

Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Instituto de Desarrollo Sostenible

Gestión de Conocimiento y Madurez Organizativa en ciudades intermedias.

**El aporte de las redes de conocimiento al logro de los Objetivos de Desarrollo
Sostenible.**

Tesis Presentada al Consejo Asesor por

Licda. M.A. Patricia Noemí Lucki

Para Obtener el Título De Doctora en Desarrollo Sostenible

Universidad Galileo

Guatemala, Guatemala

Asesora: Dra. Leticia Artilles

Junio 2019

Este trabajo tiene como finalidad hacer un análisis de las redes de gestión de conocimiento y de su madurez, aplicados a entender su aporte al desarrollo sostenible en ciudades intermedias, tanto a nivel de organizaciones básicas, como de comunidades y asociaciones locales, así como de estructuras más complejas como la administración nacional en ese territorio.

Se entiende que la falta de sistematización del conocimiento, así como de su aplicación, nos lleva a la pérdida de experiencia aplicada, extendiéndose, incluso, a la merma de capacidad de creación de mayor conocimiento futuro. Se plantea una reformulación de paradigmas a partir de los paradigmas existentes, centrados en variables económicas, para desarrollar conocimiento nuevo. Por otra parte, no se debe dejar de lado modelos de madurez que, identifican y posicionan actores, instituciones y redes existentes, dentro de un marco de gestión del desarrollo sostenible a nivel local, que podrían aplicarse en paralelo siguiendo modelos existentes en América Latina y España, así como algunas metodologías propuestas en Guatemala basadas en el Plan de Desarrollo 2016-2020, la Agenda Nacional de Competitividad, la propuesta del ENADE y el K-atun, Nuestra Guatemala, 2032.

En este trabajo se analiza el estado actual de estas organizaciones en un municipio guatemalteco y se evalúa el aporte y funcionamiento de las redes en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, (ODS), a nivel local. Al finalizar este estudio se establece la situación actual y los elementos de conocimiento y madurez que son objeto de mejora. Lo que permite priorizar y evolucionar hacia la siguiente etapa, en la obtención de escenarios sostenibles.

Keywords: ciudades intermedias, desarrollo sostenible, desarrollo territorial, iii
redes de conocimiento, crecimiento económico, crecimiento social, encadenamientos
productivos regionales, bienes productivos regionales.

Tabla de Contenido

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO y MODELOS DE MADUREZ EN LA BASE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE GUATEMALA

Capítulo 1	1
1.1 Introducción e información general	1
1.3 Modelos de Gestión de conocimiento de Madurez y Gobierno.....	4
1.4 El concepto de ciudades intermedias y Guatemala.....	6
1.5 Objetivos generales	8
1.6 Objetivos Específicos.....	8
Capítulo 2.....	10
2.1 Definición de Gestión de Conocimiento.....	10
2.2 Modelos de Gestión de Conocimiento y formas de medición	19
2.2.1 Justificación de los modelos de Gestión de Conocimiento.....	19
2.2.2 Modelo de Davenport y Prusak (1998).....	20
2.2.3 Modelo de Nonaka y Takeuchi o Modelo CESI (1995)	21
2.2.4 Categorías de gestión de capital humano.....	24
2.3 Los intangibles y su medición.....	25
2.3.1 Contabilidad de gestión de intangibles	26
2.4 Definición de red y de comunidades de práctica en el ámbito local.....	28
2.5 Definición de Desarrollo Sostenible y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 31	

2.6 Definición de Ciudad Intermedia.....	38
2.7 Definición de madurez organizativa y madurez de conocimiento.....	44
Conclusiones	55
Capítulo 3.....	57
Metodología de esta investigación.....	57
3.1 Los pasos de la investigación:.....	59
Capítulo 4.....	61
Modelos propuestos y aplicados	61
4.1 Modelos y herramientas	62
4.2 Modelos propuestos	63
Capítulo 5.....	68
Desarrollo de la investigación.....	68
5.1 Sobre la Antigua Guatemala	68
5.2 Sobre las instituciones y asociaciones	75
5.3 Entrevistas y trabajo de campo	87
5.4 Formatos modelo	89
5.5 Entrevistas.....	91
5.5.1 Arte, Artesanía y Cultura, Actores y grupos.....	92
5.5.2 Empresariado Organizado.....	98
5.5.3 Salud	99
5.5.4 Cooperación Internacional	102
5.5.5 Educación superior y educación media, empresas educativas.....	104
5.5.6 ONGS y Asociaciones Civiles.....	107

5.5.7 Instituciones públicas.....	110
Capítulo 6.....	116
Conclusiones Generales	130
Referencias.....	135
Entrevistas.....	145

Lista de Tablas

Tabla 1. Tabla de Migraciones Internas.....	78
Tabla 2. Aldeas e Idiomas de la Antigua Guatemala.....	80
Tabla 3. Ficha de medición de madurez organizativa y conocimiento.....	89
Tabla 4. Ficha de resultados generales de la evaluación cuantitativa de madurez	121
Tabla 5. Sector Público	123
Tabla 6. Empresas privadas	125
Tabla 7. Sociedad Civil.....	127

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de actores en el ámbito local	16
Figura 2. Estructura de redes municipales	17
Figura 3. Modelo CESI de Nonaka y Takeuchi.....	22
Figura 4. Esquema organizativo de conocimiento.....	23
Figura 5. Evolución de la economía	24
Figura 6. Cuadro de Análisis de Michael Zack.....	30

Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible	38
Figura 8. Esquema de componentes y ejes transversales de la ECADERT.....	41
Figura 9. Territorialidad urbano-rural.....	42
Figura 10. Categorías de madurez	46
Figura 11. Áreas de procesos de CMI.....	48
Figura 12. Adaptación de revisión y ajustes de procesos	52
Figura 13. Alineación estratégica	54
Figura 14. Alineación estratégica y sus competencias.....	55
Figura 15. Nodos de desarrollo CI PNC2032 1	58
Figura 16. Mapa de Guatemala con la ubicación de Antigua Guatemala.....	68
Figura 17. ICL de Antigua Guatemala ENADE 2016	69
Figura 18. Ubicación del municipio en Sacatepéquez con su área de influencia	71
Figura 19. Aldeas de Antigua	73
Figura 20. Orografía de Antigua.....	75
Figura 21. Índice de competitividad Local de Antigua.....	86
Figuras 22 y 23. Lista de actores participantes de las actividades de diagnóstico del POT realizado por Idom en 2018.	113

Anexos

Anexo A Ficha general	148
Anexo B Ficha Ixim.....	149
AnexoC. Ficha CNPAG.....	150
Anexo D Ficha Municipalidad.....	151

Anexo E Ficha GALAG.....	150
Anexo F Ficha ASAA.....	153
Anexo G Ficha ASCS	154
Anexo H Ficha. Hno. Pedro.....	155
Anexo I Ficha Hoteles	156
Anexo J Antigua Viva.....	157
Anexo K Ficha Grupo Gestores Culturales	158
Anexo L Ficha informales	159
Anexo M Ficha AECID	160
Anexo N Ficha Grandes hoteles	161
Anexo O Ficha Salvemos Antigua.....	162
Anexo P Ficha Panchoy 50.....	163
Anexo Q Ficha AIS.....	164
Anexo R Ficha CSS	165

Acrónimos

- AIP, Acceso a la información: derecho de todo ciudadano a conocer la información pública
- ALC, América Latina y el Caribe
- ANAM, Asociación Nacional de Municipalidades
- Big Data; conjunto masivo de datos que debe analizarse usando modelos de minado de datos o data Science o estadística avanzada.
- CEPAD, Centro Económico para el Desarrollo de Bolivia

- CEPAL; Comisión económica para América Latina y el Caribe
- CESI, Combinar, Externalizar, Sistematizar, Internalizar
- CMMI, Capability Maturity Models Integration, modelos de capacidad de madurez desarrollados para el Pentágono por el Instituto de Ingeniería del Carnegie Mellon College.
- CNPAG, Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala
- Co-creación; teoría que apunta a que los productos, servicios o procesos que se realizan desde y con la participación del público, generan mayor valor y sostenibilidad.
- COI; comunidad de interés
- COP, Comunidad de práctica
- DRT, Desarrollo Rural Territorial
- FUNDESA, Fundación para el desarrollo de Guatemala. Fundación de empresarios que promueven el desarrollo y se alinean de alguna forma con el WEF, World Economic Forum.
- Habitat III, Tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible.
- IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- IM, Information Management, gestión de la información, una de las prácticas básicas para la sistematización y transporte de datos para su aplicación.
- INE, Instituto Nacional de Estadística
- INGUAT, Instituto Guatemalteco de Turismo
- IP, Información pública, toda información del estado que no se considere sensible por razones de seguridad pública o privada.

- IPMA; International Project Management Association, Asociación Internacional de Gerentes de Proyectos. Entidad basada en Suiza que certifica competencias gerenciales de los profesionales de gestión de proyectos. X
- ISACA, Information Systems Audit and Control Association, asociación internacional que audita y certifica buenas prácticas en el control de sistemas de información
- GC, Gestión de conocimiento. Vea KM.
- KM, Knowledge Management, gestión de conocimiento, disciplina que trabaja la gestión de conocimiento y la sistematización de prácticas y competencias.
- LAIP, Ley de acceso a la información pública
- Máxima publicidad; principio de transparencia que implica que toda información relevante debe ser publicada de forma fácil de encontrar.
- MINECO; Ministerio de Economía
- MINEDUC, Ministerio de Educación
- Neutralidad de red; un principio de libre expresión digital. Obliga a tratar a todo tráfico de datos que transita por la red de igual forma sin ningún tipo de discriminación.
- NAU, Nueva Agenda Urbana
- OCB4, Organizational Competence Baseline versión 4. Línea de base de certificación de competencia organizativa.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- OEA; Organización de Estados Americanos
- OGA, Organización de Gobierno Abierto
- ONG, Organización no gubernamental
- ONU; Organización de las Naciones Unidas

- OD, Open Data; datos que se entregan con permiso para su reutilización
- OPM3, Organizational Project Management v.3, Estándar de madurez organizacional de PMI.
- OVOP, One destination, one product. Programa de Desarrollo local basado en el desarrollo de una vocación del territorio.
- PAR, Plan de Acción Regional
- PDH, Procurador de los Derechos Humanos
- PMBOK, libro base de buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI.
- PMI; Project Management Institute, Instituto para la Gerencia de Proyectos, una de las organizaciones internacionales para la certificación de mejores prácticas en la administración de proyectos
- PMD, Plan Municipal de Desarrollo
- POT, Plan de Ordenamiento Territorial
- SCAMPI. Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement, por sus siglas en inglés. Método de evaluación de capacidades.
- SEGEPLAN, Secretaria General de Planificación de Guatemala
- SIAF; Sistema integrado de administración financiera del estado,
- SIAF MUNI; Sistema integrado de administración municipal
- SICOIN, Sistema de contabilidad integrada del estado
- SNIP, Sistema Nacional de Inversión Pública
- Tecnopolítica, facilitar la política utilizando medios digitales permitiendo la participación directa del ciudadano.
- UCLG, Unión Universal de Municipios y Gobiernos Locales, por sus siglas en inglés.

- UGAL, Universidad Galileo
- UMG, Universidad Mariano Galvez
- URL; Universidad Rafael Landívar
- USAC, Universidad de San Carlos de Guatemala

Capítulo 1

1.1 Introducción e información general

Este capítulo sirve para contextualizar e introducir los conceptos claves que se desarrollarán en este estudio, comenzando con el concepto de gestión de conocimiento, siguiendo con la definición de madurez organizacional y revisando sus campos de aplicación hasta ahora. Esto nos servirá de marco teórico para desarrollar nuestra Tesis.

El concepto de gestión de conocimiento es muy amplio y ambiguo. Sus planteos iniciales se remontan a la cultura griega clásica, con Platón y Aristóteles como sus más eminentes protagonistas. Su implementación como herramienta de creación de riqueza y cambio, podría ubicarse a partir de los años 70 del siglo pasado, al surgir la aplicación de modelos cibernéticos.

El uso masivo de datos y su ulterior ordenamiento como información, lleva a reconsiderar la formación de conocimiento como fuente de formación de competencia. Ante la expansión del uso masivo de datos y el movimiento de los mismos, la combinación de estos con la experiencia y el criterio impulsa la idea de que existen condiciones para levantar instituciones inteligentes. (Bueno, 2002). Tal idea nos permite jerarquizar y ordenar el conocimiento para crear nuevo valor en la organización. De esta manera lo enuncian Davenport y Prusak, (1998).

Sin embargo, la mayoría de las teorías o modelos que analizan las inteligencias organizacionales se enfocan en las empresas o en sistemas cerrados. La aplicación de metodologías de Knowledge Management, KM, por sus siglas en inglés o Gestión de

Conocimiento, GC, por sus siglas en español, a comunidades o instituciones públicas es relativamente escasa. Determinados términos resultan elusivos para la mayoría de los gerentes o directores. Incluso políticos o académicos no tienen una idea consensuada sobre GC.

Existe gran confusión en la aplicación de conceptos como sistemas, ecosistemas e interacciones abiertas o cerradas, al ser aplicados a las comunidades o a la economía. Nociones como la innovación abierta de Carayannis (2012), usualmente se aplican como herramientas para la competitividad. Se ubican en un entorno de rentabilidad empresarial, buscando la mejor utilización de los servicios sistémicos económicos para el desarrollo de las entidades individuales y del ecosistema productivo como un todo, pero sin extender su aplicación a toda la sociedad.

Para efectos de este trabajo, se entiende que todas las organizaciones humanas son agrupaciones de personas con el objetivo de llegar a un fin en común. Se podría entrar a discutir, incluso, teorías como las de Von Mises (2011), pero no es el objetivo de este estudio adentrarse en reflexiones teóricas. En este caso se busca identificar comunidades inteligentes que lleguen a organizarse para llevar a cabo actividades lucrativas, no lucrativas, académicas, etc. Y que se alineen, a su vez a objetivos y estructuras estratégicas inteligentes

Según Castañeda Pérez, M & Pérez Rodríguez, Y. (2005)

Las redes de conocimiento plantean una relación humana de unión intergrupala u organizacional en la búsqueda de objetivos comunes mediatizados por el intercambio de información y el desarrollo de procesos de conocimiento, y por otro, estas redes tienden a agruparse con otras redes en comunidades, fuera del

contexto donde se inician y se multiplican a medida que esta relación avanza en el tiempo y se mejora su interconexión tecnológica. (p. 13)

En el ámbito del desarrollo sustentable, teniendo en mente la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, se abre la posibilidad de aprovechar, no solo el conocimiento que se intercambia a través de redes tecnológicas, sino que da lugar al aprovechamiento del conocimiento autóctono no digitalizado, sistematizando buenas prácticas, lo que implicaría educar por comunidad de interés, a distintos niveles y a mantener vigilancia sobre los flujos de información comunitaria útil.

De esta forma, el capital humano y relacional se enriquece, sobre todo en campos como la agricultura tradicional, artesanías, medicina integral, el aprovechamiento de recursos nativos, etc. Lo que después se materializa en capital estructural local. De ahí que se propone tomar como base de desarrollo sostenible, el conocimiento que cada grupo aporta y su influencia en los intereses de todos. Se busca identificar aquellos valores y prácticas que lleven a la consecución de visiones y objetivos de largo plazo.

Por otra parte, al identificar las comunidades de práctica y las comunidades de interés dentro del territorio, se busca visibilizar el aporte de cada red y entender cómo se suman los activos de capital humano, capital relacional y capital estructural dentro de un marco ecosistémico para el desarrollo sostenible. Se entiende por capital humano, aquel valor que agregan los seres humanos a la organización a través de la aplicación de su conocimiento tácito y explícito. En el pasado, solo se reconocía como capital aquellos valores que eran tangibles. En la búsqueda de entender el éxito o el fracaso de las empresas, a finales del siglo XX se reconoce que los intangibles, muchos de ellos

residentes en las personas dentro de las organizaciones, son los que les permiten crecer e innovar.

El segundo capital o capital relacional, es el conjunto de relaciones que adquiere y crea una organización, dentro de un mercado, con otras organizaciones, con las personas o con la comunidad. Ellas le permiten cooperar y lograr apoyo para su desarrollo.

El tercer capital, es el capital estructural, es decir, el conocimiento que pertenece en forma explícita a la organización. Aún, cuando este capital sea manejado por las personas, es parte del acervo de la organización y no se pierde, ni siquiera cuando las personas se alejan o cambian de institución. En la era de digitalización, este capital es sistematizado para su combinación, reutilización y creación de nuevo conocimiento sistémico. Este es pasivo de registros, como las patentes o los diseños. Se compra, se vende o se franquicia.

1.3 Modelos de Gestión de Conocimiento de Madurez y Gobierno

En el terreno público llama la atención, aunque no es parte del alcance de este estudio, el cruce de gestión de conocimiento y gobierno abierto. El mismo consiste en el desarrollo de mejores modelos de gestión pública a través de la integración de la GC a la gobernanza. Aunque no existan muchas iniciativas en este sentido, algunos trabajos pueden servir como referentes. Uno de ellos, el trabajo de Umesh Gulla (2018) en Madhya Pradesh, India, identificando redes de conocimiento para la mitigación de cambio climático. Esta actividad demuestra que se van abriendo rutas hacia una visión de GC en el ámbito local, identificando redes o sectores de interés. Otro trabajo referente en este campo es el de López Bachiller en el Municipio de Patzún, Guatemala (2016).

En adición a los modelos de gestión de conocimiento, se identifican también modelos para gestionar la madurez, a nivel de organización y a nivel de estrategia. Los modelos más conocidos son; el Capability Maturity Model Integration, más conocido como CMMI, o el Organizations Project Management v.3, del Project Management Institute, más conocido por sus siglas, OPM3, o el Organizational Competence Baseline del International Project Management Association, OCB1.4. Estos servirán para establecer mejores prácticas organizativas, al combinarlos con modelos de Gestión de Conocimiento como el Euroforum (1998), que evoluciona más tarde en el Intellect (2006) y en el modelo Intellectus. (Bueno, 2011). Se trata de una perspectiva nueva, poco tratada hasta ahora y por eso se considera importante incorporarla a esta tesis. Los estudios revisados hasta ahora tienden a aplicar modelos de gestión de información, más no de conocimiento. Aun cuando se hable de GC existe un mayor interés en entender el aspecto duro de los sistemas, el que se refiere al manejo de los procesos y que tiene más asidero en las teorías de sistemas informáticos.

De hecho, uno de los modelos de gestión de capacidad más difundidos, como el CMMI de Carnegie Mellon, surge a pedido del Pentágono para eficientizar sus proyectos informáticos y evitar errores y desperdicios. Esfuerzos como los de Montañez y Lis-Gutierrez (2016) o Ying Teah, Pee & Kankanhalli (2006) aportan enfoques comparativos y subsidiarios de madurez y GC que se cruzan con la herramienta diseñada para esta investigación. La diferencia con esta Tesis, es que Ying Teah, Pee & Kankanhalli solo muestran el nivel de madurez en instituciones cerradas y académicas, que de por sí, tienen consistencia y objetivos comunes más o menos claros. Nuestra hipótesis es que se

pueden identificar niveles de conocimiento y madurez en redes distintas, que están aportando a un mismo ecosistema.

Esta idea básica, de identificación de redes de conocimiento, se puede aplicar a cualquier grupo comunitario, pero su valor se multiplica al aplicarlo a las ciudades intermedias, como grupo humano de desarrollo sostenible y por su importancia en la sostenibilidad del desarrollo.

1.4 El concepto de ciudades intermedias y Guatemala

El concepto de ciudades intermedias se ha expandido a partir del concepto de descentralización y del mejor aprovechamiento del territorio. Tampoco en este sentido, existe un solo concepto ni una sola metodología sobre el tema, de hecho, hay diferentes escuelas; (Jorda, 2018, CGLU, 2018, Montenegro para IICA, 2016, Montenegro para CEPAD, 2019). Sin embargo, la idea básica detrás del término es que son ciudades anclas¹ para su territorio, que impulsan el desarrollo urbano-rural y permiten un crecimiento más equilibrado, inclusivo y sostenible.

En América Latina, dónde el fenómeno de migraciones internas y macrocefalia² agudiza los problemas de vulnerabilidad social, económica, y sanitaria, somos testigos

¹ Se entiende por ancla, a los entes, instituciones o, como en este caso, ciudades que fijan a su alrededor el desarrollo. Por ejemplo, en un centro comercial, el comercio ancla, que atrae al público, es usualmente un supermercado o una farmacia o una tienda por departamento, que atrae compradores. En las ciudades las anclas son los hospitales, oficinas de gobierno o lugares de culto, así como los mercados. En el territorio, las anclas son aquellas ciudades que cuentan con la industria, comercio o servicios necesarios para los demás núcleos poblacionales.

² En medicina, macrocefalia es el tamaño excesivo del cerebro. Con los años este término se trasladó a geopolítica, indicando que se hay excesivo crecimiento y concentración en las capitales de los países o regiones.

del desequilibrio urbano, que fomenta la falta de oportunidades para una población que se multiplica atraída por expectativas de mejoras en su calidad de vida, sobre todo cuando el cambio climático afecta el ciclo productivo rural.

En contraste a la sobrepoblación de ciertas capitales, las ciudades intermedias, con poblaciones de más de 50,000 habitantes, pero menos de un millón de ellos, al aplicar una mejor metodología de manejo de territorio y de urbanidad, pueden ser la respuesta a los problemas del bienestar sostenible, proporcionando sustento a los ecosistemas productivos, culturales, sociales, sanitarios y políticos, descentralizando actividades y el poder, pero alcanzando masas críticas que brinden eficiencia.

Como la mayoría de los países de América Latina, Guatemala ha sufrido en los últimos 20 años un proceso veloz de urbanización, pasando de ser un país agrícola y rural, a mediados de los años noventa del siglo pasado, a un país urbano, con una población eminentemente joven, donde 48% de sus habitantes tiene menos de 18 años según la ENCOVI 2014 (INE, 2015). A la expulsión poblacional del campo a la ciudad, se suman un alto índice de crecimiento demográfico y un fenómeno migratorio, no solo interno, sino que externo, ya que casi un millón de guatemaltecos viven en los E.E. U.U., lo que transforma los usos, costumbres y formas de producción local (NTMI, 2016).

Como sucede en todos los países de Latinoamérica, se sufre de una alta concentración en su región metropolitana central, con sus 5 municipios, y la Ciudad de Guatemala de la Asunción a la cabeza, reuniendo más del 30% de la población total del país (INE, 2017). El Programa Nacional de Competitividad de Guatemala, PRONACOM, (2018), apunta a que “se estima que el 79% de la población guatemalteca

vivirá en áreas urbanas para el 2032”. De modo que el concepto de implementación de modelos de desarrollo urbano sostenible es un tema ineludible.

1.5 Objetivos generales

Si nuestra hipótesis es correcta, la identificación de redes genéricas a partir de este estudio, y sus interrelaciones en una ciudad, nos permitirá abrir espacios territoriales similares y promover el desarrollo sostenible de otras regiones.

Objetivo: Nuestro objetivo es validar una nueva herramienta, sustentada en teoría y práctica, de gestión de conocimiento para el territorio, que sirva de base a políticas de desarrollo sostenible en ciudades intermedias, fundamentada en gestión de capital humano dentro de marcos de madurez organizativa.

1.6 Objetivos Específicos.

- a. Caracterizar los criterios de ciudades intermedias en Guatemala.
- b. Identificar instrumentos que nos sirvan para empoderar las redes de conocimiento y los niveles de conocimiento tácito y explícito que permitan fomentar el desarrollo sostenible del territorio.
- c. Identificar los conceptos que nos permitan señalar organizaciones líderes motores de desarrollo e innovación para impulsar sostenibilidad.

- d. Establecer el valor de la herramienta para identificar las vocaciones del territorio desde las variables de crecimiento económico, político, social, cultural y tecnológico.
- e. Reconocer productos o saberes locales con alta posibilidad de diferenciación que agreguen valor económico, social y cultural a la región.

No se persigue en esta Tesis establecer ciudades de conocimiento como tales, es decir, ciudades tecnológicas, ciudades inteligentes, o evaluar las ciudades en función de la economía del conocimiento, aunque de alguna manera, este tema pueda aflorar colateralmente.

Capítulo 2

Dentro de este capítulo se revisan algunas definiciones conceptuales de los temas y modelos relevantes para este estudio. No se puede elaborar sobre el tema de modelos de GC, si no se identifican algunas vertientes y escuelas de gestión de conocimiento. Igualmente, si se propone cruzar este concepto con el de madurez organizacional o estratégica, es conveniente revisar el concepto y las definiciones más comunes en este campo.

