbo (Norte de Santander, Colombia). <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/13609>.
- CEPAL. (2002). Globalización y desarrollo 2002/9 de abril - CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf.
- CEPAL. (s. f.). Estrategias de desarrollo productivo subnacional: cómo abordar la gobernanza multinivel.
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/gobernanza_multi-nivel_v5_vl.pdf.
- Coto M., [G.]. (2018). Artículo “La Gestión de la Cosa Pública en tiempos de incertidumbre”. Revista Economía Social. Argentina 2019.
- Contreras Campos, E. (s. f.). La Ventaja Competitiva de Michel Porter (1).
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf.
- Etkin, [J.]. (2008.). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia de lo imprevisto y lo impensado.
https://books.google.com.pa/books?id=ZGU1a3tqRLkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Etkin, J. (2008). Gestión de la complejidad en las organizaciones.
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-La-Complejidad-En-Las/3762545.html>.
- Gil Domínguez, J. J. (2006). La Gestión Empresarial bajo el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes en la Sociedad de la Información.
- Hall, R. (1996a). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall, México.
<https://www.worldcat.org/es/title/879823952>.
- Llanos, A. (1996). Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento.
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/3984>.

- Méndez Benavides, J. R. (2014). Teoría del Liderazgo.
<file:///C:/Users/gpascual/Downloads/Teor%C3%ADa%20del%20Liderazgo.pdf>.
- Mendoza Martínez, García Rivera, Uribe Prado, I. A., Blanca Rosa, Jesús Felipe. (2013).
- Mintzberg, H. (2010). Diseño de Organizaciones Eficientes.
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>.
- Muñoz Eraso, J. P. (2021). El Modelo Integral de Gestión Territorial: una apuesta para la gestión pública. [file:///C:/Users/gpascual/Downloads/monica,+3b-artigo2%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/gpascual/Downloads/monica,+3b-artigo2%20(3).pdf).
- Muñoz, P. (2020.). La Gestión Pública: De los Modelos al Territorio.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1457/La%20gestio%CC%81n%20pu%CC%81blica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Restrepo, Rosero, m. c., Xiomara Ximena. (2002). Teoría Institucional y Proceso de Internacionalización de las empresas colombianas.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000300006#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20teor%C3%ADa%20institucional%2C%20DiMaggio,organizaci%C3%B3n%20por%20su%20ambiente%20externo.
- Pino, Y. A. (2015). La cultura y la Inteligencia Organizacional, pilares para la Innovación en el Siglo XXI. <https://books.scielo.org/id/4rwps/pdf/valentim-9786559541317-14.pdf>.
- Rosas-Ferrusca, Calderón-Maya, Alanís, F. J., Juan Roberto, Héctor Campos. (2012). *Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial*.
<https://quivera.uaemex.mx/article/view/9628>.
- Proyecto de Cooperación para el Apoyo - CBCRS. (s. f.).
<http://www.cuencariosixaola.bocasdeltoro.org> › p.
- UNIDOS POR EL AGUA. Proyecto Tacaná México-Guatemala, una propuesta conjunta para el manejo integrado de cuencas. (s. f.). <https://docplayer.es/12803562-Unidos-por-el-agua-proyecto-tacana-mexico-guatemala-una-propuesta-conjunta-para-el-manejo-integrado-de-cuencas.html>.