2.1 Definición de Gestión de Conocimiento

Se ha hecho una definición general de GC, pero es útil definir más puntualmente qué es gestión de conocimiento. Existen distintas escuelas, en función del origen del estudio. Unos son puramente informáticos, que privilegian los desarrollos de software para recopilar, ordenar y consultar información. Otros se centran en el aprendizaje e identificación y apropiación de las mejores o buenas prácticas. En ese sentido, Erick Tsui, (2018) considera que es un error hablar de mejores prácticas, porque toda práctica puede y debe mejorar. Se considera preferible denominarlas buenas prácticas.

También hay conceptos de gestión centrados en cultura organizacional y en creación de innovación. Todas las escuelas aportan al manejo de circunstancias cambiantes y buscan neutralizar la incertidumbre para crear valor a la organización.

Para que exista gestión se deben de tener elementos que gestionar. En este caso, se habla de la administración de los bienes intangibles. Es decir, elementos de valor que no tienen una forma física, pero que aportan a la institución y a su crecimiento. En términos empresariales se estipula que este tipo de valor reside en esos activos que no se contabilizan físicamente, pero que aportan al posicionamiento y valía de las unidades productivas.

Esto era impensable durante la primera y segunda revolución industrial. Al comenzar el siglo XXI, en la era del conocimiento, los no tangibles son la base del crecimiento económico y social, propios de las revoluciones industriales 3.0 y 4.0³. Estos se incluyen en los activos que justifican el valor de mercado de las organizaciones. En las prácticas contables aceptadas mundialmente, como las Normas Financieras Internacionales, se estipula su inclusión y su declaración a nivel fiscal y en las bolsas de valores.

Las patentes, los derechos de autor, las marcas, el manejo de situaciones, el conocimiento operativo, la cultura empresarial, el acervo cultural local, etc. Son bienes de capital estructural que permiten un mejor desarrollo organizativo. Dado que la mayor parte de estos activos no forman parte de un inventario, se acepta que todo esto reside en las personas; quienes representan, son y poseen el capital humano. En nuestra región, América Latina, no solo se descuida este capital, sino que esta desorganización previene

³ En ese sentido, seguimos las definiciones del World Economic Forum (2019), El Banco Mundial (2019) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OECD (2019) .

el desarrollo y la capacidad de adaptación y resiliencia a todo nivel. Mendoza y Molano (2015) anotan que:

Hoy se tiene plena conciencia de que detrás de lo que antes era solo “mano de obra” y hoy se denomina “talento humano”, hay una persona que aporta a la organización, no solo por los productos de su trabajo, también por la forma en que desarrolla su hacer, por el cúmulo de experiencias que tiene consigo, por sus modelos de pensamiento y sus relaciones interpersonales, porque genera problemas o los resuelve, porque es capaz de potencializar la operación de la entidad o anularla en la interacción con su equipo de trabajo”. (p.10)

Por otra parte, existen en la práctica económica y social sesgos que demeritan el valor del conocimiento. Buena parte del discurso de las clases dirigentes locales parece salir de una interpretación rígida de los escritos originales de Adam Smith (2011), específicamente de *La Riqueza de las Naciones*. En esa obra se identifican como productivas aquellas actividades que generan activos tangibles, mientras que los servicios, solo se consideran necesarios para llegar a concluir la producción.

Sin embargo, en *La Teoría de los Sentimientos Morales*, el propio Smith (sf) reflexiona sobre el tema y da un giro sobre el mismo, al incorporar la ética al valor del trabajo y lo que podría llamarse hoy en día, la función social de las actividades económicas. Es una larga discusión, pero no por eso menos importante. Hoy las prácticas contables internacionales consideran como activos tanto a los tangibles como a los intangibles, aun cuando culturalmente, en países como los de América Latina, no se entienda totalmente el significado.

Al reconocer el valor de los intangibles en las empresas, se abre el camino para identificar estos valores en las comunidades y su interrelación en redes poseedoras de los mismos. Pueden ser instituciones o pueden ser individuos. En un espacio social, las Comunidades de Interés, en adelante citadas como COI, se interrelacionan para crear Comunidades de Práctica, COP, que generan resultados.

Estos funcionan porque en el aprendizaje y la práctica conjunta se generan nuevos productos, procesos y cultura. En este sentido, se utilizan las definiciones de Wenger (2004) sobre COPs, resaltando el compromiso mutuo, la visión conjunta y el repertorio compartido. Aunque Wenger haga una distinción entre tipos de comunidades, es de señalar que la línea entre COI y COP es bastante frágil, ya que ambas comparten en su base organizativa la definición de Wenger, (2001) de comunidad de práctica;

lo que la COP hace es establecer relaciones continuas entre personas que pueden potencialmente ayudarse unas a otras cuando lo necesitan. El gran valor de pertenecer a una COP es que tienes un grupo de personas ya establecido al que puedes recurrir cuando tienes un desafío. (p.23)

Identificando estas redes y su estado, se prospecta su aporte al desarrollo sostenible y a los objetivos de la Agenda 2030. Parafraseando a Stephen Dale (2017), conducta y tecnología impulsan la co-creación. Esta aproximación al tema se aleja radicalmente de las aproximaciones formales adoptadas hasta ahora por los estamentos institucionales, entre ellas; las organizaciones públicas del estado, las Organizaciones No Gubernamentales, ONGs y los organismos multilaterales. Usualmente, al trabajar en el territorio, sus contactos tienen matices políticos o empresariales, y sus hallazgos se

validan a través del contacto con funcionarios públicos o religiosos, o incluso militares, que tienen una institucionalidad en la comunidad.

Sin desconocer la importancia de los grupos legalmente constituidos, se considera preciso llegar a todos los grupos organizados en las comunidades, aunque no siempre cumplan con requisitos formales contemplados en ley, pero que existen y tienen voz, limitada a su territorio o a su campo de acción. Por otra parte, las herramientas actuales de medición han sido creadas para aplicarse a la actividad productiva, en empresas o en instituciones cerradas, donde hay certidumbre de límites o jerarquías. En este caso, existe el reto de identificar correctamente cuáles son las redes que aportan al ecosistema de manera efectiva y objetiva.

Existe una disyuntiva de frónesis⁴, o llamado a la prudencia, ya que se aplican herramientas de conocimiento epistemológico, bajo ciertos grados de discrecionalidad en la identificación y observación de la comunidad, que nos hacen cruzar la línea de la ontología. Se busca que la aplicación del concepto de gestión de conocimiento y madurez en las ciudades intermedias, además de permitir validar modelos y herramientas, ayude a mantenernos en una línea más objetiva. López-Bachiller (2016), al analizar el caso de Patzún, aclara que

Así como la gestión de la empresa ha ido evolucionando con los años implementando nuevos modelos que toman en cuenta no solo aspectos técnicos o

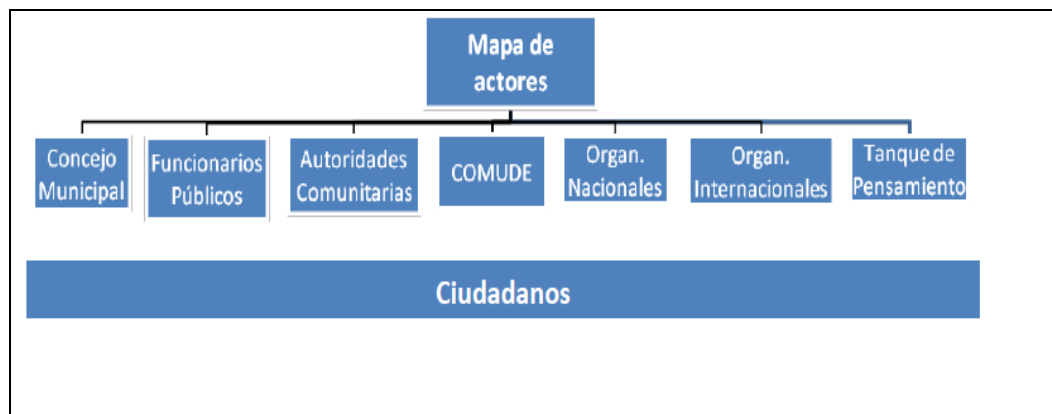
⁴ En gestión de conocimiento se puede plantear que existe una problemática de frónesis (del griego “prudencia”), cuando se cruzan las líneas del pensamiento epistemológico con el ontológico. Es decir, cuando se abandona el pensamiento de la ciencia dura, para incorporar elementos de carácter individual o social.

mecánicos, sino de talento humano, el gobierno local se puede decir que no ha seguido la misma evolución. Por un lado, nos se encuentran las ciudades digitales o inteligentes donde el gobierno se hace tomando en cuenta las propuestas de los ciudadanos y usando las TIC para la solución de problemas y toma de decisiones, y por otro lado ciudades o municipios con gobiernos donde el Alcalde se cree la máxima autoridad y se hace lo que él considera oportuno, sin tomar en cuenta las necesidades que tiene la población. (p.3)

Aunque esta situación es aplicable a cualquier municipio del país, o para el caso de la región, se podría inferir que es mucho más cierto en municipios pequeños, dónde la Alcaldía se gana por cacicazgo. Claro está, que sería muy arriesgado afirmar que un municipio es más adelantado porque tiene más población o recursos, o que tiene más posibilidades de estar sujeto a cacicazgos o populismo, por ser pequeño. El hecho, es que el conocimiento depende de las personas, y las redes que se mueven con las personas dan el carácter del municipio. Esto hace irrelevante su tamaño.

López Bachiller identifica ocho actores en su mapa local, como se puede ver a continuación:

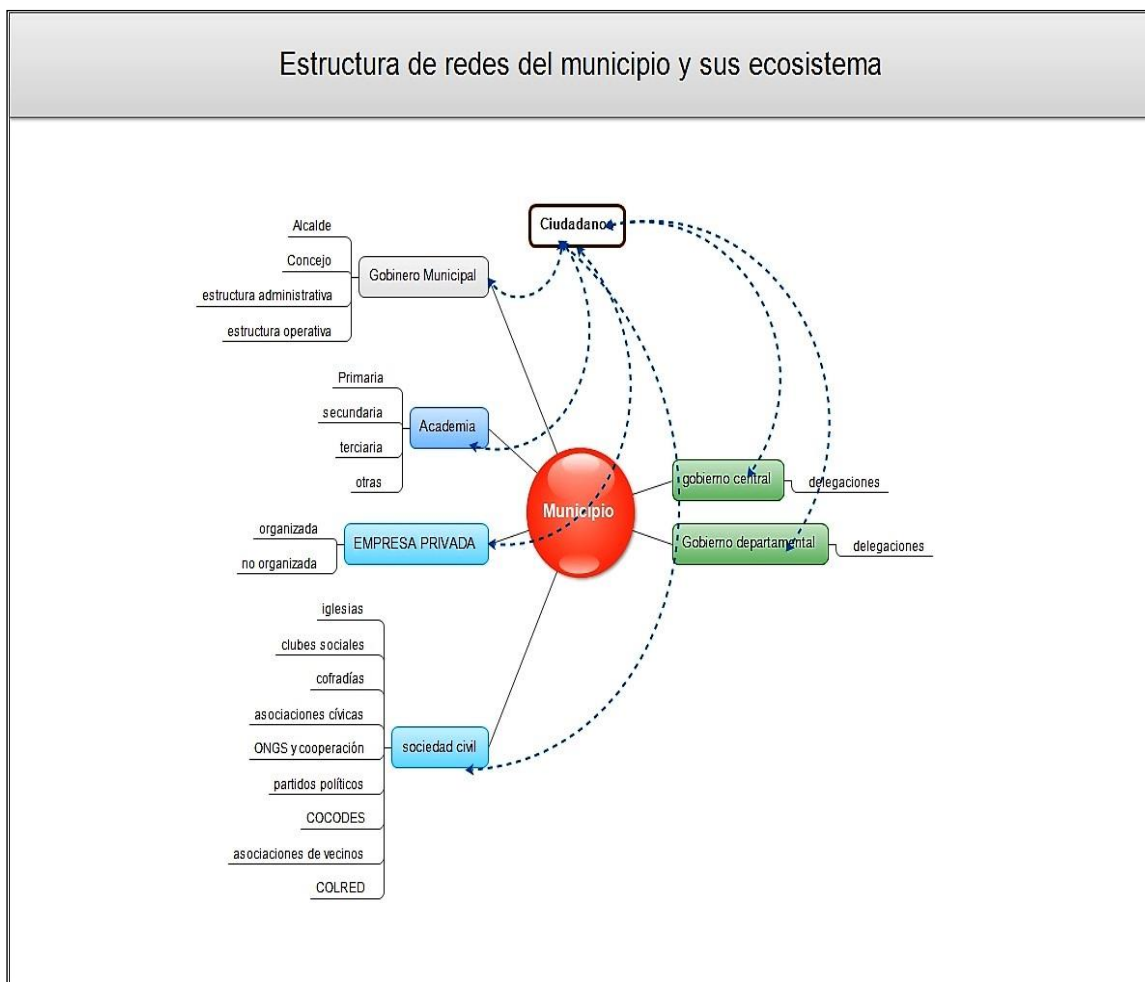
Figura 1. Mapa de actores en el ámbito local



Fuente: López Bachiller (2016).

Para efecto de esta investigación, el mapa de actores se extiende y amplia, y se muestran las interrelaciones de las redes en forma dinámica, basadas en el concepto de ecosistema territorial municipal. La siguiente figura muestra tal mapa.

Figura 2. Estructura de redes municipales



Fuente: Elaboración propia basada en observación.

En este ecosistema, el municipio es la base y el fundamento de todos los servicios ecosistémicos. Se identifica al propio gobierno municipal como uno de los actores, dónde el Concejo, el Alcalde y los oficiales administrativos y operativos son parte de esa red. Por otra parte, la academia, ya sea a nivel, primario, secundario, terciario u otros actores,

como pueden ser institutos privados, escuelas especializadas, academias de lenguas y cultura autóctona o foránea, también son actores en el sistema. La empresa privada, organizada o no, tiene peso e injerencia. En la sociedad civil se incluyen: iglesias, clubes sociales o culturales, cofradías, asociaciones cívicas, organizaciones no gubernamentales, oficinas de cooperación nacional o internacional, partidos políticos, Consejos Comunitarios de Desarrollo, COCODES, Consejo Municipal de Desarrollo COMUDES, Coordinadora Local para la Reducción de Desastres COLRED y Coordinadora Municipal para la Reducción de Desastres COMRED. Y claro está, son actores directos e indirectos dentro del municipio el gobierno central y el departamental.

Aunque no figuran en el mapa, no se puede olvidar el papel de las gerencias de mancomunidades y la prensa, cuya actividad depende del municipio en cuestión. Es de esperar que en una ciudad intermedia exista esa actividad, pero quizás en forma de radios comunitarias o de corresponsalías. En esta caracterización no se incluye a los hermanos lejanos o migrantes, aunque están implícitos en la sociedad civil cuando están organizados o en ciudadanos cuando no lo están. Todos y cada uno de estos actores aporta a la generación de conocimiento y a la multiplicación de activos intangibles. Algunos en mayor medida y otros, formando silos y blindando su propia información. De modo, que, aunque se genere conocimiento, este no siempre es aprovechado, o al menos, bien aprovechado.

Esto también se correlaciona con un proceso fundamental de buena práctica y de gobierno abierto; la gobernanza. Se debe aclarar que gobernanza no es gobierno, ni es gobernabilidad. Partiendo de la definición de la Unión Europea en su Libro Blanco (2002

y 2017)⁵ es una forma de gobierno que promueve el desarrollo desde una opción pluridimensional y de gestión democrática de políticas. Es decir, el desarrollo no depende de un grupo de tomadores de decisiones solamente, sino que debe existir intercambio, participación, transparencia y rendición de cuentas.

2.2 Modelos de Gestión de Conocimiento y formas de medición

2.2.1 Justificación de los modelos de Gestión de Conocimiento

Se conocen como modelos de Gestión de Conocimiento aquellas construcciones que permiten la gestión y aplicación de reservorios de información común y de experiencias compartidas para la creación de herramientas que lleven a un mejor aprovechamiento de este. Estos modelos, que en muchos casos también se conocen como sistemas de manejo de conocimiento, conllevan la identificación del conocimiento, la creación del conocimiento, la conservación o almacenamiento del conocimiento, el compartir conocimiento y la aplicación del conocimiento. Los modelos nos han servido para el fortalecimiento del capital humano y la medición de intangibles empresariales, y, a partir del año 2000, se plantean en Asia y Europa sendas iniciativas para la implementación de buenas prácticas a nivel comunitario, sobre todo en desarrollo local.

Para evaluar el tipo de modelo o herramientas que se pueda adaptar a la realidad local, así como encontrar la definición que más conviene a los objetivos de esta investigación, se revisarán algunos de los que están en uso en la actualidad. Aunque

⁵ Los dos están vigentes.

existen también, distintas formas de categorizar el conocimiento, no es el objetivo de este trabajo ahondar en el tema, de modo que se exponen las dos teorías básicas; la Pirámide del conocimiento de Davenport y Prusak (1998) y el esquema CESI de Nonaka y Takeuchi (1995); que se explicarán seguidamente.

2.2.2 Modelo de Davenport y Prusak (1998)

Una de las principales confusiones dentro de la terminología del conocimiento, consiste en el uso indiscriminado de los términos información y conocimiento, como si fueran sinónimos. De hecho, es más fácil centrarse en la información y su flujo, que en el conocimiento que se genera a partir de ella. En la búsqueda y consolidación del conocimiento se requiere de un plan; con sus objetivos, sus líneas estratégicas y sus tácticas. Incluso, la aplicación del plan lleva implícito el manejo de la inteligencia emocional y el buen criterio.

El esquema básico del modelo Data, Information, Knowledge and Wisdom, DIKW, de Davenport y Prusak (1998), también conocido como pirámide del conocimiento, establece que en la base de la pirámide están los datos que son los elemento mínimos y discretos de representación de la realidad que necesitan ser ordenados y contextualizados para adquirir valor. Por otra parte, la información es el conjunto de datos procesados, contextualizados y ordenados con un fin u objetivo. Son los datos transformados y listos para ser comunicados y transportados.

El conocimiento es la utilización de la información a través de la experiencia. La evaluación y práctica previa nos permiten obtener resultados, mejoras e innovación. Es

decir, para producir acciones se necesita conocimiento. La sabiduría va más allá del conocimiento, es la demostración del desarrollo de la competencia. Es la que permite tomar decisiones de valor y lograr el cambio. El cambio positivo lleva a la sostenibilidad.

Los datos están en todas partes, se deben captar, ordenar y guardar. La información es explícita y se encuentra ordenada en documentos, carpetas, librerías, manuales, etc. El conocimiento está en las personas, en la organización, en las rutinas de trabajo, en las formas de comunicación interna y externa. En su libro *Working Knowledge, Conocimiento para trabajar*, Davenport y Prusak, (1998) afirman que al usar indiferentemente los términos datos, información y conocimiento se desconocen los procesos fundamentales del valor de las personas dentro de la organización y de alguna forma, se desperdicia ese potencial. Incluso, se considera que esto incide en las formas positivas o negativas de delegación y empoderamiento, afectando la productividad final.

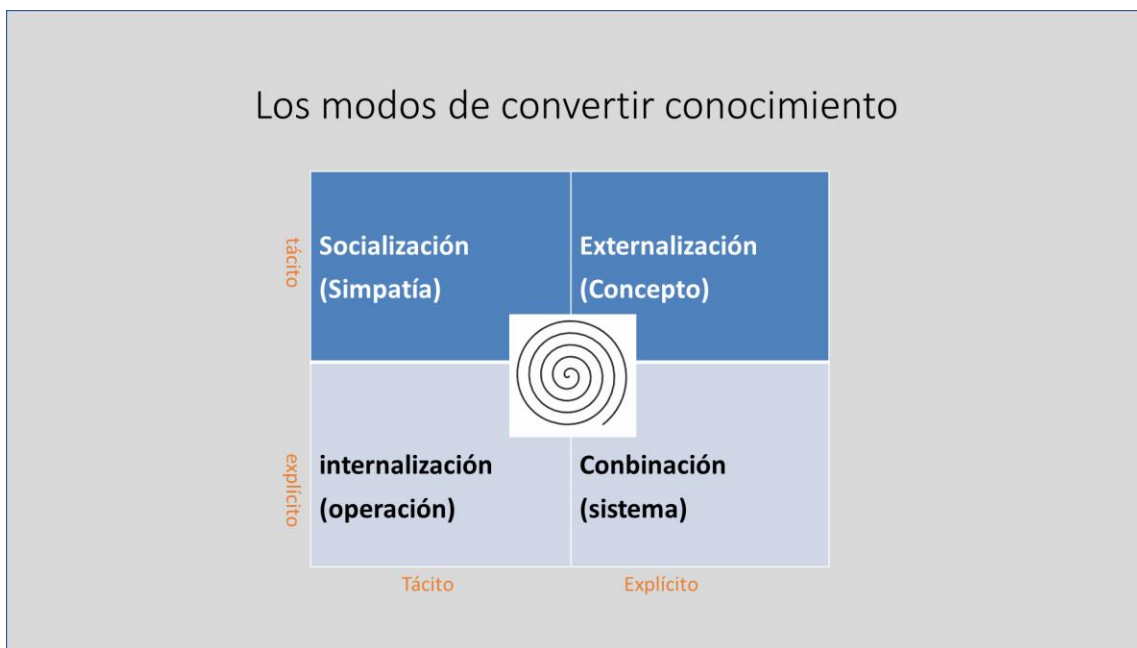
2.2.3 Modelo de Nonaka y Takeuchi o Modelo CESI (1995)

Este es un modelo que parte de la base de que existen dos dimensiones del conocimiento, el epistemológico y el ontológico, dónde las organizaciones crecen en la medida de que ambas dimensiones interactúan, es decir, en la medida que los individuos que saben hacer las cosas logran concretar lo que saben dentro de la organización. La organización a su vez capta ese conocimiento, lo sistematiza y lo vuelve un valor para todos.

Entonces se trabaja un desarrollo en espiral, partiendo del reconocimiento y asimilación del conocimiento implícito individual o tácito y volviéndolo explícito al

compartir esa experiencia con el grupo. El conocimiento explícito es el que se comparte y se socializa. Se puede combinar y sistematizar. Para que surta efecto, el conocimiento sistematizado debe ser internalizado por cada individuo dentro la organización. La creación de valor fluye entre lo tácito y personal y lo explícito y grupal. La espiral es continua y provoca el crecimiento. Así se ve en la siguiente figura

Figura 3. Modelo CESI de Nonaka y Takeuchi

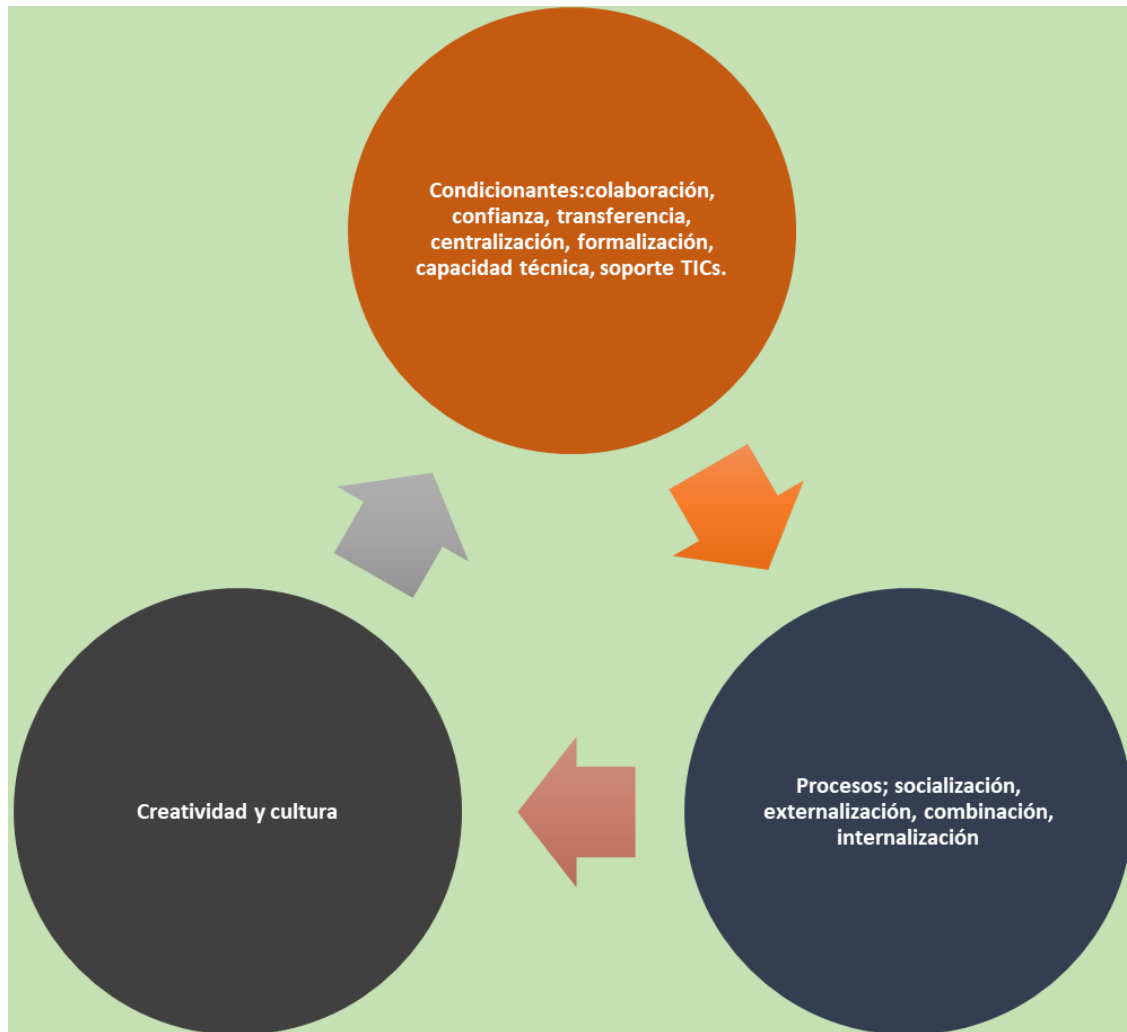


Fuente: Elaboración propia de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)

La figura muestra claramente el modelo que responde al acrónimo CESI, Combinar, Externalizar, Socializar e Internalizar. Este modelo perpetuo entiende que las jerarquías tradicionales se pierden en la necesidad de que el conocimiento tácito se exprese y logre volver su saber hacer, en expresiones positivas para la organización. En

este esquema, cada miembro de la organización tiene un rol y si la organización es muy grande, se crean equipos que integren alta dirección, dirección media y línea de frente.

Figura 4. Esquema organizativo de conocimiento



Fuente: Elaboración propia del proceso basada en Nonaka y Takeuchi (1999)

De hecho, uno de los conceptos más importantes expuestos en el libro “La Organización Creadora de Conocimiento” (Nonaka,I, Takeuchi,H., 1995), y que también

se aplica en una de las metodologías de gestión ágil de Nonaka, conocida como Scrum, es la de la formación de los equipos creadores de conocimiento, que sirven de embrague y de impulso para la innovación. Este concepto, igualmente se enlaza con la gobernanza, con el gobierno abierto y la co-creación. Al aplicar el modelo CESI al municipio, se espera generar procesos para la toma de decisiones y mejora continua. Por lo pronto, es importante identificar los actores que tienen el conocimiento tácito y como lo aplican para volverlo explícito.

2.2.4 Categorías de gestión de capital humano

Como vimos previamente, el término capital ha evolucionado. Su definición va atada a la evolución del concepto de economía. Y en esta evolución los elementos relevantes han ido cambiando, como se ve en la figura siguiente, que se basa en la metodología Knowledge for Development, (K4D) (2008).

Figura 5 Evolución de la economía



Fuente: Elaboración propia a partir de K4D del Banco Mundial (2008)

En la economía del conocimiento los activos intangibles organizativos son claves, el Banco Mundial (2008) al introducir la metodología K4D, señala que “El “cerebro de obra” es una fuente autosustentable por excelencia, cualquier país sin importar su nivel de desarrollo puede considerar embarcarse en procesos de innovación y conocimiento”.

(p.1). Los estados deben desarrollar competitividad basados en cuatro pilares. Estos son:

1. régimen económico e institucional,
2. educación,
3. innovación y
4. tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Este concepto aplicado al territorio nos pide intercambios entre las redes locales, que, siguiendo el concepto de Nonaka y Takeuchi, (1995), son las llamadas a crear el conocimiento y volver el municipio más efectivo.

2.3 Los intangibles y su medición

En la búsqueda de modelos adecuados de gestión de conocimiento un elemento importante es la cuantificación y aprovechamiento de intangibles. En la medición y manejo de intangibles existen distintas herramientas, surgidas a partir de las más conocidas, como el navegador Skandia (1992), de la empresa del mismo nombre, la Intellectus del Dr. Bueno, (2011), que fue desarrollada a partir de la herramienta Euroforum (1998), y del modelo Intellect (2002). Se puede citar también, la Asian Productivity Organization, APO, tool Kit (2015) y, el cuadro de mando o Balanced Score

Card (Norton y Kaplan, 2000), que es posiblemente la herramienta más difundida en la práctica privada. Hay decenas de herramientas más o menos especializadas, de acuerdo al campo de aplicación, pero la mayoría posee elementos semejantes.

Para el manejo del municipio, en especial de las ciudades intermedias, hay metodologías que buscan indicadores tangibles o combinan los dos tipos, como la Iniciativa para las Ciudades Emergentes y Sostenibles, ICES, del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, (2016). En el otro lado de la balanza, se encuentra la experiencia ecuatoriana y la mexicana. En “La capitalización de experiencias forestales” (Dután, 2007) se busca acumular los saberes locales aplicados en comunidades de Ecuador. En el caso de la experiencia en un taller de alebrijes⁶ (Martínez-Vasquez, 2018), se identifican los saberes tácitos y su aporte a la comunidad o a la organización dentro de un municipio mexicano. Ninguno de los dos últimos fija o utiliza métricas o busca indicadores cualitativos, sino más bien, se utilizan fichas descriptivas. En modelos comunitarios, una correcta descripción es la base de un buen diagnóstico y de la identificación de fortalezas y debilidades. Todas estas metodologías tienen grandes bondades y, finalmente todo se resume en identificar los factores humanos, estructurales y relacionales de las comunidades.

2.3.1 Contabilidad de gestión de intangibles

⁶ Artesanías mexicanas hechas de cartón y pintadas de colores brillantes

En el marco de la empresarialidad, la contabilidad tiende a registrar elementos como la propiedad intelectual o mide el valor económico agregado para establecer el crecimiento a futuro. Sobre este tema hay amplias discusiones, sobre todo por su influencia en la fiscalidad y la valoración en bolsa. El International Standard Institute, ISO, el Parlamento Europeo y la Asia Productivity Association, APO, mantienen foros sobre la materia. Todos persiguen establecer el tipo de indicadores o KPIs (Key Performance Indicators) más apropiados para medir el impacto de la formación de redes de conocimiento para el desarrollo económico sostenible. Es de aclarar que los indicadores no son métricas y que no se deben confundir los KPIs con los KPAs, o Key Processes Analisis, que se utilizan en la identificación de la aplicación de conocimiento, pero que no miden intangibles.

A nivel de gobiernos subnacionales, la organización de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, (2019) está buscando incorporar iniciativas de ciudades inteligentes y modelos de gobierno abierto con medidas de activos intangibles municipales. Por el momento, el peso y la posibilidad de establecer una escala para estas mediciones no están bien establecidos y en realidad, se trata más bien de procesos descriptivos, como los estudios anuales, dónde se requiere de los municipios una relación de sus actividades.

Sería de utilidad que los gobiernos subnacionales fueran más proactivos en la medición de datos, como, por ejemplo, el número de investigadores científicos locales, la cantidad de patentes registradas por sus vecinos, las ganancias devengadas a partir de las mismas o, los derechos de autor captados por la creación artística, cultural etc. Si bien es

cierto que el café de la Antigua está cubierto por una denominación de origen registrada, sería un activo importante para las comunidades que este tipo de protección aplicara a otros productos. Se agregaría valor económico a las regiones si se protege, registra y fomenta el conocimiento del producto generado en el municipio o región, que sea fruto de nuevas prácticas e innovaciones propias de su territorio. Se puede ejemplificar la importancia de esto último con el impacto de Silicon Valley en la economía de San Francisco.

2.4 Definición de red y de comunidades de práctica en el ámbito local

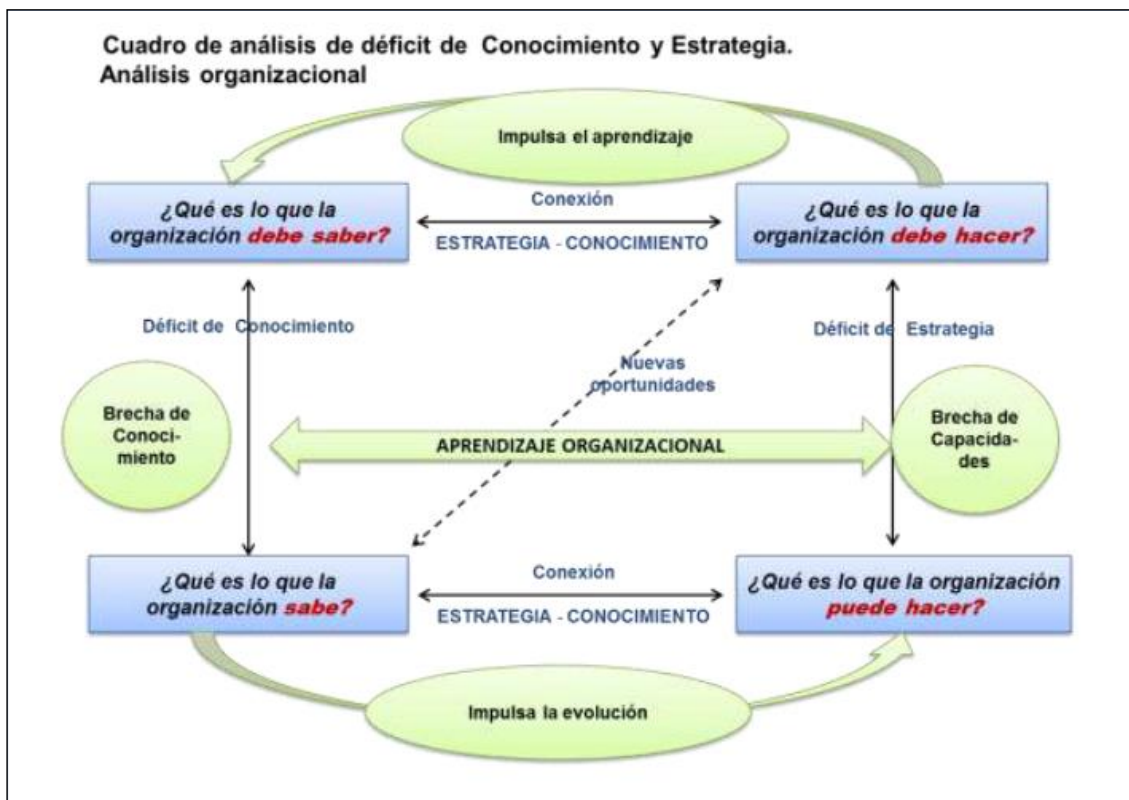
Los seres humanos somos comunitarios y siempre hemos vivido y trabajado en redes. Sin embargo, hasta la introducción de la computación y los conceptos de redes cibernéticas, no había llamado la atención, o se observaba con tanto detenimiento este hecho. Hoy es común hablar de redes sociales, y hay quienes piensan que estas redes son solo digitales, como Facebook o Twitter. Sin embargo, estas herramientas 2.0, no hacen más que llevar al ciberespacio formatos de interrelación propias de la humanidad. Incluso se puede afirmar que uno de los padres de la sociología, el propio Durkheim (2001), las involucra tácitamente al definir qué es la sociedad.

En nuestro trabajo se definen como redes de conocimiento a grupos de personas o instituciones trabajando en un ámbito social común, con objetivos comunes. Cada grupo tiene sus propios intereses, pero se asocia a los otros, directa o indirectamente, en la intención de llegar a metas u objetivos mayores, basados en valores o acuerdos mutuos (Jorda, 2016).

La calidad de red no puede ir separada de la existencia de comunidades, que son sistemas en sí mismos, pero que, al entrar en la red, se vuelven parte del ecosistema y en la interacción crean valor para el conjunto, siempre y cuando se logre identificar su aporte individual reconocido por los demás, que, a su vez, consolida la capacidad de crecimiento futuro. Bueno (2002) afirma lo siguiente:

... y la aparición de un nuevo modo de gobierno estratégico-social, en el que los recursos intangibles que componen el Capital Intelectual cobran un papel crítico en la creación de valor. En este nuevo enfoque surge el Capital Social de la organización, como suma de las relaciones poseídas y a desarrollar que aquella mantiene con sus partícipes y agentes sociales. Concepto que se sustenta en un conjunto de valores y sus correspondientes indicadores basados en la confianza, la lealtad, la sinceridad, el compromiso, la transparencia, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y la ética, entre otros conceptos. (P. 16)

Figura 6. Cuadro de Análisis de Michael Zack



Fuente: Material de Catedra de Gestión del Conocimiento y desarrollo organizacional de la UCES de Rafaela de Mario Manera (2018)

En la figura anterior, diseñada por Manera y tomada del modelo de Zack (2016), hay cuatro elementos esenciales que se identifican para lograr la sostenibilidad. Su reflexión va en el sentido de que los usuarios del sistema deben preguntarse; qué deben saber para lograr los resultados esperados y qué es lo que hoy se sabe, para desarrollar

una estrategia de crecimiento partiendo de lo que el sistema puede hacer para llegar a realizar lo que se debe hacer. Zack propone como herramienta para realizar esta reflexión el esquema DAFO, que implica estudiar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Incluso, en la práctica profesional de asesoría, se aconseja comenzar el análisis por la O de Oportunidades. De esta manera, es más fácil reconocer la brecha de capacidades.

Aunque parezca redundante y obvio, usualmente se trabaja en función de cortes de tiempo y es más fácil ver la fotografía de un momento que buscar establecer dentro de la COP cuál es su trayectoria y su visión de futuro. Peter Senge, (1998) lo expone en su quinta disciplina. Senge (1998) afirma que sin visión compartida es difícil, si no imposible, construir el futuro.

2.5 Definición de Desarrollo Sostenible y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

A partir del informe encomendado por las Naciones Unidas a Gro Brundtland (1987), se ha llegado al concepto de que “lo que se necesita ahora es una nueva era de crecimiento económico, un crecimiento que sea poderoso a la par que sea sostenible social y medioambientalmente” (p.13). A partir de esta idea fundamental, las Naciones Unidas (2017) han evolucionado a la definición actual de Desarrollo Sostenible según se lee continuación:

- El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

- El desarrollo sostenible exige esfuerzos concertados para construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta.
- Para alcanzar el desarrollo sostenible es fundamental armonizar tres elementos básicos, a saber, el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.
- La erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones es una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible. A tal fin, debe promoverse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, creando mayores oportunidades para todos, reduciendo las desigualdades, mejorando los niveles de vida básicos, fomentando el desarrollo social equitativo e inclusivo y promoviendo la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas. (recuperado de <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, son los 17 objetivos incluidos en la Agenda de Desarrollo 2030 de la ONU.

Citando a Paula Caballero, Directora Senior de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Banco Mundial, e impulsora de la nueva agenda, “no podemos mantener los mismos modelos y trayectorias que nos han traído a la actual coyuntura, con hondos problemas de inequidad, degradación de recursos y cambio climático.” (citado por Monsalves, 2016).

Como ella expone más adelante, hay que salirse de los esquemas paternalistas y fragmentados, para llegar a una visión holística, con mayor involucramiento de todas las partes.” (citado por Lucki, 2016) En ese sentido, el documento de la CEPAL, Desarrollo social inclusivo Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe, (2015), resalta que en esta agenda la pobreza se enfoca como un fenómeno multicausal, más allá de lo meramente económico; que hay que entender en todas sus dimensiones y que tiene que ser atacada tanto nacional como internacionalmente. De este modo, si los objetivos 2030 se entienden bien, es un esfuerzo

global donde cada actor, público o privado tiene un grado de responsabilidad. (Lucki, 2016)

La agenda, cuyo lema es que nadie se quede atrás, al igual que la célebre frase del Popol Vuh, es “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.” (UN, 2015)

Figura 7. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU recuperado de <https://www.uclg.org/es/agenda/ciudades-intermedias>

17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU (2015):

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. (ONU, 2015)

Para que se cumplan los 17 objetivos y las 169 metas de la agenda, se exige que cada uno asuma su rol. Las personas, los estados y las instituciones. Para efectos de este trabajo, y para no sacar la investigación fuera del foco municipal, se considera que el ODS 11 es el más instrumental para las ciudades intermedias, y por tanto, el ODS a investigar

La ONU (2015) detalla como metas, las siguientes:

ODS 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES.

Y son las metas de este objetivo:

11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales

11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad

11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países

11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

11.5 De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad

11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo

11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad

11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional

11.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles

11.c Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y

resilientes utilizando materiales locales. (Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>).

En paralelo a la Agenda 2030, las Naciones Unidas también impulsan el Habitat III, cuya aplicación en América Latina y el Caribe se expresa en la visión de su plan 2032, según cita la CEPAL (2017)

Ciudades y asentamientos humanos de América Latina y el Caribe inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, reconocidos como macro-bienes públicos, creados por y para la ciudadanía, con igualdad de derechos y oportunidades, con diversidad socio-económica y cultural, que fomenten la prosperidad y la calidad de vida para todos y se relacionen de manera sostenible con su entorno y su patrimonio cultural y natural. (p.5)

Es de resaltar en todos estos esfuerzos, que de alguna manera hay una desconexión con las bases, ya que usualmente son esfuerzos top/down como se ve en el numeral 6 del plan de implementación. Se observa que se plantea el plan y se identifican los actores más tarde según la siguiente transcripción de la Cepal (2017).

6.4 Establecer **roles y responsabilidades explícitas** para la recopilación, manejo, análisis y difusión de la información multi-actor y multinivel

6.4.1 Identificación de actores clave a todos los niveles de gestión.

6.4.2 Estrategias activas para fortalecer el rol de actores de la sociedad civil.

6.4.3 Mecanismos de diálogo y cooperación entre sectores y niveles de gobernanza.

6.4.4 Explicitación de derechos a elegir, modificar, aplicar, revisar y entregar resultados.

6.4.5 Explicitación de roles y plazos de reporte.

6.4.6 Revisión periódica del cumplimiento de roles y responsabilidades (p.9)

Y para la implementación, señala la CEPAL (2017);

La implementación efectiva, eficiente y sustentable de la NAU en ALC⁷ dependerá, por un lado, del compromiso de un conjunto de diversos actores de múltiples sectores y escalas de intervención. Será necesario destacar y explicitar las responsabilidades de los gobiernos nacionales y subnacionales, la sociedad civil, las ONG, el sector académico, el sector privado, los bancos de desarrollo, otras instituciones de cooperación internacional y ONU-Habitat y otras agencias de las Naciones Unidas como actores claves de esta implementación. Además, se reconoce la necesidad de construir y fortalecer redes de coordinación y de aprendizaje entre actores de diversos sectores y a distintos niveles como un elemento integral y transversal a los distintos ejes de acción del presente PAR. La región cuenta con un acervo significativo de conocimientos, experiencias y actores para el desarrollo urbano sostenible, lo cual debe ser aprovechado e invertido en procesos colectivos de aprendizaje, para fortalecer la implementación del PAR en ALC, en sus niveles subregionales, nacionales y sobre todo para cada ciudad y/o territorio urbano. (p.12)

2.6 Definición de Ciudad Intermedia

El concepto de ciudades intermedias se ha expandido a partir del concepto de descentralización y del mejor aprovechamiento del territorio. No existe un solo concepto ni una sola metodología sobre el tema, sin embargo, la idea básica es que son ciudades anclas para su territorio, que impulsan el desarrollo urbano-rural y permiten un crecimiento más equilibrado. En América Latina, dónde el fenómeno de migraciones internas y macrocefalia agudiza los problemas de vulnerabilidad, desequilibrio urbano y

⁷ Se refiere a la Nueva Política Habitacional de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, en el texto original, se sobreentiende.

falta de oportunidades para una población que se multiplica, estas ciudades de más de 50,000 habitantes, pero menos de un millón, pueden ser la respuesta a sus problemas de bienestar sostenible. Entonces los conceptos de Desarrollo Sostenible y de Ciudad Intermedia van de la mano, al enlazar el desarrollo urbano con el desarrollo rural y permitir que a través del ordenamiento territorial se aprovechen de mejor manera los recursos tangibles e intangibles de la población.

Esta evolución del tema reúne conceptos distintos que confluyen; el impulso de las agendas de competitividad, el reconocimiento de la necesidad de una agenda de crecimiento urbano humano sostenible, el buscar equilibrar el desequilibrio urbano rural, la incidencia del cambio climático antropogénico, la macrocefalia de la mayoría de los países del mundo con acento en los países en desarrollo, especialmente; América Latina, el lanzamiento del concepto de ciudad inteligente, el fenómeno migratorio a nivel nacional, regional y mundial y, finalmente, la adopción de la Agenda 2030 de París con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Hernández Correa (2016) afirma que

las Ciudades Intermedias tienen el desafío de constituir una nueva forma de gobierno territorial (versus la clásica y tradicional División Político-Administrativa), para dotarse de lógicas de nueva gestión pública con normas y legislación territorial descentralizada con progresivo traspaso de recursos y competencias. (p.3)

Muchas aristas de un mismo fenómeno. Buscar la resiliencia de poblaciones cada vez más expuestas y vulnerables. Una salida fácil propondría la aplicación de las

tecnologías emergentes, como las que arriban de la mano del internet de las cosas, el blockchain o la inteligencia artificial. Según Faixó (2019)

Por lo tanto, estas tecnologías ayudarán a mejorar la forma en que las ciudades y los ciudadanos se conectan (IoT) y cómo se coordinan y organizan (blockchain / DLT). Sin embargo, ...si queremos cambiar los hábitos de movilidad, tendríamos que agregar el factor del comportamiento humano. ...Las ciudades (SC 2.0) buscan ciudadanos positivos, y tienen que considerar cómo motivarlos.(sp)

De modo que la tecnología, aunque es un elemento importante de la evolución, camina de la mano de la conducta humana. Para afianzar estos ecosistemas a largo plazo, se deben identificar y promover las redes de conocimiento que promuevan el desarrollo desde la propia vocación y saber del territorio. La experiencia de desarrollo en nuestros países ha sido centralista y capitalina y, muchas veces miope al potencial de otras regiones. Esto es común a todas las esferas de actividad, sean estas públicas, privadas o académicas. Se podría argumentar que es parte de una corriente positivista de pensamiento que enajena la epistemología local, desconoce la ontología propia de los habitantes del territorio y promueve una verdad basada en la epistemología positiva de un pensamiento científico eurocéntrico y restringido.

Figura 8. Esquema de componentes y ejes transversales de la ECADERT



Fuente; Presentación de Montenegro a la Asamblea de CEPAD, 2016, dónde se ven los ejes y los temas de la política territorial, que va más allá del Desarrollo Rural Territorial.

Se observa en la figura anterior que el Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, propone un modelo de ciudad intermedia dentro de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT): como un modelo de gestión integral. (Montenegro, 2016), dónde su visión da un enfoque sistémico de territorialidad. El enfoque es urbano rural, dónde lo urbano, brinda el soporte a los rural, permitiendo la expansión de los servicios, mientras lo rural, permite una sustentación

económica y cultural pertinente. Esto se grafica en la Figura tanto en la figura 8 como la 9.

Figura 9. Territorialidad urbano-rural



Fuente: presentación de Montenegro a la asamblea CEPAD 2016.

Alan Jorda (2016), en su Manual para la Implementación de Ciudades Intermedias nos pone cuatro razones, que son cuatro retos, para lograr el desarrollo:

- 1) Que las decisiones que se tomen para el territorio sean satisfactorias para los ciudadanos
- 2) Que todos los actores avancen hacia el mismo objetivo

- 3) Que las comunidades son más inteligentes cuando pueden pensar conjuntamente y se genera un proceso generador de descubrimiento territorial
- 4) Hay que conseguir que los cambios políticos no cambien los objetivos de desarrollo de largo plazo (p.14)

En Guatemala a partir del informe Dalberg⁸, que fuera trabajado durante el año 2011 y presentado en el año 2012, se plantea una suerte de descentralización territorial para promover los cinco clusters⁹ identificados como los promotores de desarrollo. Hay que subrayar que el informe Dalberg (2012) y su aplicación dentro del programa Mejoremos Guate, no hace alusión directamente al desarrollo sostenible, sin embargo, expone como visión desarrollar una Guatemala “Próspera, solidaria, justa y segura”. (MejoremosGuate, 2019). Esta iniciativa pertenece al sector privado organizado, que lo trabajó en forma de consulta gremial y sectorial, sin embargo, es la base de la actual agenda de desarrollo y competitividad promovida por el Estado. Y si bien es cierto, de que no se trata de una iniciativa descentralizadora, al menos es una propuesta desconcentradora. Tampoco es una agenda holística, parte de la base que, si hay desarrollo económico, hay salud, hay educación, se frena la violencia, se promueve el bienestar y todos seremos más felices. En esta agenda no se pretende promover a todas las ciudades intermedias, sino que se identifican aquellas que se consideran claves para

⁸ Dalberg es una consultora estadounidense especializada en competitividad que fue contratada por Fundesa y el CACIF.

⁹ Un cluster es un grupo de empresas o actividades económicas interconectadas o asociadas dentro de un ámbito geográfico. En Guatemala se lo liga a la cadena de valor nacional y se interpreta como una herramienta para aumentar la competitividad.

cada uno de los ocho nodos de desarrollo que se visualizan para impulsar la competitividad. Los nodos son regiones interconectadas con una ciudad intermedia que los encabeza y, alrededor de los cuales se plantean planes mancomunados de desarrollo a partir de una temática económica, como, por ejemplo, el turismo, la industria liviana o la agricultura de exportación. A partir de esta agenda se plantea el PNC, Plan Nacional de Competitividad 2018-2032.

2.7 Definición de madurez organizativa y madurez de conocimiento

Usualmente se utilizan los conceptos de madurez asociados a buenas prácticas empresariales y la mejora continua de las prácticas administrativas. Inclusive, hay quienes las aplican solamente a áreas específicas de desarrollo como el modelo CMMI, Capacity Matutiry Model integration del Software Engineering Institute del Carnegie Mellon. Sin embargo, hoy en día ya existen 11 países usando este tipo de modelos para optimizar y transparentar la gestión de adquisiciones en al ámbito público. El ejemplo más conocido fuera de los Estados Unidos es el del gobierno de la República Oriental del Uruguay.

Se considera que existe la posibilidad de cruzar estos métodos con otros métodos de gestión de conocimiento, para permitir una mejor administración de las ciudades intermedias y promover la mejora continua de las mismas. Lo importante de estos modelos es que se basan en pilares cuantitativos y cualitativos. De hecho, para estos modelos no existe tal separación.

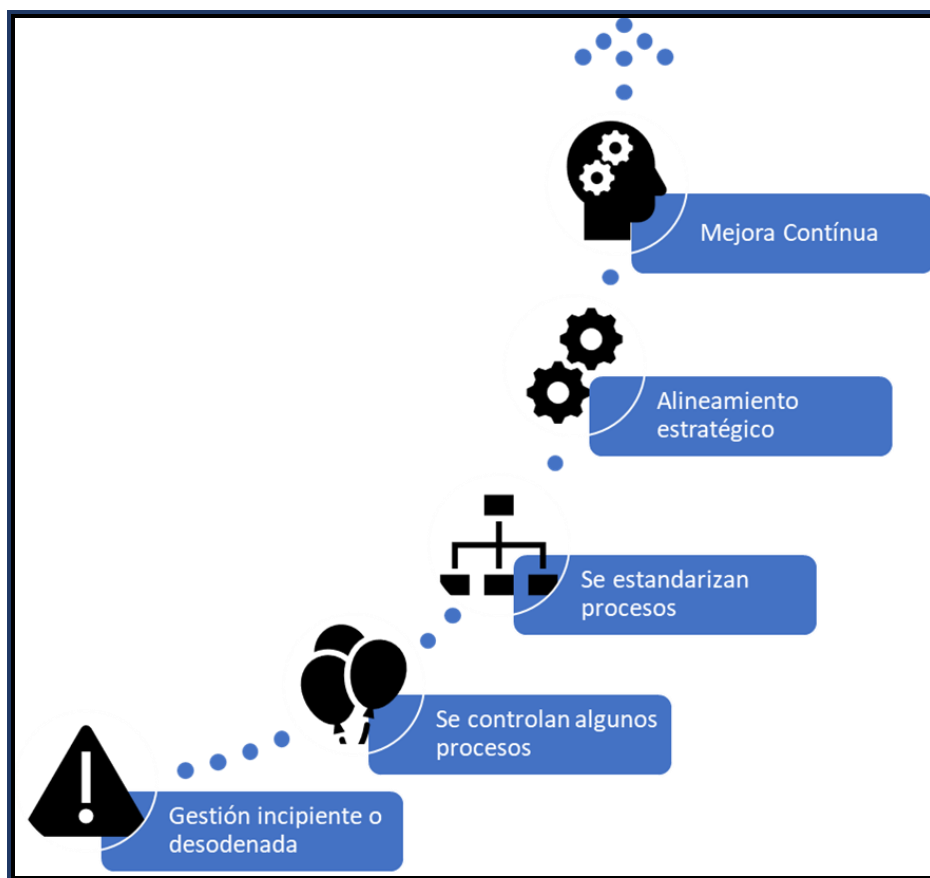
Los modelos de madurez están íntimamente asociados a la alineación estratégica de la organización y en general tratan de visibilizar estadios o etapas de organización hacia la mejora continua. A medida que las organizaciones necesitan más dinamismo, agilidad y moverse en un campo más globalizado, más desconcentrado y mayor necesidad de toma de decisión en la base, avanzan a conceptos de menor jerarquía y rigidez y mayor proyectización¹⁰. Pero las organizaciones que no logren mantener un nivel de calidad y consistencia podrían perder estos beneficios en lugar de ganar. Entonces, necesitan Madurar. (Lucki, 2017). Madurez no significa envejecer sino reconocer y aplicar mejores prácticas. Para eso, la organización, sea pública o privada, debe identificar y organizar un conjunto de capacidades, compararse contra si misma y contra estándares establecidos, propios o generales y neutralizar aquellas prácticas que le perjudican. Las organizaciones que son capaces de realizar este proceso en forma ordenada y continua logran su mejora y son organizaciones maduras. Kerzmer (2001) señala que:

Los modelos de madurez en la administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planificación estratégica y que buscan excelencia en su administración aplicando conceptos de madurez para llegar a la excelencia en un corto tiempo. (p.255)

¹⁰ En gestión de empresas se habla de empresas jerárquicas y funcionales, empresas matriciales y empresas proyectizadas. Estas últimas se organizan en función de cubrir necesidades, asignando proyectos de solución a cada una. En el ámbito público, en general las organizaciones son funcionales.

Claro está, que se debe entender que un modelo debería ser universal, pero si es universal es rígido y por tanto, inaplicable. De modo que cualquier modelo, en realidad, es una forma de tratar de llegar a buenas prácticas y a mejores resultados. En el ámbito de los modelos de madurez, en general se establecen escalas o categorías, que dependiendo de la versión que se aplique, pueden ir del uno al cinco o del cero al cinco.

Figura 10 Categorías de madurez



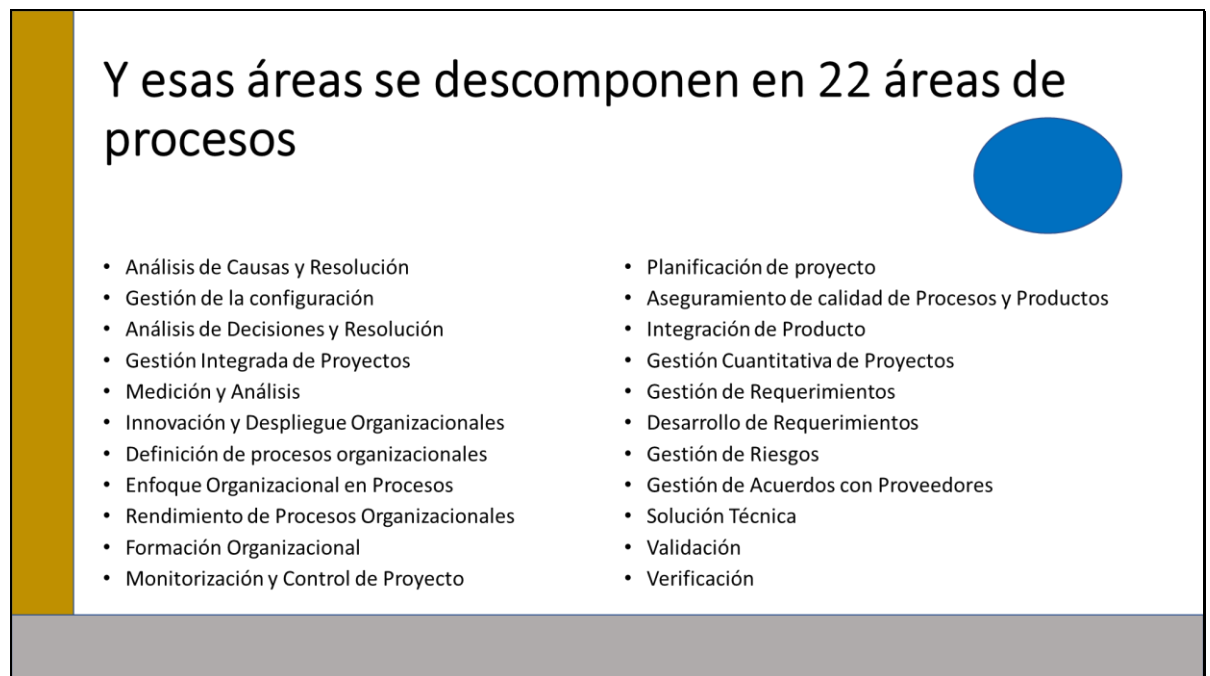
Fuente: Elaboración propia a partir de categorías comunes de todos los modelos

CMM. Este modelo nace para las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos en 1987. Después de realizar un estudio de sus proyectos de software, encuentran que 30% de los proyectos se cancelaban, 54% de los proyectos se excedían en costo y tiempo. Solo 16% de los proyectos finalizaba cumpliendo con todos los criterios requeridos. Entonces, encomiendan a la Carnegie Mellon University que a través de su Software Engineering Institute, (SEI), establezca un modelo de identificación de capacidad y nace el Capability Maturity Model. (CMM), (SEI, 2019) Todo proveedor de software de las Fuerzas Armadas de EEUU debe demostrar su grado de capacidad al certificarse en uno de los cinco niveles. Este modelo ha evolucionado en lo que hoy se conoce como CMMI, o Capability Maturity Model Integration, que a su vez ha generado aplicaciones específicas como CMMI para Desarrollo (CMMI-DEV o CMMI for Development) que se aplica a procesos de desarrollo de productos y servicios. El CMMI para la adquisición (CMMI-ACQ o CMMI for Acquisition), que aplica a la gestión de la cadena de suministro, adquisición y contratación externa en los procesos del gobierno y la industria. El CMMI para servicios, (CMMI-SVC o CMMI for Services), cubre todas las actividades que requieren gestionar, establecer y entregar servicios. Sus cinco niveles comunes del modelo son:

- Nivel 1: Inicial, no se verifican procesos definidos
- Nivel 2: Repetible, los procesos ya están establecidos y se da seguimiento a costos, tareas y funciones
- Nivel 3: Definido; se han incorporado actividades de administración de ingeniería documentada, se han estandarizado y documentado los procesos

- Nivel 4: Administrado: se contemplan métricas estandarizadas que se controlan y se miden
- Nivel 5: Optimizado: mejora continúa

Figura 11 Áreas de procesos de CMI



Fuente: Elaboración propia a partir del manual de CCMI (2018).

Como dijimos anteriormente, el CMMI ACQ es usado por 11 gobiernos en el mundo, entre ellos el de la República Oriental del Uruguay. Este modelo no usa herramientas específicas, ni es una certificación en si mismo o una metodología, como muchos confunden, sobre todo en Guatemala. Se trata de una serie de verificaciones en

los procesos a nivel individual y organizacional. En Guatemala, existe un capítulo local de Information System Audit and Control Association, ISACA, que vela por la aplicación de los principios que demuestran capacidad y madurez basados en estos y otros modelos, que se conocen como SCAMPI. Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement, por sus siglas en inglés. En general, se podría afirmar, que es más fácil identificar estos principios en empresas u organizaciones cerradas, dónde es más fácil verificar procesos repetitivos y continuos. Por ejemplo, en un municipio, sería deseable que la administración municipal tomara buenas prácticas de adquisición basadas en los niveles de un CMMI ACQ.

Este modelo se ha usado en el campo del conocimiento en lo que se define como Knowledge Capability Maturity Models, KCMM, y existen empresas que han hecho adaptaciones, como Siemens o Infosys. Tea, Pee y Kankanhalli (2006) citan cuatro modelos basados en CMM. El KMMM de Siemens, el KMMM de Infosys, el Knowledge Process Quality Model (KPQM) de Paulzen and Perc's, y, el Knowledge Management Capability Assessment Model (KMCA) de Kulkarni y Freeze. En estos casos, se habla de niveles de análisis de procesos de conocimiento. Desde un nivel 0 de inexistencia de análisis u operativa pura o desordenada, hasta procesos de toma de decisión e innovación basados en análisis consciente y mejora de prácticas.

Un modelo clásico de madurez empresarial es el KMM o Kerzner Maturity Model o Project Maturity Model, que es un modelo del año 2000 y que se ha ido perfeccionando, hasta tener una versión 2.0 y 3.0, y comienza por situar a la empresa a través de 184 preguntas. El Dr. Kerzner (2019) dirige el International Institute for

Learning y certifica empresas usando su propio modelo, además de certificar gerentes en gestión de proyectos, sobre todo del PMI, Project Management Institute, usando otras metodologías.

Los 16 puntos de madurez que se evalúan en el KMM de Kerzner(2000) son:

1. Adoptar una metodología de gestión de proyectos y utilizarla consistentemente.
2. Adoptar una filosofía que conduzca a la compañía hacia la madurez de gestión de proyectos y comunicarlo a todos.
3. Comprometerse a desarrollar planes efectivos desde comienzo de cada proyecto.
4. Minimizar los cambios de alcance comprometiéndose a objetivos realistas.
5. Reconocer que la gestión de costos y el calendario son inseparables.
6. Seleccionar a la persona adecuada como el administrador del proyecto.
7. Proporcionar a los ejecutivos información sobre el patrocinador del proyecto, no solo sobre información de gestión.
8. Fortalecer la participación y el apoyo de la dirección.
9. Enfocarse en los entregables, más que en los recursos.
10. Cultivar la comunicación efectiva, cooperación y confianza para lograr la maduración rápida de la gestión de proyectos.
11. Compartir el reconocimiento hacia el éxito del proyecto con todo el equipo del proyecto
12. Eliminar reuniones improductivas

13. Centrarse en la identificación y resolución de problemas temprano, rápido y de forma costo eficiente.
14. Medir el progreso periódicamente.
15. Usar el software de gestión de proyectos como una herramienta, no como un planificador eficaz o para reemplazar habilidades interpersonales.
16. Instaurar un programa de capacitación para todos los empleados con actualizaciones periódicas

Documentar; las lecciones aprendidas siempre son documentadas (p.8)

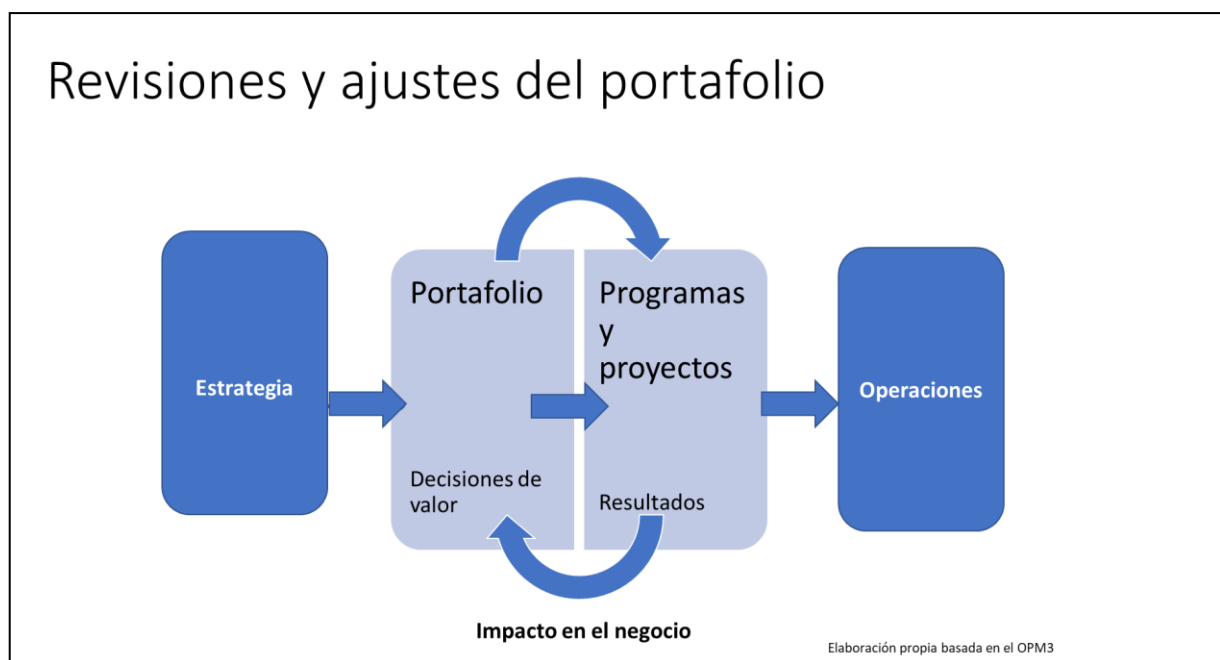
Este método de evaluación es muy práctico en cuanto a proyectos, pero escasamente aplicable a políticas o a una organización con estructuras rígidas. Por tanto, en esta comparativa, solo se menciona por su notoriedad, ya que no tiene cabida su aplicación en este ámbito. Por otra parte, el **OPM3** (PMI, 2013) ha sido el modelo de madurez operacional del Project Management Institute (PMI). Propone que la gerencia operacional del proyecto es un marco estratégico de ejecución basado en gestión de proyectos, programas y carteras. Propicia prácticas organizacionales para conseguir consistencia y mejores resultados con el objeto de llegar a la competitividad sostenida.

El término organización, en este caso, no se refiere a una empresa. Puede ser desde una institución, hasta un grupo o una unidad funcional. Si bien es cierto que este instituto se centra en los proyectos, no puede dejar de reconocer que los proyectos se desarrollan dentro de realidades más grandes. Mientras los proyectos son tácticos, la OPM es estratégica. Se ve la organización como la integración de

- Conocimiento (del portafolio, programa y procesos de proyectos)
- Estrategias organizativas (Misión, visión, objetivos y metas)
- Gente (y sus competencias)
- Procesos (aplicación de las etapas de mejora de procesos)

Y esta integración se expresa en el siguiente esquema

Figura 12 Adaptación de revisión y ajustes de procesos del OPM3



Fuente: Elaboración propia a partir del OPM3 (PMI, 2013)

En su base expresa que se debe ejecutar la estrategia adecuada, con las personas idóneas, aplicando los procesos correctos, midiendo y controlando los procesos para mejorar permanentemente. Las motivaciones estratégicas deben considerar, la eficiencia

estratégica para controlar mejor los entregables, la alineación estratégica con el cliente para llegar mejor al mercado, la innovación estratégica y el crecimiento atado a la concreción de valores que incluyan crecimiento, reputación, market share y retención de clientes. La OPM busca cambiar el foco de la atención de superación de las crisis a la inversión dirigida a crear valor organizacional. Eso implica pensamiento a largo plazo y alineación estratégica. Es de notar, que este tipo de modelo se basa en el principio de que toda organización trabaja en función de programas y proyectos, que, a su vez, se coordinan en portafolios o carteras, que siguen una política basada en la visión, misión y objetivos generales.

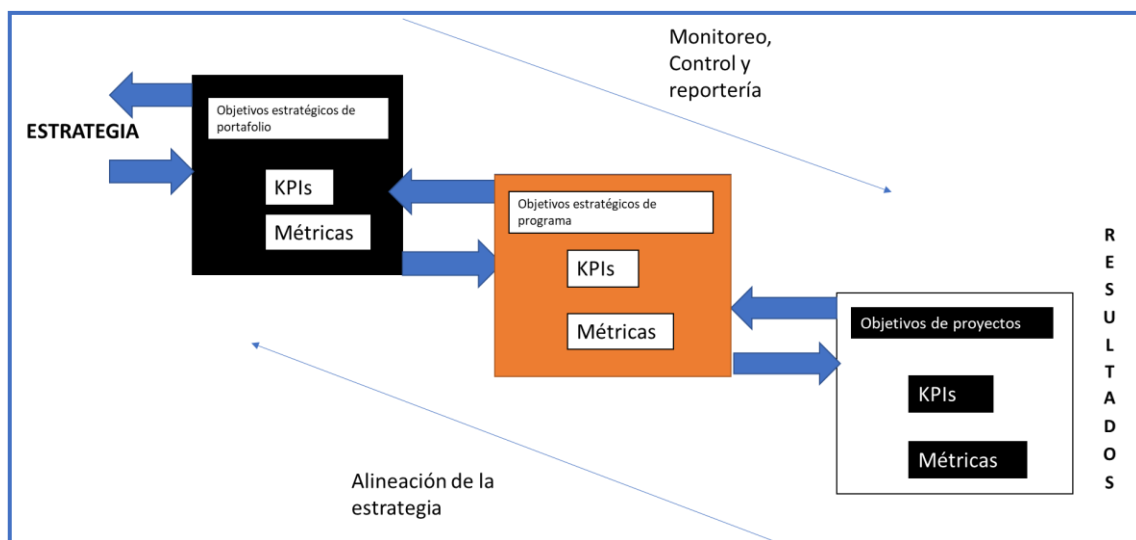
En el estado, estas definiciones no siempre se dan de la misma manera, ya que las jerarquías cambian y al hablar de carteras, se entienden sectores. De todas formas, existe un principio que implica que la madurez se alcanza cuando los proyectos y programas se ejecutan en función de las políticas, bajo una dirección estratégica.

El modelo de madurez organizativa siguiente, además de dar un entorno a los proyectos, incluye e implica la noción de excelencia. El estándar del International Project Management Association IPMA, es el OCB4, Organizational Competence Baseline versión 4, (2016), que depende de la habilidad de la organización de alinear personas, recursos, procesos, estructuras y culturas en proyectos, programas y carteras de proyectos en el sistema. Muestra el papel de la organización en la dirección de sus P.P & P. es decir, sus programas, proyectos y portafolios. Describe la competencia organizacional. El uso de la competencia para asegurar la visión, misión y objetivos en forma exitosa y sostenible.

Cada parte involucrada es parte del éxito. Los altos ejecutivos identifican aspectos organizacionales que necesitan ajustes, planifican la inversión, involucran a terceras partes. Los directores de Proyectos, Programas y Portafolios, P.P & P, comprenden el contexto, identifican los cambios relevantes y las mejoras de los proyectos. Los consultores, educadores, formadores e investigadores dan el marco para desarrollar competencias organizacionales.

En este modelo, las escalas se basan también en la alineación entre proyectos, programas y portafolios, de modo que la alineación es concéntrica. Por otra parte, tiene una visión de cascada en cuanto a la forma de comunicación y organización como se ve en la siguiente imagen y se apoya en forma creciente en la alta dirección. Es un modelo europeo que a nivel de estado se traduce en la aplicación de modelos para mayor eficiencia, pero no se traslada a la comunidad. Solo a las instituciones.

Figura 13 Alineación estratégica del modelo OCB4



Fuente: Elaboración propia, basada en OBC4 (IPMA, 2016)

En cuanto a la organización, la visualiza en un continuo de cultura, estrategia, procesos y estructuras, que en gestión de conocimiento se identifican como capital relacional, capital estructural, capital humano y capital financiero o tangible.

Figura 14 Alineación estratégica y sus competencias según el OCB 4



Fuente: Elaboración propia, a partir del OCB 4 (IPMA, 2018)

Conclusiones

Existen distintas metodologías para buscar y definir la gestión de conocimiento en organizaciones e instituciones o sistemas cerrados. Igualmente, existen métodos, metodologías y herramientas para medir madurez organizativa y estratégica de proyectos,

programas y portafolios a nivel de las organizaciones, mismos que permiten establecer niveles de capacidad y competencia.

Por otra parte, a nivel de gestión de conocimiento comunitario, las aproximaciones al tema, en general se refieren a investigaciones descriptivas que no llegan a evaluaciones que permitan establecer el valor de sus intangibles. Por eso se busca una metodología o herramienta o ambas, que puedan llenar ese espacio, sobre todo en ciudades intermedias. En el desarrollo de esta investigación se plantean tales herramientas, que se verá en los siguientes capítulos.

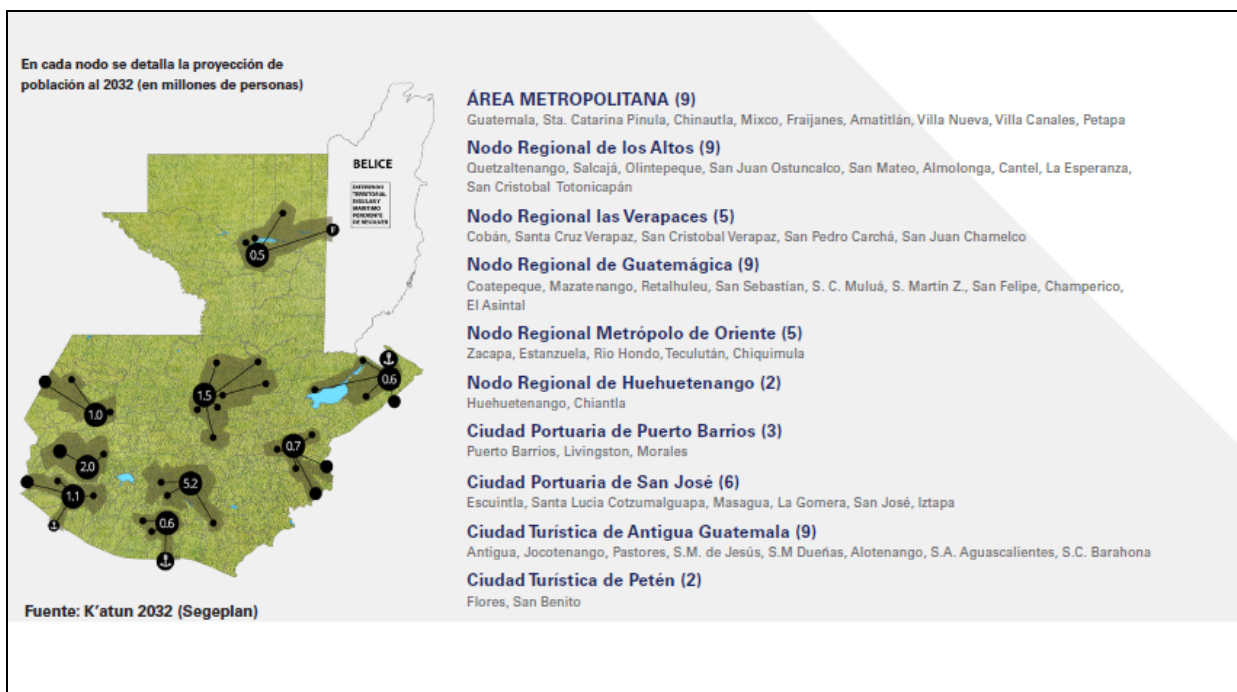
Capítulo 3

Metodología de esta investigación

Para efectos de esta investigación se delimita nuestro estudio a Antigua Guatemala, ya que es uno de los nodos de competitividad del PNC, Plan Nacional de Competitividad, 2018-2032 y por su potencial de anclar con distintas vocaciones. Se realizará un mapeo en capas, para la identificación de las comunidades, grupos e instituciones que trabajan alrededor de los temas de desarrollo sostenible y crear un primer repositorio de identificación de valor intangible. Dentro de esta identificación, no puede quedar fuera la caracterización de los espacios actuales de interacción, así como de los potenciales. También las instituciones que sostienen la interacción.

Se asume que la mayoría de los esfuerzos se pierden al desperdiciar el conocimiento común, al multiplicar tareas en manos de distintas organizaciones y al desconocer las posiciones y culturas de los distintos grupos involucrados. Una vez realizado el mapeo inicial, se seleccionarán instituciones en el área pública, privada y ONGs, revisando también, sus áreas de incidencia y se realizará un trabajo comparativo de herramientas, para entender su posición y evaluar su posible aporte utilizando dichas herramientas.

Figura 15. Nodos de desarrollo CI PNC2032 1



Fuente: PRONACOM (2016) recuperado de

https://www.pronacom.org/website/biblioteca/documentos_de_interes_pncom_vfinal_impresa_130618.pdf

Si nuestra hipótesis es correcta, al aplicar la herramienta seleccionada, se podrán visibilizar los puntos en común en las organizaciones, preservando valores y riqueza cultural pasibles de aplicación a los procesos de desarrollo. La falta de una agenda coordinada de creación de redes de conocimiento incide negativamente en el cumplimiento de las metas y disgrega esfuerzos, la concreción de los objetivos.

Se aplica una herramienta de medición, que combina metodologías, tanto cualitativas como cuantitativas, para establecer el valor del uso de las distintas redes.

Paralelamente se valida el uso de la herramienta para su aplicación práctica en otros ámbitos.

Es de resaltar que el Plan Nacional de Competitividad, PNC 2018-2032 se basa en factores de competitividad que emanan de los índices globales de competitividad y del citado Estudio Dalberg. La metodología de este estudio, en cambio, se basa en las competencias sociales y de aprendizaje de las personas y su interés de cambio, fundamentado en una visión compartida. Se podría afirmar, que son complementarias.

3.1 Los pasos de la investigación:

De lo expuesto anteriormente se establece, que para llegar a una herramienta medición del estado actual de gestión de conocimiento y madurez organizativa, que sirva para establecer el estado ideal al que se quiere llegar en una ciudad intermedia sostenible, se necesitan desarrollar distintas actividades que se definen de la siguiente manera.

3.1.1 Investigar los modelos de redes internacionales, nacionales y locales existentes y su incidencia específica en el desarrollo local. Revisar su interrelación e impacto. Está es una investigación secundaria.

3.1.2 Establecer las instituciones, grupos o asociaciones locales existentes y sus modalidades de trabajo e interrelación en el territorio. Esta es una investigación primaria y secundaria que implica un mapeo de actores y su incidencia. Esto nos servirá para tener una imagen del momento y un esquema de organización actual. De esta forma, se podrá

verificar dónde se sitúan el capital relacional, el capital humano y el capital estructural en el municipio.

3.1.3 Establecer los espacios actuales y potenciales de interacción y producción.

3.1.4 Aplicar la metodología de clasificación y cruce de experiencias.

3.1.5 Aplicar la herramienta de evaluación.

3.1.6 Recopilar buenas prácticas y contrastarlas contra la herramienta de evaluación.

3.1.7 Presentar conclusiones y sugerencias

Este modelo de investigación cruza los modelos de investigación de Gestión de Conocimiento que se han usado en instituciones o sistemas cerrados, con tablas de madurez escalonadas y puntuaciones ideales por rubro. De esta forma, se obtiene una evaluación de la situación actual y una medición de la brecha para lograr la posición deseada.

Capítulo 4

Modelos propuestos y aplicados

En este capítulo se revisa la propuesta de modelos posibles y la elección del modelo de investigación.

Como se señaló previamente, la manera actual utilizada por el estado a través de MINECO (2019) o MINFIN (2019) o las organizaciones gremiales como el CACIF o Fundesa (2019), de establecer las posibilidades de desarrollo de los territorios en Guatemala, se fundamenta en estudios de carácter económico. Estos solamente apuntan a los aspectos de desarrollo productivo y, por ende, no toman en cuenta los otros componentes de la sostenibilidad, como el factor social y el medioambiental. Modelos más amplios son aplicados por SEGEPLAN¹¹ (2018), sin embargo, por la complejidad y el número de variables, no se aplica totalmente. Nuestra hipótesis es que es una visión limitada a factores productivos no responde a los intereses culturales ni toma en cuenta las redes de conocimiento que abonan a la sostenibilidad y, esa falta de integración hacia una visión común, limita las posibilidades y promueve el desperdicio.

Esta hipótesis considera que esta es una de las razones por la que los modelos actuales no cumplen su cometido. Por otra parte, herramientas complicadas, y que además no cumplan con visión de largo plazo, tampoco son prácticas. Son vistas como instrumentos de control central y por eso no se completan. De ahí que no se publiquen o se publiquen parcialmente. Los formatos actuales no identifican, miden o integran a todas

¹¹ El modelo que utiliza SEGEPLAN se basa en una propuesta regional de la GIZ.

las redes de conocimiento a nivel local. En esta propuesta, además de recoger esas características, se tiene como objetivo cruzar esta observación con una medición de madurez organizativa, para establecer la diferencia entre el estado actual y el deseable para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, parafraseando a Zetterberg (1981) se busca que, a través de una metodología de lógica descriptiva, se capte una realidad informativa y que retorne en una explicación general.

4.1 Modelos y herramientas

Méndez Gutiérrez del Valle (2009) habla de una nueva cultura territorial que hoy demanda del mayor recurso estratégico, el conocimiento que permita la innovación económica y social. Las ciudades intermedias se prestan a impulsar esta cultura, porque intermedian entre lo rural y lo urbano, permitiendo la expansión del primero brindando el apoyo de administración y servicios que permite lo segundo. Pero también señala que la integración entre diferentes líneas de investigación, como son las relativas a los sistemas urbanos, la ordenación y el desarrollo territorial, por un lado, y los territorios innovadores en el contexto de la sociedad del conocimiento, por otro, puede aportar una nueva mirada al análisis de cuestiones hoy estudiadas por diferentes grupos de profesionales, que apenas se benefician de fenómenos de fertilización cruzada que rentabilicen las aportaciones hechas en un ámbito para la renovación del otro. Méndez Gutiérrez, (2009)

Y todo esto lleva a reflexionar en cómo se pueden aplicar métodos, metodologías y herramientas tan distintas, creadas desde un pensamiento sectorial a una realidad

holística, dónde la ciudad intermedia sirva para el impulso del desarrollo sostenible, facilite el cumplimiento de los ODS, cree una cultura permanente de cambio e innovación conjuntando los capitales relacionales, estructurales y humanos de una organización de por si disgregada y con comunidades con intereses diferentes.

4.2 Modelos propuestos

En principio, se necesita identificar las comunidades de práctica en el territorio. Como vimos en la figura de la red de actores en el municipio, Figura 2, se trata de identificar a los actores organizados e interesados. Cada comunidad de práctica o de interés, aporta a los tres tipos de capital a la ciudad intermedia. Dado que existen muchas y muy variadas formas de organización, se tomará de cada sector una o dos organizaciones que nos sirvan de muestra. Esto nos permitirá contrastar, también, los modelos de identificación actuales en el territorio.

Dado que se está tratando con niveles ontológicos que se expresan a través de las personas que componen los colectivos, nuestra recolección de información debe proceder del conocimiento tácito que expresan las personas. Por eso, nuestra primera aproximación es a través de entrevistas a profundidad con los líderes de pensamiento, identificados por la propia comunidad. A diferencia de otros formatos, dónde los liderazgos son identificados por las autoridades.

Pero para que este conocimiento sirva a la comunidad, estas personas deben expresar el conocimiento explícito sistematizado dentro de sus organizaciones. Por eso,

los resultados de las entrevistas se plasman en fichas, que están compuestas por 5 temas de gestión de conocimiento; como los son:

- Planificación y Visión compartida
 - Conocimiento del Visión del Municipio
 - Conocimiento de la Visión de la actual administración
 - Conocimiento de la Visión de su propia organización
 - Conocimiento de la Visión de país
 - Conocimiento de las leyes y regulaciones
- Capital Humano
 - Esfuerzo en formación
 - Colaboración y trabajo en equipo
 - Comunicación proactiva
 - Liderazgo inclusivo
 - Aporte a la familia y a la comunidad
- Capital Relacional
 - Alianzas locales
 - Relación con otras entidades
 - Apoyo a la gestión de calidad
 - Coordinación con entidades fuera del municipio
 - Aprobación a la gestión general municipal
- Capital Estructural
 - Tiempo de permanencia

- Procesos definidos
- Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo
- Código de ética
- Documentación de buenas prácticas
- Objetivos de Desarrollo Sostenible y relación con el marco regulatorio local
 - Conocimiento de ODS
 - Trabajo en alguno de los ODS, especialmente 11 y 17
 - Incorpora los ODS a su plan de trabajo
 - Conoce el Código Municipal
 - Conoce el PMD y su relación con los ODS
- Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología
 - Identificación de necesidades en forma ordenada
 - Creatividad aplicada
 - Uso y manejo de herramientas digitales
 - Investigación, Desarrollo y Gestión de la innovación
 - Uso y manejo de tecnología propia de su actividad

Cada uno de estos grandes temas, se dividieron en cinco preguntas que están implícitas en las entrevistas y en la observación. Cada pregunta recibirá una puntuación de uno a cinco, para reflejar en el cinco el mayor nivel de madurez en cada pregunta. Al hacer un promedio simple de la puntuación, se logrará un promedio por pregunta y por

categoría. Esta identificación, permitirá ver los temas a mejorar en la gestión del conocimiento y la madurez para lograr la consecución de ODS. Los porcentajes, a su vez se contrastan sobre el 100% deseado, de modo que lo que medimos, es la brecha entre lo actual y lo posible.

Se buscó una herramienta que fuera práctica y que se pudiera aplicar a cualquier territorio, sin necesidad de contratar enormes equipos de trabajo y que diera resultados fiables en un plazo relativamente corto, para que después de identificar los temas, se trabaje en ellos para su mejora. Cualquier Gobierno Municipal puede hacer uso de esta herramienta, sin necesidad de gastar en contrataciones externas onerosas, siempre que se realice con transparencia y objetividad.

Se resalta, que es fundamental¹² establecer si existe una visión compartida general de toda la ciudad y/o visiones y misiones coordinadas, por comunidad u organización. Para esto, se realizan las entrevistas con las personas que dirigen o forman parte de las instituciones, grupos o asociaciones. De esa forma, las conclusiones serán cuantitativas y cualitativas.

El modelo de medición de elementos de conocimiento se aplica por sector y por institución. Se espera, de esa forma neutralizar desviaciones de opinión que pueden surgir si se aplica a solo un sector o institución y, por otra parte, por economía de medios, no se entrevistarán todos los actores. Esto permitirá sumar y combinar los datos individuales

¹² Se utiliza un término cualitativo, porque se considera un tema importante y urgente.

para establecer porcentualmente, el grado de madurez y el aporte de las redes a la comunidad.

Como en toda investigación cualitativa, puede existir el riesgo de sesgos, sin embargo, siguiendo el pensamiento de Zetteberg (1981), se buscan las definiciones y la taxonomía adecuada, sin pretender abarcar todos los campos, pero buscando neutralizar las opiniones individuales.

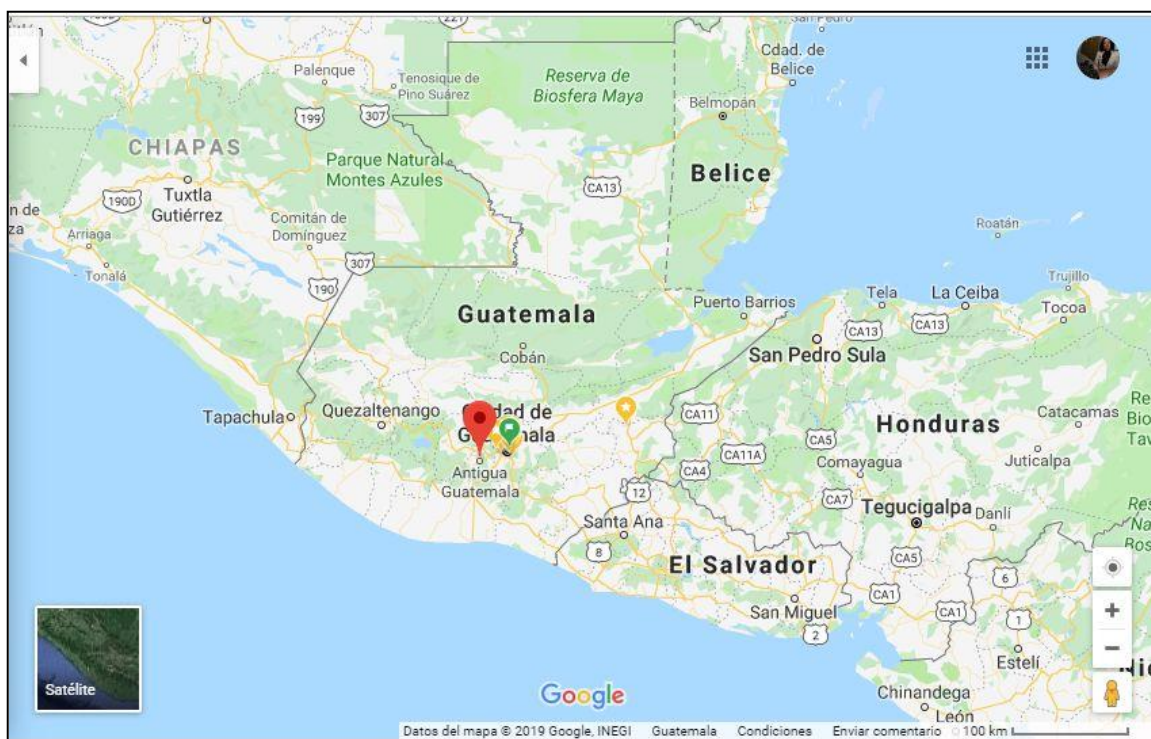
Capítulo 5

Desarrollo de la investigación

5.1 Sobre la Antigua Guatemala

El Municipio de la Antigua Guatemala es cabecera del departamento de Sacatepéquez. Sacatepéquez es uno de los 22 departamentos de la República de Guatemala, que también se ordena en 7 regiones administrativas y 340 municipios.

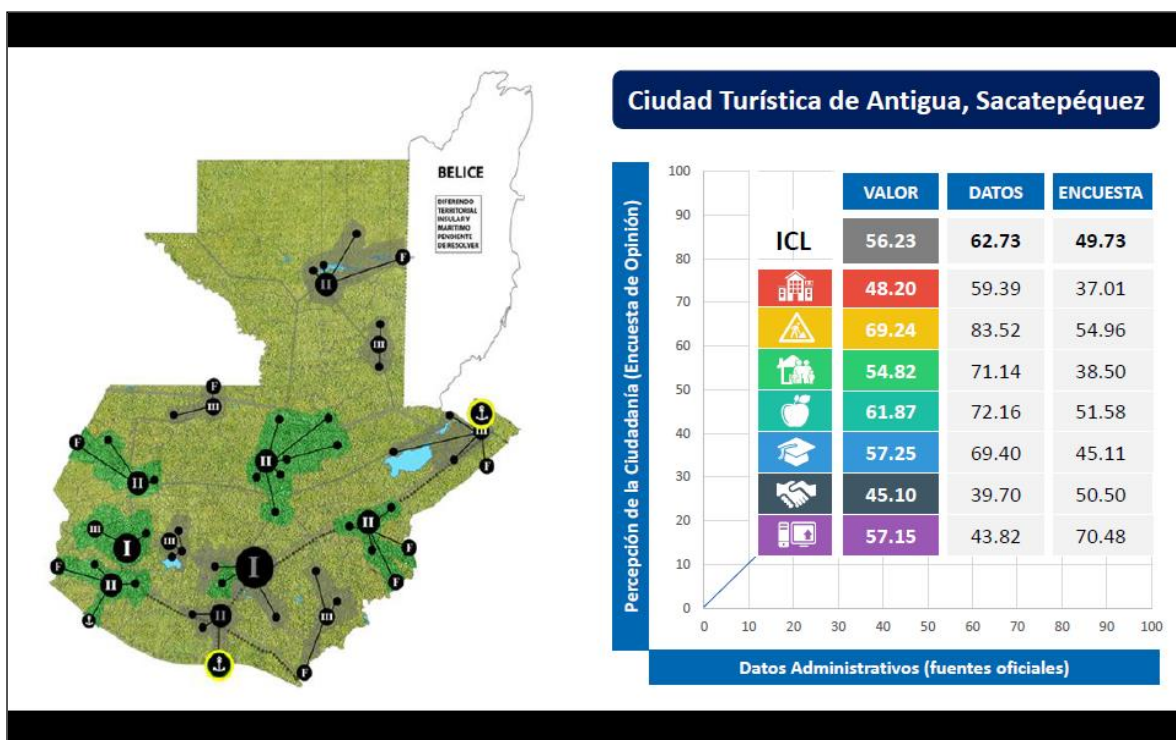
Figura 16. Mapa de Guatemala con la ubicación de Antigua Guatemala



Fuente: Google Maps (2019) .

Este municipio presenta diversas riquezas, tanto en agricultura, como en lo cultural, y en lo histórico y es un imán de turismo nacional e internacional, así como de otras actividades que usualmente son denominadas como industrias sin chimenea. Tiene una extensión de 78 kilómetros cuadrados. Además de su ciudad cabecera, tiene 21 aldeas y 5 caseríos¹³. La Unesco, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura, la ha reconocido como ciudad Patrimonio de la Humanidad desde el año 1979¹⁴.

Figura 17. Índice de Competitividad Local de Antigua Guatemala ENADE 2016



Fuente: Sitio de Pronacom (2019) Herramienta de Ranking de Municipios

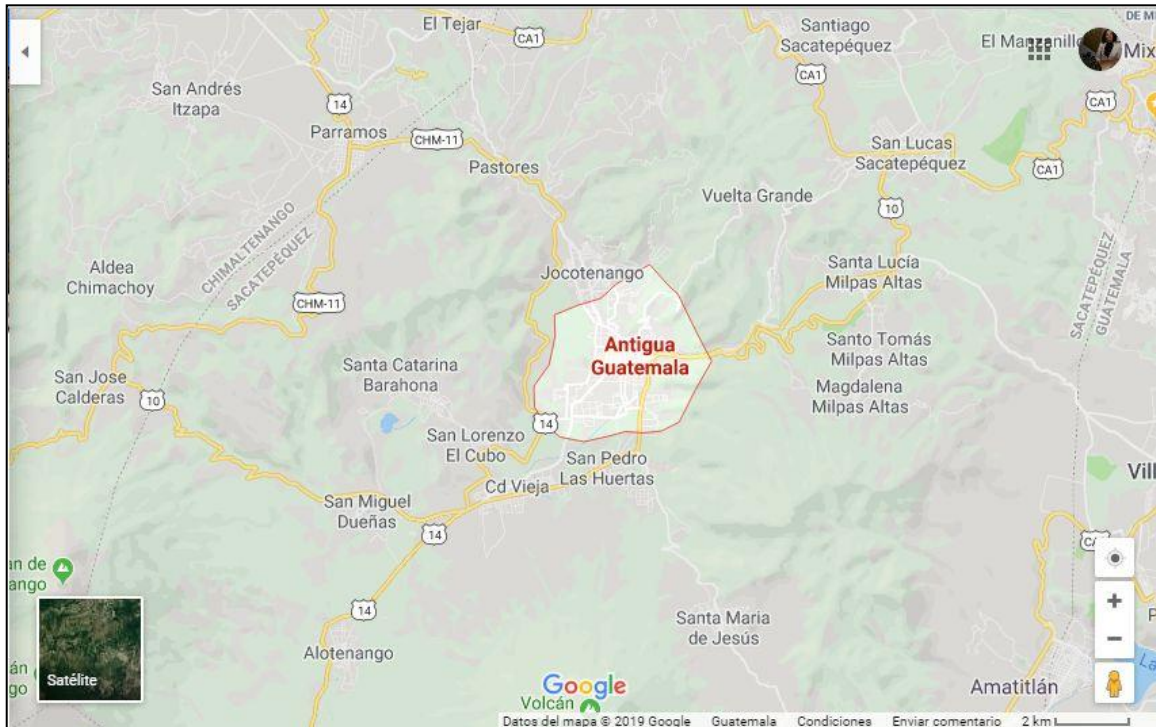
¹³ Esta es la versión municipal, según entrevista con sus autoridades. Según el INE (2019) son 24 aldeas y un caserío y según Segeplan (2018) son 21 aldeas y 14 caseríos.

¹⁴ Se pueden revisar los criterios en <http://whc.unesco.org/en/list/65>

En la figura anterior, se observa el Índice de Competitividad Local, que realizan Fundesa y Pronacom (2018) a las ciudades intermedias y por el cual Antigua fue electa como nodo para su territorio. A pesar de que no llega al mínimo poblacional para ser reconocida como ciudad intermedia, ya que su población no asciende a 50,000 habitantes¹⁵, quedando en la actualidad en un aproximado de 46,500 personas, PRONACOM (2018) le ha dado esta definición por ser ancla territorial de los municipios que la rodean y que dependen de ella como área metropolitana. Estos son, al norte Jocotenango y Santa Lucía Milpas Altas, al este Santa Lucía Milpas Altas, Magdalena Milpas Altas y Santa María de Jesús y al oeste San Antonio Aguas Calientes y Ciudad Vieja. También se podría incluir a Pastores y a Alotenango, por cierta dependencia económica y, por los lazos sociales e interfamiliares. Incluso, se podría afirmar que todos estos municipios han pasado a ser dormitorios de esta ciudad. En especial Jocotenango y Ciudad Vieja.

¹⁵ La Unión Europea acepta poblaciones de 25,000 habitantes hasta 250,000, siempre que se cumpla con los requisitos de apoyo y servicios.

Figura 18. Ubicación del municipio en Sacatepéquez con su área de influencia



Fuente: Google Maps. (2019)

Otros municipios que tienen dependencia en cuanto a economía, salud y educación, son San Lucas Sacatepéquez, Santiago y Sumpango. De hecho, todos los municipios del departamento tienen cierta dependencia de la Antigua. Su clima templado y su arquitectura colonial, así como sus costumbres e historia han hecho de este municipio un motor económico regional y son atractivos para turistas extranjeros y nacionales. La ciudad fue fundada el 10 de marzo de 1543 por Pedro de Alvarado, y fue tercer capital

del reino de Guatemala o la provincia o la república, según se interprete la historia¹⁶. Su actual ubicación es en el Valle de Panchoy y fue la capital de Guatemala hasta el 29 de julio de 1773, cuando el terremoto de Santa Marta provocó que las autoridades de entonces decidieran mudarse a un lugar más seguro. A pesar de su casi abandono por un siglo, a mediados del siglo XIX vuelve a emerger con el cultivo del café y otros vegetales.

Pero es en el siglo XX, gracias a su arquitectura neo-renacentista, su arte barroco colonial y el gusto generalizado del mundo occidental por el turismo cultural, que se vuelve una ciudad de una fuerte actividad económica en servicios y en productos artesanales, sin dejar de considerar sus cultivos tradicionales y no tradicionales, favorecidos por su suelo volcánico, su clima templado y su cercanía a la capital y al aeropuerto. Es de resaltar, que, si bien su casco urbano es el mayor atractivo turístico, las aldeas, no solo son su fuerza, sino que también son un reservorio vivo. Los Encuentros, Huertas, San Bartolomé Becerra, San Cristóbal, San Cristóbal el Alto, San Cristóbal el Bajo, San Felipe, San Felipe de Jesús, San Gaspar, San Juan del Obispo, San Juan Gascón, San Mateo Milpas Altas, San Pedro, San Pedro Huertas, Santa Ana, Santa Ana Milpas Altas, Santa Catarina Bobadilla, Santa Inés, Santa Inés Del Monte Pulciano, Santa Inés Hortelanos, Santa Isabel y Tesoro, son en realidad los lugares donde se localizan las casas de habitación, los talleres y las actividades de producción básica del municipio, además del comercio minorista local.

¹⁶ La denominación de la región durante la Colonia varía de autor en autor.

Figura 19. Aldeas de Antigua



Fuente: Google Maps. (2019)

Otra particularidad de Antigua, como se observa en el mapa anterior, es listar las fincas, casi todas cafetaleras, como parte su ordenamiento poblacional y geográfico, que incide en su organización política y territorial. Se verá más adelante que existe una discusión y división muy fuerte en cuánto a la aplicación de la Ley 60-69 de Conservación de la Antigua y su extensión a los cascos y zonas verdes de las Fincas cafetaleras, tales como Retana, Esperanza, Salinas, etc. O lo que localmente se conoce como “Las Fincas”. Un punto poco abordado, es que estas fincas son centros

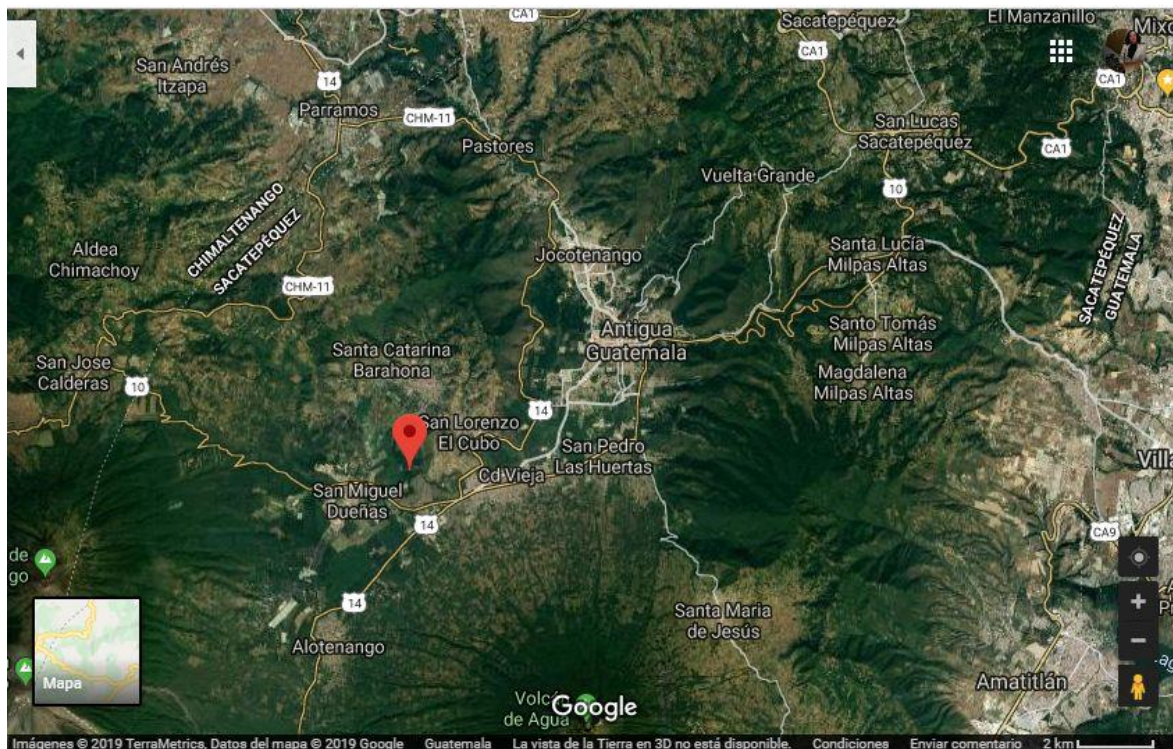
poblacionales en si mismas. Situación que se abordará en otro apartado, ya que existen redes comunales en las mismas.

Antigua Guatemala es particularmente rica en redes sociales y culturales, por lo que los resultados de esta investigación podrían aplicarse y extenderse a otras zonas con similares características, donde se fundan comunidades étnicas y sociales distintas. Por otra parte, el hecho de ser Monumento histórico y su demografía distintiva, la hacen un caso especial dentro de los municipios del país. De hecho, Antigua sufre de un proceso acelerado de gentrificación¹⁷ que amenaza parte de su tejido social.

Por otra parte, al revisar su orografía se constata que la ciudad se sitúa en terreno montañoso y entre dos microcuencas, lo que influye en su ordenamiento territorial. También se observa en el siguiente mapa, que, a pesar del relieve territorial, cuenta con accesos en los cuatro puntos cardinales. La combinación de estas características favorece que su ICL sea el tercero más alto del país. (Pronacom, 2019)

¹⁷ Se conoce como gentrificación al proceso de toma de un vecindario o barrio histórico o pintoresco o céntrico, por parte de población ajena al mismo, que lo cambia y mejora, provocando que suban los precios de los bienes raíces, así como el costo de la vida, expulsando a sus vecinos originales.

Figura 20. Orografía de Antigua



Fuente: Google Maps (2019)

5.2 Sobre las instituciones y asociaciones

Se encontraron innumerables listas de asociaciones, ya que este municipio ha tenido tradicionalmente una fuerte coordinación a nivel comunal, barrial y sindical. Aparte de las instituciones oficiales del sector público, como la Municipalidad, la Gobernación Departamental y las entidades desconcentradas, como la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, o delegaciones departamentales de los Ministerios, entre ellos las de Educación, Salud, etc., DeGuate.com (2019) toma del PMD 2011-2020 las siguientes asociaciones:

Cámara de Turismo, Asociación Cinco Estrellas, Asociación de Mujeres de Guatemala, Comité Calle del Arco, Club Antigüño, Asociación de Guías Antigüños, Club Rotario, Asociación Salvemos Antigua, Gremial de Artesanos, Asociación de Taxistas, Asociación de Agencias de Viajes, Asamblea de la Sociedad Civil, Centro de Investigaciones Sociales de Mesoamérica CIRMA, Legión de Santiago, Casa de la Cultura, Club Esfuerzo, Alianza Francesa, Proyecto Cultural El Sitio, Cámara de Comercio, Asociación de Vida Ascendente (tercera edad), Comité Juventud Antigua por Desarrollo Social y la Paz, Estudiantes de Derecho de Antigua Guatemala, Comité de Jubilados del Estado de Sacatepéquez, Comité Católico Isabel, Grupo Hermano Pedro, Comité Obras Sociales del Hermano Pedro, Comité Pro-Ciegos y Sordos, Delegación de Antigua, Sindicato de Trabajadores Municipales, Sindicato de Locatarios del Mercado Municipal, Sindicato de Trabajadores de Salud Pública, Sindicato de Trabajadores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Club Rotario-Antigua, Club Antigüño, Club de Leones-Antigua, Cuerpos de Bomberos de La Antigua Guatemala, Agencia Española de Cooperación Internacional Decanato de Sacatepéquez, Delegación Deportiva de Sacatepéquez, Asociación de Hermandades de La Antigua Guatemala, Asociación de Amigos de La Antigua Guatemala, Asociación Casa Alianza, Asociación Magisterio Asociado (MAS), Asociación de Escuela de Español, Fundación Pro-Conservación de La Antigua Guatemala, Nuestros Ahijados, Familias de Esperanza. (deguate.com/antigua)

Además, existen cooperativas de producción, de ahorro y préstamo y asociaciones de emprendedurismo, de empresarialidad, asilos y hospicios gerenciados por ONGs nacionales e internacionales, todas funcionando en su territorio. También se mueven innumerables grupos de interés, con mayor o menor incidencia, pero que, sin ser identificados oficialmente, o tener una personería jurídica, juegan un papel sustancial en la vida de la comunidad.

Según funcionarios municipales encuestados, hay en el espacio conurbado alrededor de mil organizaciones permanentes o transitorias de la sociedad civil. Cada una de estas puede tener entre cinco y 500 miembros. Aunque sean parte del ordenamiento jurídico a través de la Ley de Desarrollo Urbano y Rural, para efectos de este trabajo, se considerarán COI a los COCODES, Consejos Comunitarios de Desarrollo, que según el PMD 2011-2020 serían 20, aunque más adelante se registran 22. A la fecha de realización de esta investigación, la municipalidad junta en el COMUDE a 22 COCODES y otras organizaciones comunitarias, aunque algunas de ellas, por ley no deberían participar del mismo. Se observó en los videos de las reuniones de COMUDE que la presencia mayoritaria es de organizaciones que no corresponden a la ley. Aparte del COMUDE hay una coordinadora de COCODES.

Otro punto a señalar es que, según el reporte de la CEPAL, Guatemala Población y Desarrollo; el Departamento de Sacatepéquez (2019), junto con el departamento de Guatemala, según se ve en la siguiente tabla comparativa, son los únicos que presentan una tendencia de migración positiva, es decir, reciben más inmigración que expulsan pobladores. De hecho, son los únicos departamentos del país en números negros. Esto implica una presión distinta sobre la comunidad y sobre su gobierno.

Tabla 1. Tabla de Migraciones Internas

GUATEMALA: MIGRANTES INTERNOS INTERDEPARTAMENTALES.
PERÍODO 1990-1994

DEPARTAMENTO	Población			Inmigrantes		Emigrantes		Migración		Tasas anuales de migración (por mil)		
	Empadronada 1994	Residente 1990	No migrante	Total	%	Total	%	Neta	Bruta	Inmigración	Emigración	Mig. Neta
GUATEMALA	1 659 719	1 619 267	1 599 617	60 102	40.4	19 650	13.2	40 452	79 752	10.6	3.5	7.2
EL PROGRESO	101 480	102 438	98 895	2 585	1.7	3 543	2.4	- 958	6 128	7.3	10.1	-2.7
SACATEPÉQUEZ	167 821	164 198	162 121	5 700	3.8	2 075	1.4	3 625	7 775	10.0	3.6	6.3
CHIMALTENANGO	291 010	291 759	287 120	3 890	2.6	4 639	3.1	- 749	8 529	3.9	4.6	-0.7
ESCUINTLA	359 938	362 205	349 885	10 051	6.8	12 320	8.3	- 2 269	22 371	8.1	9.9	-1.8
SANTA ROSA	230 153	235 469	226 229	3 924	2.6	9 240	6.2	- 5 316	13 164	4.9	11.5	-6.6
SOLOLA	205 800	206 112	204 311	1 489	1.0	1 801	1.2	- 312	3 290	2.1	2.5	-0.4
TOTONICAPAN	253 431	255 870	252 652	779	0.5	3 218	2.2	- 2 439	3 997	0.9	3.7	-2.8
QUETZALTENANGO	464 933	467 594	457 988	6 945	4.7	9 606	6.5	- 2 661	16 551	4.3	6.0	-1.7
SUCHITÉPEQUEZ	284 798	287 578	278 723	6 075	4.1	8 855	6.0	- 2 780	14 930	6.2	9.0	-2.8
RETALHULEU	174 944	178 540	170 621	4 323	2.9	5 919	4.0	- 1 596	10 242	7.1	9.8	-2.6
SAN MARCOS	597 917	605 276	594 314	3 603	2.4	10 962	7.4	- 7 359	14 565	1.7	5.3	-3.5
HUEHUETENANGO	587 651	588 911	585 168	2 483	1.7	3 743	2.5	- 1 260	6 226	1.2	1.8	-0.6
QUICHE	404 990	409 699	402 561	2 429	1.6	7 138	4.8	- 4 709	9 567	1.7	5.1	-3.4
BAJA VERAPAZ	142 690	145 266	140 988	1 702	1.1	4 278	2.9	- 2 576	5 980	3.4	6.6	-3.2
ALTA VERAPAZ	501 134	503 262	496 981	4 153	2.8	6 281	4.2	- 2 128	10 434	2.4	3.6	-1.2
PETEN	204 520	198 750	192 877	11 643	7.8	3 873	2.6	7 770	15 516	16.8	5.6	11.2
IZABAL	232 996	234 285	226 939	6 057	4.1	7 346	4.9	- 1 289	13 403	7.5	9.1	-1.6
ZACAPA	147 373	148 959	144 258	3 115	2.1	4 701	3.2	- 1 586	7 816	6.1	9.2	-3.1
CHIMQUIMULA	214 047	216 232	211 622	2 425	1.6	4 610	3.1	- 2 185	7 035	3.3	6.2	-2.9
JALAPA	182 044	184 294	180 076	1 968	1.3	4 218	2.8	- 2 250	6 186	3.1	6.7	-3.6
JUTIAPA	288 727	296 152	285 568	3 159	2.1	10 584	7.1	- 7 425	13 743	3.1	10.5	-7.4
Total	7 698 114	7 698 114	7 549 514	148 600	100.0	148 600	100.0	0	297 200	5.6	5.6	0.0

Fuente: Censo de Población de 1994 (INE, 1997b).

Fuente: informe Guatemala Migración y Desarrollo de la CEPAL (2017)

Con respecto a su gobierno, la Corporación Municipal, según se puede ver en su sitio web y en distintos documentos, como el PMD (2012), Segeplan (2019) y la

propuesta de POT (2018), está compuesta por un/a Alcalde/sa, 3 síndicos, 5 concejales y 2 suplentes. Cuenta como dependencias administrativas, como un Juzgado Municipal, Oficina de la Mujer, Catastro, Oficina de Impuesto Único sobre Inmuebles IUSI, Tesorería y Policía de Tránsito. Tiene una nómina publicada en su sitio web de 842 empleados, pero contra lo que indica la LAIP, Ley de Acceso a la Información Pública, al momento de esta investigación no se indica que puestos ocupan, ni cuál es su sueldo. Tiene 76 empleados temporales en el reglón 029¹⁸. 75 maestras y un mensajero. Se ha identificado que existen más contratos en el reglón, que no se listan. Dentro de sus actividades en el rubro de cultura y educación, la administración municipal mantiene a la Finca Florencia, la Escuela de Artes Integradas, el Centro Cultural Cesar Brañas, la Biblioteca Municipal y los Institutos municipales. Todos muy concurridos, según nuestra inspección ocular.

Aunque no están registradas como tales en la información pública, en sus POA 2018 y 2019, la Municipalidad declara mantener farmacias locales como servicio comunitario. En efecto las mantiene en las aldeas principales del sector norte y tienen un alto movimiento por los precios favorables de las medicinas. Se sabe por la oficina de la mujer, que en el mes febrero se realizó una encuesta de lenguas autóctonas en algunas aldeas y se señala que, en general, las poblaciones se manifiestan mestizas, que su idioma principal es el español y el segundo es kaqchikel. Sin embargo, hablando con vendedoras del parque que llegan a diario de las aldeas, sus idiomas principales son el kaqchikel y el

¹⁸ Trabajadores temporales por contrato.

español, y entienden el inglés, ya que lo usan para trabajar. Se volverá sobre este tema más adelante. La municipalidad contestó a un oficio de requerimiento de información pública la siguiente tabla. En función de la misma, se puede indicar si existe necesidad de educación biligüe o programas culturales en lenguas mayas.

Tabla 2. Aldeas e Idiomas de la Antigua Guatemala

Aldea	Idioma principal	Segundo Idioma	Situación
Santa Catalina Bobadilla	Español (95 %)	Kaqchikel (5 %)	Migrantes
Aldea Vuelta Grande y La Colorada	Español	Kaqchikel	Los ancianos y adultos (minoría) hablan idioma Maya, se está perdiendo culturalmente en las generaciones nuevas.
El Hato	Español	Kaqchikel	Los ancianos y adultos (minoría) hablan idioma Maya, se está perdiendo culturalmente en las generaciones nuevas.
San Juan Gascón	Español	Kaqchikel (15 personas)	Migrantes
San Juan del Obispo	Español	Kaqchikel (20 personas, una familia)	Migrantes
Buena Vista	Español	Kaqchikel	Principal idioma Español.



Teléfonos 7720-7770 / 7720-7670 | www.muniantigua.com

Fuente; Oficio dirigido por la Inga. Gordillo directora de la Oficina de la Mujer para el Lic. Castillo, director de la Oficina de Acceso a la Información. (2019) y publicado en el sitio web de la Municipalidad de la Antigua Guatemala en su información pública (2019)

La municipalidad difunde públicamente un Plan Estratégico, basado en el Katún 32 y en las propuestas de PRONACOM de Plan de Competitividad 2032. Sin embargo, al revisar el plan anual 2019, se observa, que la administración municipal perfora pozos, arregla mercados y mejora el estadio de futbol, como actividades aisladas, bajo presión popular. Se volverá sobre el tema más adelante al revisar la evaluación de madurez organizativa institucional. Es de señalar que varios los proyectos de obra gris están intervenidos por el Ministerio Público y la Contraloría de Cuentas por falta de ejecución. Algunos fueron comenzados en administraciones pasadas. También, es de notar, que se enuncian entre sus objetivos y prioridades el mantener los institutos educativos y los puestos de salud. Esto es importante para la definición de ciudad intermedia, por el nivel de servicios que tiene que prestar al territorio que nuclea. Por otra parte, se expresan dentro del texto del plan de trabajo recriminaciones a las autoridades nacionales por no cumplir con esos menesteres y dejar que la responsabilidad recaiga sobre la administración local. Este también es un tema de madurez organizativa; la forma en que se manejan las relaciones internas y externas a la organización.

La comuna (2018) oficial y denotativamente expresa que continúa apoyando salud y educación, para beneficio del departamento y el país, cubriendo actividades, que considera responsabilidad del gobierno central. Antigua, como cabecera departamental, brinda estos servicios a toda la población de Sacatepéquez, ya sea porque es parte de su planificación, o porque es una presión popular o bien, porque es parte de aquellas

acciones que permiten la reelección de sus autoridades. Por otra parte, es significativo que uno de los rubros de inversión más fuerte en el POA 2019 es la Finca Florencia¹⁹. Se indica que eso promueve el bienestar de la gente. No está claro si este gasto es de inversión o de funcionamiento, pero es más alto que los gastos en salud, por ejemplo.

Se espera que la visión y misión del plan se cumplan, ya que, por un lado, se expresa que el Plan Municipal de Desarrollo, PMD y el Plan de Ordenamiento Territorial, POT se están haciendo en forma participativa y, por otro, los medios de comunicación locales y nacionales reportan que los vecinos están indignados por no participar de la preparación de la última versión de POT, que es patrocinada por PRONACOM y el Banco Interamericano de Desarrollo BID y que fue llevada a cabo por la consultora española Ingeniería y Dirección de Obras y Montaje (IDOM). (Magaña, 2018) (Prensa Libre, 2018). Así como el PMD/POT vigentes serían los realizados en el año 2011 para entrar en vigor en el 2012 y patrocinados por la cooperación andaluza. La sociedad civil cuestiona y duda que el POT realizado por IDOM se lleve a cabo, debido a contradicciones e intereses. Se tuvo acceso al plan presentado por la firma Idom porque se entrevistaron distintas unidades de la comuna. En la municipalidad hay funcionarios involucrados, profesionales y conedores, pero la mayoría no está al tanto de lo que se hace, y la mayoría de las personas que hablan de él, no lo han visto o no quieren que se vea.

¹⁹ La Finca Municipal Florencia es un parque ecológico que ofrece servicios recreativos.

Por otra parte, si bien en sus papeles la comuna hace referencia al Código Municipal (2016), algunas asociaciones vecinales lo dudan y citan el Art. 8:

ARTICULO 8. Elementos del municipio. Integran el municipio los siguientes elementos básicos: a) La población. b) El territorio. c) La autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto por el Concejo Municipal como por las autoridades tradicionales propias de las comunidades de su circunscripción. d) La comunidad organizada. e) La capacidad económica. f) El ordenamiento jurídico municipal y el derecho consuetudinario del lugar. g) El patrimonio del municipio.

Se verá más adelante, que el concepto de alineación va de la mano con la internalización de la Visión y la Misión de la entidad, que debe ir, a su vez, de la mano con el ordenamiento legal nacional y con los compromisos nacionales, como, por ejemplo, la Agenda 2030.

En su POA 2019 incluido en el Sitio web de Segeplan (2019), y en el sitio web de la Municipalidad (2019), se leen enunciados sus conceptos rectores.

VISIÓN.

En la Municipalidad de Antigua Guatemala gestionamos nuestros procesos de forma eficaz, enfocados a las necesidades de los ciudadanos alineados a la estrategia institucional, midiendo y comunicando nuestros resultados, con un alto grado de conciencia y compromiso de nuestros colaboradores.

MISIÓN.

La Misión de la Municipalidad de Antigua Guatemala es realizar una gestión eficiente, proactiva y de calidad, proveyendo los servicios pertinentes a la

comunidad, con un alto compromiso de sus funcionarios y empleados, liderando los procesos que permitan lograr el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de forma sustentable de la comuna.

Principios y valores: orgullo de pertenencia, servicio, transparencia, respeto, eficiencia, excelencia, compromiso, confianza. (recuperado de <http://muniantigua.gob.gt/uai/?wpdmpro=ano-2018-poa>)

De la lectura del POA 2019 se infiere, sin necesidad de usar una herramienta de medición de madurez o de gestión de conocimiento, que el nivel de madurez, de acuerdo a las definiciones que se han revisado, no llega a los umbrales de efectividad necesarios.

La ciudadanía se queja permanentemente de lo engorroso de pedir permisos para realizar mejoras a sus propiedades o trámites administrativos diversos, de la falta de interés de los líderes políticos en la comunidad y además, al existir un corte con respecto al POT y PMD 2012 y con las actividades y funcionarios de la anterior administración, se han desaprovechado los saberes tácitos de los mismos y así como de los vecinos. Existe una brecha en las implementaciones y una brecha con la comunidad. No significa que la población quiera volver a la gestión anterior, tampoco que haya que proseguir con malas prácticas, sino que, al desconocer las experiencias pasadas, se desperdicia el capital estructural y humano. La misma corporación expresa que la política anterior fue clientelar e inválida, de modo que no se aprecia un rescate de saberes tácitos ni de capital relacional. Por otra parte, aunque se cita el Código Municipal (2016), es de reflexionar la forma en que se aplica el siguiente artículo:

ARTICULO 17. Derechos y obligaciones de los vecinos. Son derechos y obligaciones de los vecinos: a) Ejercer los derechos ciudadanos de conformidad

con lo dispuesto en la Constitución Política de la República y la Ley Electoral y de Partidos Políticos. b) Optar a cargos públicos municipales. c) Servir y defender los intereses del municipio y la autonomía municipal. d) Contribuir a los gastos públicos municipales, en la forma prescrita por la ley. e) Participar en actividades políticas municipales. f) Participar activa y voluntariamente en la formulación, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas municipales y comunitarias. g) Ser informado regularmente por el gobierno municipal de los resultados de las políticas y planes municipales y de la rendición de cuentas, en la forma prevista por la ley. h) Integrar la comisión ciudadana municipal de auditoría social. i) Utilizar de acuerdo con su naturaleza los servicios públicos municipales y acceder a los aprovechamientos comunales conforme a las normas aplicables. j) Participar en las consultas a los vecinos de conformidad con la ley. k) Pedir la consulta popular municipal en los asuntos de gran trascendencia para el municipio, en la forma prevista por este Código. l) Solicitar la prestación, y en su caso, el establecimiento del correspondiente servicio público municipal. m) Aquellos otros derechos y deberes establecidos en las leyes. (Recuperado de <http://ww2.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2016/pdfs/decretos/D39-2016.pdf>)

El municipio como tal es uno de los más competitivos del país y Fundesa, (2019) en su índice lo coloca en un tercer lugar en la escala general del país, con 71.38 puntos sobre 100. De modo que se puede considerar que, desde un punto de vista económico, sus fundamentos son fuertes.

Figura 21. Índice de competitividad Local de Antigua



Fuente Sitio de Fundesa (2019)

Estos datos son del 2015 y se observa que las principales fortalezas son generación de empleos y servicios de salud. Estos dos factores, son básicos para la fortaleza de una ciudad intermedia. Incluso los servicios educativos tienen un buen indicador, siendo otro de los pilares. Su punto más bajo está en el potencial productivo, donde sus indicadores dependen del correcto aprovechamiento de los recursos naturales y su sostenibilidad a largo plazo.

Por su importancia en el ordenamiento y la vida de la ciudad, no se puede dejar de mencionar al Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala, (CNPAG). Organización que prácticamente rige la construcción y ornato de la ciudad y alrededores, aunque sin reglamento explícito y sin claridad sobre su mandato. Este Consejo, nacido de la Ley 60-69 es un poder paralelo que entrapa o agiliza construcciones, mejoras y cambios en diseños. Dado lo nebuloso de sus atribuciones, depende en gran medida del Conservador de turno, que puede estar coordinado o no con la Alcaldía. Si bien el Alcalde/sa es quien lo preside, en las últimas cuatro administraciones la coordinación ha sido débil. En la actualidad, conseguir un permiso de mejora de un techo dañado puede llevar entre seis meses y dos años con costos de 3,500 a 10,000 quetzales en formalidades, según vecinos entrevistados. Al llegar a preguntar en la oficina específica, los funcionarios declaran que no es necesario tal permiso, pero la municipalidad multa al vecino si no puede demostrar que lo tiene.

5.3 Entrevistas y trabajo de campo

Durante el mes de marzo, abril y mayo del año 2018 se han realizado entrevistas y reuniones presenciales y virtuales con líderes, funcionarios y miembros de los distintos sectores identificados como la cuádruple hélice. Se ha dado preponderancia a la sociedad civil organizada, aun cuando algunas organizaciones no tengan registro formal, pero se les ha dado cabida en función de que tengan una existencia no menor a un año y que tengan una organización básica reconocida, como por ejemplo asociaciones de artistas, de artesanos, de vecinos organizados, etc. Por otra parte, se han considerado también

COCODES, ONGs registradas, nacionales e internacionales. Asociaciones gremiales y empresariales. No se incluyen partidos políticos o comités cívicos, por las características propias de la actividad política en Guatemala.

En el transcurso de nuestro estudio de campo han entrevistado funcionarios públicos, artesanos, actores, escritores, periodistas, médicos, administradores de empresas, políticos, educadores, empresarios grandes, medianos y pequeños, formales e informales, cajeros, meseros, guardianes, poetas, promotores culturales y directivos de ONGs. Todos nacidos o residentes de la Antigua o de las aldeas o municipios adyacentes, pero que han trabajado en la Antigua en forma continua, por lo menos durante los últimos 5 años. Dada la fecha de elección de la última administración, los concejales, gerentes y funcionarios de la comuna no tienen 5 años de actividad. Los miembros de los sindicatos municipales no fueron entrevistados, porque existe mucha tensión en momentos de realizarse la investigación. Dadas las características de la ciudad, la falta de seguimiento y aplicación de la ley de empleo público municipal, a menos que se pertenezca a alguno de los 3 sindicatos municipales, es probable que los funcionarios que se entrevistaron no continúen en la próxima administración.

Se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas, pero siempre buscando contestar las preguntas base para completar nuestra herramienta de evaluación y establecer una ponderación cuantitativa que nos permita objetivar la situación de madurez y gestión de conocimiento. Las variables fueron expuestas en el capítulo 4 y se muestran a continuación las fichas genéricas

5.4 Formatos modelo

Descripción general para nuestro seguimiento

Nombre de la organización	
Visión	
Misión	
Historia	
Miembros	

Y se muestra a continuación la ficha las categorías y niveles de ponderación, según se anotó en el capítulo previo:.

Tabla 3. Ficha de medición de madurez organizativa y conocimiento

Fecha de Realización:			
Nombre de la organización:			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	0%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	0	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	0	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	0	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	0	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	0	
		Total de punto	0
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	0%
1	esfuerzo en formación	0	
2	colaboración y trabajo en equipo	0	
3	comunicación proactiva	0	
4	Liderazgo inclusivo	0	
5	aporte a la familia y a la comunidad	0	
		Total de punto	0
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	0%
1	Alianzas locales	0	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	0	
3	Apoya la gestión de calidad	0	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	0	
5	Aprueba la gestión del municipio	0	
		Total de punto	0
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	0%
1	Tiempo de permanencia	0	
2	Procesos definidos	0	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	0	
4	códigos de ética	0	
5	Documentación de buenas prácticas	0	
		Total de punto	0
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	0%
1	Conoce los ODS	0	
2	Trabaja en alguno de los ODS	0	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	0	
4	Conoce el código municipal	0	
5	Conoce el RMD y su relación con los ODS	0	
		Total de punto	0
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	0%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	0	
2	Creatividad aplicada	0	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	0	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	0	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	0	
		Total de pu	0
		Máximo	25
Escala:			
1	para nada		
2	un poco		
3	bastante		
4	mucho		
5	dominio total		

5.5 Entrevistas

Para efectos de llevar un orden temático, se dividen los resultados de las entrevistas por sectores,

- Arte y Cultura
- Empresariado organizado
- ONGs nacionales
- ONGs y cooperación internacional
- Gobierno Local

En todas las entrevistas se tocan los mismos temas, para sondear, conocimiento de la visión, misión y valores del Municipio, conocimiento del entorno histórico, económico, social y cultural. También se busca evidenciar el nivel de involucrimiento y compromiso con la comunidad. Cuál es el conocimiento de los ODS. Sobre estas entrevistas, se rellenan los formularios y se dan los resultados que se exponen por sector. No se puede dejar de nombrar el involucramiento político, sin embargo, este estudio no abarca, no califica ni cuantifica el estado o panorama de la política partidaria. Estas entrevistas tienen como objetivo reconocer y señalar elementos de conocimiento tácito y explícito que se puedan encontrar en las asociaciones y comunidades. Se busca neutralizar elementos de opinión. Dado que se busca conocimiento tácito, también se buscan formas de aprendizaje comunitario y cultural. La coordinación y el reconocimiento de la administración se ponderan como parte del nivel de madurez que es básico en los ODS 11 y 17.

5.5.1 Arte, Artesanía y Cultura, Actores ²⁰y grupos

Relación de las entrevistas: De las entrevistas realizadas se desprende que existen distintas agrupaciones de artistas, artesanos y cultura. Hay diferentes grupos centrados en actividades similares, pero con intereses diversos. La política oficial, a nivel nacional y local, ha beneficiado en el campo comercial a intermediarios y entidades que llegan desde fuera del municipio.

Los “chemas” como se conoce a las personas de “occidente”, o en realidad, personas de fuera del municipio, sobre todo de la capital y de la costa pacífica, inmigrantes que han tomado el centro citadino, han comprado o alquilado las casas tradicionales y las han vuelto comercios²¹. Vecinos declaran que en esos sitios se distribuye droga y licor. Existen sospechas de lavado de dinero a través de cierta intermediación inmobiliaria y la existencia en el casco céntrico de cierto tipo de negocios, como tiendas de abarrotes y suministros básicos, ocupando locales con una media de alquiler superior a sus posibles entradas.

Esto distorsiona el sentido de comunidad de la ciudad. No se respeta la Ley 60-69 de Protección de la Antigua Guatemala, y hay desorden urbano. La mayoría de los entrevistados en sectores de arte, artesanía y cultura desconocen que existen planes de ordenamiento urbano o reglamentaciones sobre espectáculos y uso de lugares públicos. Los mercados de artesanías venden artículos de todo el país y también, importados. Los

²⁰ Tanto stakeholders, como actores profesionales

²¹ En el caso de Antigua, habría que hacer un análisis aparte de los extranjeros que llegan a asentarse, pero comunitariamente hablando, son vistos en forma positiva y asimilados a la comunidad.

representantes del artesanado manifiesta que no se reconoce al artesano local. Sin embargo, hay artesanos que se organizan y por sus propios medios hacen todo para mantener las tradiciones locales, incluso ponen sus casas y enseñan a los jóvenes. Esto es un fenómeno de las aldeas. Por ejemplo, en San Juan Obispo. Élfido Reyes, es un entusiasta de mantener los diseños tradicionales de la alfarería.

Se ha tratado de implementar la “Ruta del artesano” con la administración Vivar²²², pero no ha resultado porque los artesanos no tienen comodidades para los turistas y no hay interés institucional en mostrar el trabajo en barro y madera. Entonces, se creó una feria del artesano antigüeño, pero esta se perdió con la actual administración. Se manifiesta que no hay continuidad en las políticas, incluso, actividades tradicionales de la ciudad como la Feria del Libro, han sido cortadas por la administración Asencio. Otros actores consideran que los grupos no saben gestión o no pueden autogestionarse. Por eso, al demandarles formalidades, no están en capacidad de cumplir. Por ejemplo, no saben cómo llenar los nuevos formularios de proyectos.

Existen distintos lideratos de distintas asociaciones, que son apoyados por diversas entidades nacionales o internacionales y no se puede dar una continuidad al trabajo cuando hay un constante vaivén; un recomenzar de iniciativas con cada administración local o nacional. Se entrevistó a varias asociaciones de artesanos; entre otras; GALAG que se inició con apoyo municipal organizando una feria mensual, y la ASAA que se organizó con apoyo del Ministerio de Economía MINECO, y que todos

²²²² Administración que fue intervenida por denuncias de corrupción y que se caracterizó por su política populista y por favorecer las aldeas.

conocen por OVOP²³, (One village One Product), que es la iniciativa que le dio vida, pero que, al divertirse, dio como resultado la inacción de ambas. Estas dos quieren hacer lo mismo y llegan al mismo colectivo, ofrecen exponer y vender sus trabajos directamente al público consumidor, porque los intermediarios se quedan con un alto porcentaje de las ganancias, pero en el momento de tener que aportar a los gastos generales, no hay participación porque los artesanos no quieren pagar membresías a varias asociaciones. Expresan un bajo nivel organizativo y falta de liderazgo, además de poca coordinación entre todos.

También refleja baja formación empresarial, aun cuando varios artesanos tienen títulos a nivel técnico y han viajado al exterior becados. La artesanía en la Antigua es familiar y se pasa de padre a hijo. Hay un promedio de cinco personas trabajando en cada taller. De la conversación se extrae que son familias entrelazadas y tradicionales. Se reconocen por sus apellidos y por sus sobrenombres. Están en todo el departamento, pero la organización comercial los ha ido desplazando. Incluso, Don Cruz España, directivo de GALAG, que ha sido reconocido en Estados Unidos y en México como artista y escultor, manifiesta que no recibe el mismo apoyo en Guatemala. Es un fenómeno interesante que sea reconocido por sus vecinos y por funcionarios extranjeros, pero desconocido o poco apoyado a nivel nacional.

²³ Un destino un producto, del inglés one village, one product, metodología impulsada por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón JICA y MINECO a través del Programa de Generación de Empleo Juvenil. En 10 entrevistas lo usan como nombre y desconocen el significado.

Por otra parte, miembros de este colectivo acusan a la comuna de inacción y falta de apoyo y dan como ejemplo a aldeas como San Cristóbal El Alto, donde la propia comunidad se organizó. Según refieren los artistas, ante la negativa de pavimentarles su camino comunal y tratar su basura, ellos comenzaron a mandar sus vehículos para transportar turistas desde el mercado de la Antigua hasta su parque central, dónde exhiben sus juguetes de madera, sus confecciones, ofrecen comida y levantaron un hostel. Esto gracias al programa para reciclar basura, de la JICA, que los organizó y los familiarizó con el programa OVOP, “un destino un producto”, por sus siglas en inglés. Hoy son parte de la red internacional de Turismo Comunitario y un referente para otras aldeas de Antigua Guatemala. Sobre esta versión de la historia, se volverá más adelante, porque tiene muchas variantes. Sobre todo del sector público.

Por otra parte, en apoyo a la cultura y la comunidad, existe la Agrupación de la Sociedad Civil de Sacatepéquez, para que toda persona interesada pueda intervenir en la vida de la ciudad y del departamento, sin embargo, se ven frustrados por el nivel de presión de grupos de interés que dominan la vida política y sobre todo, económica de la región. Los miembros de la agrupación pertenecen mayormente a familias tradicionales de la región. Dentro de esta Agrupación, hay organizaciones informales que trabajan en educación y capacitación de mujeres y jóvenes. Todo lo hacen por voluntariado. Hay un fenómeno de inmigración, sobre todo de la Costa Sur y de trabajo femenino poco remunerado. Por eso decidieron capacitar a las señoras migrantes y a las mujeres de las aldeas que trabajan en la ciudad, para que puedan tener mejores ingresos o abran su empresa. Les enseñan oficios, así como algunas leyes comunes, la Constitución y el

Código Municipal. Han verificado, que contrario a lo deseado, después de las capacitaciones es más difícil que les den trabajo, por no querer pagarles más y por miedo a la organización. Entonces las señoras están abriendo sus propios negocios. Ellas son mujeres mayormente kaqchiqueles, casadas y con hijos.

Se expresa un fenómeno social, tanto para los nativos de la ciudad como para los recién llegados, la gente que trabaja en el centro de Antigua vive mayormente fuera de los límites de la ciudad y se traslada a diario, porque los precios de las habitaciones son muy altos y no hay disponibilidad de casas. De manera que las señoras que se dedican a sus artesanías y ventas de comida están buscando opciones en los municipios cercanos. Esto tiene cierto apoyo en algunos desarrollos económicos de las aldeas, siguiendo el OVOP y trabajando un tema o producción, como los nísperos de San Juan Obispo, que ya no se venden como fruta, sino que se procesan para vender dulces, mermeladas y licor. También sobre este tema, hay muchas versiones y muchos héroes protagónicos.

Hay un quiebre entre las autoridades y estas agrupaciones civiles; mucha desconfianza. Otra queja se centra en el uso de ruinas históricas para realizar eventos sociales. Expresan los miembros de las asociaciones de artistas que estas se han concedido y representan entradas para la Municipalidad y para el Consejo de Conservación y para ciertos grupos de interés económico como los hoteleros. Se calcula que cada casamiento o evento en ruinas como San José el Viejo o el Carmen, implican entradas de 1,000 dólares netos, para la comuna. Otra queja, es que tampoco se permite la revisión de documentos oficiales, así como el uso de documentos o reproducciones de documentos históricos de los museos para investigación, con lo que se restringe no solo

el acceso a la información actual, sino que a las raíces de la historia de la ciudad y del país. También se expone que existen espacios públicos concesionados, pero no hay acceso a la documentación. De estas reuniones se deduce que la población local autóctona siente que se la está alienando de las decisiones y del futuro de la ciudad, a pesar de esto, también se deduce que hay voluntad de mayor participación.

Aunque han surgido iniciativas y existen organizaciones como Antigua Viva que es activa y que ha realizado distintas actividades culturales, como la exhibición itinerante de los osos berlineses, “United Buddy Bears” que son reconocidos por el resto de los actores culturales, se ve poco apoyo entre todos. En el pasado también existieron iniciativas de crear redes de organizaciones culturales, iniciadas por espacios privados como El Sitio, o, la Casa del Mango, pero que son percibidas como sesgadas por intereses lucrativos, o bien, sobre la que gestionó el ex ministro de cultura y deportes, Enrique Mateu, se sabe que despertó suspicacias por sus antecedentes políticos.

Distintos sectores opinan que la ciudad se enfoca más en la diversión que en la cultura, a pesar de que se han organizado grupos de jóvenes músicos, alrededor de “La Quinta” que les da la posibilidad de grabar en forma profesional sus temas o de la existencia de editoriales como La Nueva Fábrica o La Lucha. O los grupos de teatro como el del Pregonero, Emerson Valenzuela, que buscan rescatar y mantener los valores locales. Un tema recurrente en todos los sectores entrevistados es la preocupación por el consumo de alcohol y drogas, que va en aumento.

5.5.2 Empresariado Organizado

A pesar de que existen organizaciones de empresarios, sobre todo en el sector hotelero, nuevamente se nota la falta de continuidad en la organización. En especial de los pequeños empresarios. Por ejemplo, aunque existen 261 pequeños hoteles y hostales registrados, de los cerca de 2,000 que se supone existen en la ciudad, sin contar AirBnB, solo 58 pertenecen a la organización que los agremia, la Asociación de Posadas, Hostales y Hoteles, que se reúne en forma esporádica. No hay trabajo conjunto, sino que más bien, reaccionan a emergencias como la Erupción del Volcán de Fuego o la entrada de una cadena internacional que bajó los precios por debajo de los costos. No pudieron hablar de visión conjunta o planes a mediano y largo plazo. Sus iniciativas son coyunturales. Las cooperativas y los pequeños hoteleros desconfían y no encuentran cabida en las cámaras nacionales o las alianzas de los grandes hoteleros.

Por otra parte, a nivel formal e informal, los grandes hoteleros de la Antigua, dueños u operadores de casas de cuatro y cinco estrellas, tanto en el casco como en las Aldeas, tienen mejor nivel de coordinación y trabajan en temas de saneamiento y limpieza, que la municipalidad no contempla. Manifiestan hacerlo por beneficiar la comunidad y la comunidad sospecha que lo hacen por mantener el ornato para los turistas. Este grupo mantiene contacto permanente con INGUAT, Cámara de Turismo CAMTUR y dependencias de gobierno, nacional y subnacional.

Asimismo, siendo en parte educación y en parte empresariedad turística, es interesante el fenómeno de las escuelas de español en Antigua, dónde se ha inventado un sistema que existe desde los años ochenta del siglo pasado y que es reconocido por

instituciones académicas de Estado Unidos, Canadá y Europa. Son embragues de distintas actividades, ya que son un negocio, que activa la vida cultural, permitiendo la supervivencia de familias locales dentro del casco urbano, al darles fuentes de entradas económicas, recibiendo a los estudiantes en sus casas. Trabajan en la comunidad a través de programas de mejora profesional que traen médicos y profesores extranjeros a practicar idioma en las escuelas y en el hospital del municipio y del departamento. Si bien el sistema nació en Antigua, la asociación que los reúne nació en Quetzaltenango y su principal apoyo y relación con la administración pública, es el INGUAT.

Algunas de estas escuelas, así como como emprendedores turísticos, agencias de viajes, etc. forman parte de la Asociación Destino Antigua, (ADA), , que es una de las invitadas por la Municipalidad a sus distintos eventos y realiza actividades para promocionar la ciudad como destino turístico. Esta asociación trabaja en forma cercana con INGUAT, CAMTUR y otras gremiales asociadas al negocio de viajes, entretenimiento y hospitalidad.

5.5.3 Salud

No se tuvo acceso directo al sector salud municipal. Sin embargo, los empleados públicos municipales coincidieron en la popularidad de la venta de medicamentos en algunas aldeas. En la ciudad hay consultorios e institutos privados. La población acude al hospital departamental o a las Obras Sociales del Santo Hermano Pedro. Los puestos de salud y el hospital están en las aldeas, las obras del Santo Hno. Pedro en el casco central.

El mayor número de pacientes de las Obras Sociales del Santo Hermano Pedro proviene de la costa pacífica y otros departamentos, los pacientes de la Antigua; son contados. La gerencia de la organización calcula que solo el 20% de los pacientes son de Sacatepéquez y que el 85% de los pacientes viven a más de 15 Km de la Antigua. Esto fue confirmado por personal médico entrevistado. La explicación reside en la forma de conseguir pacientes a través de ONGs, que peinan el territorio nacional, sobre todo de “Fé en Práctica” que realiza trabajo de campo y promueve y cubre los costos del 45% de las cirugías del Hermano Pedro.

Es de subrayar que se habla de 200,000 pacientes atendidos al año y 6,000 cirugías realizadas, en promedio anual, durante los últimos 5 años, apoyados de equipo de última generación, que es adquirido y mantenido, gracias a financiamiento consistente en un aporte gubernamental, que alcanza al 35% del presupuesto, pero sobre todo por las alianzas y donaciones que se reciben del exterior. En cuanto a alianzas locales, la más importante es con la Facultad de Medicina de la Universidad Francisco Marroquín que aporta sus internistas. Los médicos y enfermeras reciben una remuneración baja y algunos son voluntarios. La municipalidad concedió el inmueble²⁴ donde se ubica su operación en usufructo por 50 años y en determinado momento, quiso recuperarlo, pero la población lo impidió.

Prácticamente no hay coordinación con los servicios de salud locales. Cuando se intentó un trabajo en conjunto, la percepción de los miembros de la institución fue

²⁴ Claustro de la Iglesia de San Pedro Apóstol.

negativa. En cambio, la disposición de los alcaldes de distintos municipios del país, fuera de Sacatepéquez, de lugares tan distantes como El Júcaro, o Sanarate es alta. Allí realizan lo que se conoce como jornadas médicas, pero que en realidad consiste en enviar cientos de pacientes de esas localidades en buses rentados con dinero de esas alcaldías hacia la Antigua Guatemala, dónde los pacientes son evaluados y tratados.

Resienten que, durante las jornadas de salud con la Municipalidad de Antigua, se registra muy poca afluencia. Se especula que ha sido por la poca actividad de esta administración en ese campo. Por parte de la administración de las Obras Sociales del Santo Hermano Pedro la opinión fue que las jornadas cubrieron servicios que los antigüeños no reciben en los puestos de salud y hospital departamental y por tanto, solo llegaron interesados en cirugías especializadas. Se sospecha que se pudo coordinar mejor y se ve que no se realizó ningún seguimiento posterior para evaluar las actividades.

Existe un sistema de datos para medir cirugías y para llevar expedientes que sirven a los donantes, sin embargo, no hay una base de datos que puedan servir para optimización de procesos o para epidemiología. El manejo de conocimiento interno se limita a las acciones puntuales.

Las obras sociales del Hermano Pedro se enfocan en cirugías, aunque tiene programas para diabéticos e hipertensos, de pediatría y desnutrición, pero no hay continuidad en los tratamientos o seguimiento o alianzas con ONGs con esos objetivos, si las hubiera. Las alcaldías foráneas transportan pacientes y eso les sirve para quedar bien con su población, pero no dan seguimiento. En la zona hay muchas ONGs dedicadas a salud, sobre todo para la niñez, como Niños en Acción y Salvando vidas, pero en la

propia Antigua no trabajan, porque hay buen acceso a servicios de salud. En cambio, en Santa María de Jesús, donde 90% de la población es indígena, el trabajo de las ONGs es más importante. Los centros de salud municipales tampoco llevan una sistematización epidemiológica. Se ha planteado un plan de implementación.

5.5.4 Cooperación Internacional

En Antigua, la mayor presencia de cooperación internacional es el Centro de Formación de la Cooperación Española en La Antigua Guatemala. Lo interesante de este centro, es que en realidad es un centro de formación internacional y una de las cuatro unidades en el exterior de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (AECID, 2019). Sin embargo, muchos actores institucionales locales consideran que es un centro de apoyo económico o cultural para la ciudad y, se frustran o se sienten abandonados por parte de esta institución. Ellos consideran que su sede, las Ruinas Jesuitas, es patrimonio de la comunidad.

Aunque su ámbito principal es la formación internacional, consideran que aportan en el ámbito nacional y local, al conceder espacios para actividades cívicas y culturales a nivel local y departamental. También apoyan a la sociedad civil a pedido de la misma. Pero no lo hacen en cualquier tema ni en cualquier formato. En el ámbito cultural aportan a Guatemala, la ciudad y al departamento, con actividades propias, como exhibiciones o charlas, y a través de la biblioteca que presta servicio a la población local de estudiantes.

Dan prioridad a las actividades que se encuadren dentro de su guía de acción que se basa en los ODS y la Agenda 2030 y tienen ciertas normativas para dar acceso a sus

instalaciones que no siempre son comprendidas por quienes requieren de sus instalaciones. Aunque no apoyen con dinero, porque no tienen presupuesto para dar subsidios, consideran que, al prestar las instalaciones, que cuentan como propias, incurren en inversión logística y política. Por eso, se imponen requisitos que no siempre son entendidos.

Señalan que han prestado sus instalaciones para eventos culturales, ferias de artesanos, de comida local, etc. También han hospedado iniciativas como los ciclos de educación e intercambio de AFEDES, Asociación Femenina para el Desarrollo de Sacatepéquez, de la Dirección Departamental de Educación, de comercio justo, etc. Consideran que los retos de la cooperación están en apoyar la Declaración de Paris y su implementación local. Pero cuesta trabajar en equipo. No es por desconocimiento, sino por falta de un ente articulador. Albergan a la Asociación Ixim²⁵ por sus objetivos de educación cívica y desarrollo local. La Asociación aprovecha el espacio para capacitaciones y reuniones.

En cuanto a cooperación internacional en general, aunque no tengan oficinas ubicadas localmente, su presencia se siente en las aldeas, a través de programas de la Cooperación Internacional Japonesa, JICA, o la Korea Trade-Investment Promotion Agency, KOTRA y la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), entre otros. Sus actividades tienen incidencia, pero es temporal y no podrían ser

²⁵ Mazorca de maíz en lengua maya, lo usan como significado de unidad.

consideradas redes permanentes. Por otra parte, no parece existir coordinación entre ellas, a pesar de que existe una Mesa Nacional de Cooperantes.

Algunas organizaciones como Impact Hub, o Pomona Agritech, trabajan con pequeños y medianos empresarios, sobre todo start ups. Tienen importancia dentro de grupos de emprendedurismo joven y de impacto, pero son poco conocidos a nivel general y se relacionan mejor con ONGs y entidades públicas. Tienen ciertos lazos entre ellos y contribuyen en actividades como congresos y reuniones.

5.5.5 Educación superior y educación media, empresas educativas

Existen en Antigua o sus alrededores, sedes de las universidades nacionales, tales como Universidad de San Carlos USAC, Del Valle, Landívar, Mariano Gálvez, Rural y Galileo. Sin embargo, la oferta es limitada, tomando en cuenta que las sedes centrales están relativamente cerca, y, dependiendo de la casa de estudios, se enfocan en carreras demandadas, sobre todo a nivel técnico. No obstante, existe oferta de licenciaturas, posgrados y maestrías, sobre todo en temas como turismo, hotelería, arquitectura, derecho o educación.

La mayoría de las universidades privadas como Galileo o Rafael Landívar, tienen oficinas administrativas, pero no tienen infraestructura educativa. Trabajan en alianza con liceos locales, que prestan sus instalaciones en horarios en que no hay clases primarias o secundarias y así, expanden su oferta educativa y aprovechan mejor sus instalaciones. En el caso de la USAC, su sede de estudios, Centro Universitario de Sacatepéquez,

(CUNSAC), está en San Antonio, otro municipio del departamento, y en la ciudad mantiene el museo, que fuera su sede en tiempos coloniales y un centro cultural.

Las instituciones de educación superior, por tiempos, son activas en la formación de grupos de la sociedad civil en temas como el Plan de Ordenamiento Territorial, (POT), o el Plan Municipal de Desarrollo, (PMD), o en desarrollo cultural o defensa de ciertas actividades culturales. Tanto la USAC como la Universidad Rafael Landívar, (URL) y la Del Valle han pertenecido a redes de sociedad civil y son convocadas a actividades comunitarias y a las sesiones de COMUDES, aunque no debería ser así. Al preguntar a jóvenes antigüeños, actualmente cursando diversificado que esperan de la universidad en su territorio, aquellos que manifiestan su interés en seguir estudiando, se plantean tener que viajar a la Ciudad de Guatemala por la oferta de carreras y puestos disponibles.

Por otra parte, ha surgido una corriente de “densificación” educativa. Antigua ha contado tradicionalmente con institutos públicos de educación a nivel primario, básico y diversificado, y tiene un número alto de institutos privados. En general, entre instituciones públicas y privadas, de nivel primario y secundario, se listan 165 colegios.

Algunos de mucha tradición, como el Instituto Antigüeño, pero con gran necesidad de modernización. No se contaba con establecimientos educativos para los antigüeños de clase media alta. Sobre todo, para un grupo muy activo y de peso, aunque no sea de enorme cantidad. Pero de una identidad marcada. Entre los antigüeños hay un grupo que podría denominarse de elite. Muchos de ellos hispanos parlantes con acento inglés, o español peninsular, pero que son antigüeños, nacidos y criados en Antigua y enviados al exterior a educarse. Otros hicieron “home schooling”. Proviene de familias

ligadas tradicionalmente a la producción de café. Este grupo necesita servicios, que no son los servicios para turistas, pero en demanda de mayor calidad permanente. Educación de nivel superior y salud de nivel superior.

Mientras algunos de ellos emigraron a la capital, otros buscan crear las instituciones necesarias para cubrir esas necesidades. Un ejemplo es el Instituto Americano Internacional. Hoy es uno de los principales centros de innovación educativa y se plantea llegar a formar alianzas con las universidades para permitir que los jóvenes con educación mayor al promedio se queden en el municipio y no tengan que migrar a la capital. No ven la educación como un negocio, sino como una oportunidad de otro tipo de desarrollo.

Dentro de este grupo hay planteos de cambio, volviendo los ojos hacia desarrollos tecnológicos e industrias creativas. Es un grupo que se enlaza fuertemente con asociaciones e institutos internacionales y que busca incidir en educación y en economía de impacto. Están al tanto de las tendencias de conocimiento y fomentan formas de vida saludable y otras tendencias, que, si bien son externas, también son importantes localmente. Tienen alta influencia en las relaciones con la Capital y el resto del mundo. Trabajan con los hubs de emprendimiento y con ONGs de tecnología.

En el campo educativo, se podría decir que MINEDUC es visto por alumnos, maestros, escuelas privadas, colegios, asociaciones civiles y funcionarios municipales, como un estorbo. No se logró comunicación con ningún funcionario de la Delegación Departamental de Educación.

Temas de educación profesional y emprendedurismo, se tocarán más adelante.

5.5.6 ONGS y Asociaciones Civiles

De todas las entrevistas realizadas, surge como un movimiento a señalar que, a raíz de los problemas con el Consejo Nacional de Protección de Antigua Guatemala, (CNPAG) y la Municipalidad de Administración Vivar, 2008-2013, se conformó en forma efímera una red de asociaciones a partir del año 2010. Esta red se conoció como CIVICA y perduró hasta la toma de posesión de la Arq. Asencio en el año 2016. De hecho, dio pie a la formación del comité cívico que la llevó al frente de la Alcaldía. Según Bell, (2012)

CIVICA ha sesionado a lo largo de los meses de abril, mayo y junio (2012), en Capuchinas, con el fin de revisar los cambios propuestos a una ley que ya cuenta con 43 años²⁶. CIVICA está formado por: Asociación de Arquitectos Diego de Porres, Asociación de la Sociedad Civil de Sacatepéquez ASOCIS, Asociación de Jubilados, Barrio Parque la Unión, CNPAG, Cámara Empresarial de Comercio y Servicios, COCODES, Alcaldes Auxiliares, Consejo Cívico de Vecinos de la Antigua Guatemala CONCIVE, Fundación Nahual, IXIM, Junta Local de Seguridad, Multisectorial Civil, Panchoy 50, Asociación Salvemos Antigua, y Vecinos Organizados Calle Espíritu Santo -Voces- (Recuperado de

²⁶ La ley 60-69

<https://laantiguaguatemala.org/2012/07/01/el-consejo-nacional-para-la-proteccion-de-la/>)

De este grupo, se han entrevistado tres asociaciones y la CNPAG, así como miembros de COCODEs.

Este grupo formó mesas de trabajo en seis temas fundamentales: ambiente, economía, social, ambiente y urbanismo. Las mesas sesionaron por varios meses y terminaron en una encerrona de dos días, donde convergieron cerca de 1000 personas, todas vecinas y autoridades de Antigua y sus aldeas. Cada mesa trabajó en sendos árboles de problemas a los que ofrecieron árboles de soluciones que se presentaron al Congreso de la República y a otras instancias nacionales, como PRONACOM y MINECO. Como expresó uno de los participantes, fue la versión de “la Plaza” en antigüño.

Como se puede ver, este trabajo corrió paralelo, con el PMD que hoy está supuestamente vigente de acuerdo a SEGEPLAN, pero que no coincide en sus líneas estratégicas con las que se aplican en el municipio, y, es muy difícil que se pueda implementar sin cambios a la Ley 60-69. Esta ley de los años ´60 no contempla los cambios en tecnología, los cambios en la demografía, los avances de la urbanización y además, no tomó en cuenta una formalización del catastro. Además, se promulgó antes del Código Municipal. Para efecto de este trabajo, no se hace un análisis del contenido o del procedimiento para llegar a la formulación de las líneas estratégicas o acciones propuestas hace siete años, sino el aporte a la madurez y el grado en qué lo acordado en las mesas abona a la consecución de actividades comunes y el seguimiento que se le dio.

CIVICA logró conformarse como COI, es decir, como comunidad de interés y unificó posiciones para entender la problemática. Una buena parte del diagnóstico de Idom Ingenieros, en el año 2018, viene de ese trabajo. El problema devino en la constitución de la COP²⁷. En la aplicación de los convenios, se desarticuló el interés y las COPs se fragmentaron en intereses particulares. No pasaron de ser comunidades de interés de corto plazo. Citando los fundamentos de madurez de IPMA, que, a su vez, tienen su raíz en los conceptos de Madurez de la administración europea y donde se hace notar que las líneas estratégicas devienen de un liderato fuerte y claro y de una directiva clara se concluye que; la observación y diagnóstico de los problemas no es suficiente para la implementación de los acuerdos, si no hay liderato y administración. Los resultados devienen del buen gobierno y de la gobernanza.

El trabajo realizado por las mesas ha sido archivado, no se le dio seguimiento y la única mesa que funciona es la de Cultura y Sociedad, pero en ella se reúnen el Consejo, la Municipalidad, el INGUAT y a veces, los hoteleros.

Por otra parte, las asociaciones civiles siguen accionando, algunas junto a la municipalidad, en mesas técnicas, a favor y en contra del POT trabajado por la Consultora IDOM. Hay fuertes movimientos que involucran intereses sociales y económicos, sobre todo, por el uso de la tierra y la posibilidad de construir en áreas prohibidas hasta ahora. Dejando de lado el profesionalismo del trabajo o las posibilidades de pérdidas y ganancias para los finqueros y los ciudadanos, desde el punto de vista de

²⁷ Comunidad de práctica

esta investigación, no se cumplió con todos los procesos de co creación y se falló en las convocatoria a todos los interesados.

Esto no significa que no se activen las asociaciones, los grupos y las comunidades. El conflicto surge al no tener espacios de encuentro y comunicación transparente, que puedan llevar a malentendidos y desembocar en situaciones incómodas, frenando el progreso general. Existen dos asociaciones que son referencia en casi todas las entrevistas, Panchoy 50 con Dereck Steele y su Casa de Ideas y, Antigua Viva, con Willy Parada. Y estas asociaciones, sirven como enlace entre la empresarialidad y las instituciones públicas. Actúan a niveles distintos, pero sirven para mantener un hilo conductor

5.5.7 Instituciones públicas

Municipalidad de Antigua Guatemala; Se revisó el sitio web, se hicieron preguntas al Departamento de Información Pública, se revisaron videos de distintas actividades públicas, como videos de las reuniones del Concejo y del COMUDE y se participó en un streaming. Se entrevistó a periodistas que cubren la fuente local. Se entrevistó también a funcionarios de la administración municipal en los departamentos de Relaciones Públicas, Desarrollo de Aldeas, Urbanismo y de Recaudación. Se entrevistó a uno de los concejales. También a profesionales de la comunicación en reglón presupuestario 029. Se puede afirmar que se tomó una muestra significativa de funcionarios de la Municipalidad ya que, a pesar de las limitaciones de contacto, se pudo

entrevistar funcionarios de distintos departamentos y niveles. Sería muy extenso transcribir las entrevistas, de modo que se anotarán algunos hallazgos.

La mayoría de los funcionarios de la municipalidad no conocen la visión y la misión de la Municipalidad. Ni de la actual administración. Cada uno de los entrevistados dio resultados diferentes. Los canales de comunicación entre los departamentos de la administración municipal son pobres o inexistentes. Se verifica comunicación interpersonal, pero no se identificaron canales formales. Hay procesos establecidos de carácter administrativo que son parte de las actividades diarias y, dado el número de dependencias y su actividad se pudo observar que existe cierta inercia de funciones repetitivas.

Lo que parece más difícil es encontrar un hilo conductor en esos procesos. Por ejemplo, existen programas de desarrollo en las aldeas, que están documentados, pero que nadie sabe que existen, fuera de la unidad que realiza el trabajo. Hay esfuerzo de ordenamiento de tráfico y de ornato, pero no se maneja la información internamente. Por otra parte, todos coinciden en la buena labor de las farmacias en las aldeas. También coinciden en la excelente labor del Centro Cultural Cesar Brañas y los cambios en el ornato. Todos coinciden en las obras grises y en la baja preparación de las personas en los COCODES. También coinciden en el conocimiento de las dinámicas dentro de las aldeas y barrios y en cuanto a los liderazgos y las formas de administración comunal, alcaldías auxiliares y el proceso de gentrificación. También se abordó el tema de las narcotiendas y la restricción legal con la que se enfrenta la Alcaldía.

Cuando se hacen preguntas puntuales sobre aplicación del PMD y el POT vigente registrado, no saben que existe. En el mejor de los casos, se expresa que está desactualizado y no es funcional. Al cotejar el proceso de consenso del POT planteado por IDOM en el año 2018 y, sobre el cual sigue trabajando una mesa técnica formada por representantes de algunas organizaciones civiles e instituciones públicas, se presenta una relación de 122 reuniones con sus convocatorias para el diagnóstico del POT y una docena para el seguimiento. Son alrededor de unas diez organizaciones las que están en el proceso.

Según se aprecia en la lista de actores, el 50% de los convocados son instituciones públicas, algunas organizaciones de la sociedad civil listadas, se listan dos veces, y faltan algunas muy importantes. Si bien están listados los COCODES, no todos participaron, por la imposibilidad de llegar en las fechas y horas de las convocatorias, y por el tiempo requerido. Tampoco se convocó abiertamente a todo el sector privado, solo a dos de las más de 20 organizaciones. Por otra parte, manifiestan aquellos que participaron y/o convocaron, que hubo difusión pública y que las reuniones fueron abiertas a todos los vecinos. En este punto es difícil de establecer si se trata de un silogismo, una falacia o un sofisma. Lo cierto es que cada grupo se expresa según su propio punto de vista y no hay consenso ni en el proceso, ni en el resultado.

Incluso, al consultar a los distintos funcionarios sobre la existencia del POT 2018, sobre ocho encuestados, hubo seis respuestas distintas. Solo uno sabía dónde estaba y facilitó una copia. Otros, ni siquiera lo han visto o saben dónde está.

Figuras 22 y 23. Lista de actores participantes de las actividades de diagnóstico del POT

realizado por Idom en 2018.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA ANTIGUA GUATEMALA



3 ANEXOS

3.1 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

No.	Organización	Representante	Nivel de incidencia
INSTITUCIONAL			
01	Alcaldesa de la Municipalidad de La Antigua Guatemala	Arq. Susana Heidi Asencio Lueg	1
02	PRONACOM	Lic. Francisca Cárdenas y Arq. Hugo Gómez Cabrera	1
03	Banco Interamericano de Desarrollo - Guatemala	José Toribio Villatoro	1
04	Consejo Nacional para la Protección de La Antigua Guatemala (CNPAG)	Claudia Aguirre	1
05	Viceministerio de Patrimonio Cultural y Natural	Arq. Norman Alfonso Muñoz Utraz	1
		Rolando R. Rubio C.	1
		Arq. Susana Heidi Asencio Lueg	
		Luis Asturias	
		Oriando Flores Vela	
		Pedro Asturias	
06	Concejo Municipal de La Antigua Guatemala	Maria Eugenia Contreras Julio Roberto Roldán Roberto Emilio Orozco Carlos Azurdia Francisco Eduardo Bonifaz Carlos Arnaldo Ramírez Juan Diego Arriola Pedro Asturias Marta Eugenia Contreras José Daniel González Osiel Calderón	1
07	Concejo Consultivo del Plan de Ordenamiento Territorial	Mario Fernando Guerra Alejandro Ariola Elvis Morales William Cáceres Ramiro Pérez Edgar Vega	1
08	ANAM	Juan Domingo Pérez	2
09	SEGEPLAN	Naty Carrera Lic. Julio Estrada	1
10	UNESCO	Lic. María Fernanda Castellanos	1
11	Comité Técnico Interinstitucional (CTI) de Sacatepéquez	Arq. Carlos Muñoz	1
12	Delegación del MINEDUC	Oscar Quevedo	2
13	Delegación del INGUAT	Juliana Skaggs Nanne	2
14	Delegación Departamental del INE	Miguel Ángel González	3
15	Arquitecto-Urbanista de la Municipalidad de La Antigua Guatemala	Ana Lucía Paiz de Fernández	1
16	Dirección Municipal de Planificación de Ciudad Vieja	René Carcúz	3
17	Juzgado de Tránsito de La Antigua Guatemala	Jonathan Reyes	3
18	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	Julio Roberto Godoy Pérez	2
19	Ministerio de Educación (MINEDUC)	Óscar Quevedo	2
20	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)	César Oliverio Juárez Paiz	2
21	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)	Mario Méndez Montenegro	2
22	Representantes de los COCODES	CIVICO-TÉCNICO Ubaldino Fuentes del Carmen (COCODE Pizuela del Conquistador) Eligio Icajoc Ixcojop (COCODE San Mateo Milpas Altas) Jorge Taquez Vicente	1

IDOM

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA ANTIGUA GUATEMALA



No.	Organización	Representante	Nivel de incidencia
23	Asociaciones y grupos colegiados	(COCODE Aldea Buena Vista) Claudia Antonieta Orelina Méndez (COCODE Colonia Candelaria) Francisco Anulio Padilla Quiroa (COCODE El Priu) Sandra Eugenia Casados Rodríguez (COCODE Colonia Jardines del Finapaj) Carlos René Castellanos Mateo (COCODE CEMINICF San Pedro las Huertas) Siria Mariem Osorio González (COCODE Aldea San Juan Gascón) Luis Felipe Valdez Soto (COCODE Calle de los Duendes) Juan Carlos Romero (COCODE Colonia El Manchén) Rodolfo Velázquez (COCODE Barrio de la Escuela de Cristo) Colegio de Arquitectos de Guatemala (Delegación de La Antigua Guatemala) Comité de Autogestión Turístico Asociación IXIM para el Desarrollo Local (IXIM) CIUDADANÍA	2 2 (de manera colectiva)
24	Asociaciones y grupos civiles	Asociación de Arquitectos e Ingenieros "Diego de Porras" Centro de Ideas Consejo Cívico de Vecinos (CONCIVE) Comité Calle del Arco Fundación Valle de Panchoy (FVP) Fundación Nahuatl Asociación de vecinos "Salvemos Antigua" Fundación Club de Leones Comité de Autogestión Turístico Asociación IXIM para el Desarrollo Local (IXIM) Familias de Esperanza Organización Antigua Viva Las Puertas	2 (de manera colectiva)
25	Desarrolladores, arquitectos, consultores y propietarios de fincas		2 (de manera colectiva)
26	Ciudadanía en general		2 (de manera colectiva y organizada)

Nivel de incidencia: Alto = 1; Medio = 2; Bajo = 3

IDOM

Sobre la sistematización, se verifica el uso de software administrativo, pero poca sistematización de información y prácticamente ninguna de conocimiento. Se planteó la voluntad de esta administración de comenzar a implementar. La relación con las entidades nacionales desconcentradas es buena. Especialmente con Inguat. Todos los entrevistados resaltan ese hecho. Por otra parte, no está clara la relación con otras dependencias. Se coincide acerca de la relación disfuncional con el Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala. Incluso, se escucharon acusaciones que se deberían de ventilar en las instancias correspondientes.

Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala: Se entrevistó a la única persona anuente a hacerlo. De la conversación se infiere una pobre relación con la Alcaldía y una creciente fiscalización sobre sus actividades. Sus entradas son cada vez más restringidas, a pesar de que la ley les otorga fondos privativos. Según el presupuesto del MINFIN el 5% de sus entradas provienen del alquiler de los monumentos para eventos, ellos reclaman que no es así. La Municipalidad no puede cobrar por estos eventos o por el uso de los mismos. Su mayor coordinación es con el MINEDUC y con institutos privados. Resienten que solo egresados de la San Carlos pueden formar parte del Consejo, lo que produce desviación política. Es de señalar que en las entrevistas con el resto de las organizaciones existen fuertes señalamientos de corrupción y falta de transparencia.

Capítulo 6

Resultados y discusión.

Al cruzar los resultados de las encuestas y las entrevistas de sondeo de gestión de conocimiento y madurez de gestión comunitaria, se ha verificado que la identificación y medición de la madurez organizativa y de gestión de conocimiento es un elemento que no existe de momento y debería agregarse a la evaluación general para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenibles en ciudades intermedias, o en general, para alcanzar cualquier objetivo.

La ciudad intermedia que trabaje para alcanzar los ODS 11 y 17, no podría llegar a ese fin sin concentrarse en sus estrategias de GC y madurez organizativa. El ODS 11 está íntimamente ligado a la gestión y madurez de procesos de las ciudades grandes o pequeñas, y cada una de las metas, que se nombraron previamente, son las que permiten alcanzar niveles de eficiencia local. El ODS 17 permite llegar a la correcta gestión de conocimiento e inteligencia ya que sus metas se correlacionan con el manejo de los capitales del conocimiento. Este trabajo demuestra que, a nivel de estado, no se cuenta todavía con elementos fiables para realizar tal evaluación, aunque se tengan elementos de medición económica y otros ligados a diferentes índices, como el de desarrollo humano. Sin embargo, la aplicación de las herramientas que se proponen en este documento, u otras herramientas de madurez a nivel del territorio dependen de otro grado de madurez no menos importante, es decir la madurez política y los canales de comunicación, que finalmente construyen el capital relacional local.

La aplicación de entrevistas a profundidad buscaba identificar las COPs, sus visiones y objetivos compartidos y el aprovechamiento del capital humano para la formación de capital organizacional y relacional.

- De la observación y medición del estado actual cotejando las entrevistas con la graduación del modelo de gestión de conocimiento, se infiere cuáles son los conocimientos tácitos y explícitos que se aplican en la Antigua y que podrían observarse en otras ciudades intermedias para establecer prioridades y modelos de desarrollo sostenible del territorio
- La prueba de campo permite establecer una correlación porcentual de elementos relevantes para la mejora de la madurez organizativa
- Se verifica la medida en que las redes aportan a la mejora de las variables para la concreción de los ODS.
- Es difícil medir el valor económico de las redes, y quizás esto sea un factor por el cual no hay interés formal en hacerlo, sin embargo, la falta visión compartida, de comunicación y aprovechamiento de los aportes de estas redes puede llevar a la falta de concreción de planes a largo plazo.
- Se verificó que cada red tiene distinta incidencia en la gestión de la vida comunitaria a largo plazo y que se necesita un verdadero liderazgo para concretar los objetivos
- Es un hecho que si no existe una comunicación fluida entre los grupos y las comunidades es poco probable lograr el cumplimiento de los ODS en su conjunto, y en especial el 17.

Esta es una evaluación cualitativa, fruto de las entrevistas, de modo que, para afianzar y sistematizar los hallazgos, se utiliza una herramienta cuantitativa.

6.1 Resultados de la herramienta cuantitativa

Se debe aclarar que la herramienta de medición no es cuantitativa stricto sensu. Se trata de una cuantificación basada en opiniones y verificación in situ. Se utiliza con la idea de tener parámetros porcentuales de comparación. Originalmente, cada representante de las organizaciones o redes iba a contestar la suya, pero se encontró sesgo, en algunos casos, y falta de conocimiento de la terminología, en otros. En esta herramienta, los porcentajes de madurez en cada campo del conocimiento se establecen dentro de categorías, de 1 al 5, según la referencia previa en la explicación de los niveles. Siendo 5 la categoría que indica que una organización es madura y con facilidad para implementar mejora continua. Esta organización debería presentar resultados entre 80 y 100%. Si la organización está en una categoría 4, de 60 a 80% mostraría resultados de procesos establecidos y consistentes. De 40 a 60% se verifica un grado de madurez con procesos más o menos constantes y por abajo del 40%, la organización está en desarrollo o los procesos no son suficientemente claros. El tiempo de existencia de la organización no influye en las categorías, sino su aplicación de buenas prácticas, sistematización de

información, aplicación de conocimiento tácito y explícito y su capacidad de creación y recreación.

A cada organización se la midió en los cinco campos que se presentaron anteriormente, que se concretaron al responder las cinco preguntas de caracterización por campo. Visión y valores compartidos, capital humano, capital relacional, capital estructural, relación y manejo de los ODS y gestión de conocimiento y tecnología. Se asignó un puntaje del uno al cinco, de acuerdo a una tabla de graduación de madurez, donde 1 refleja la falta de sistematización y 5 refleja procesos encaminados a mejora continua. Sobre esto se estableció un promedio por campo y este se promedió más tarde entre todas las organizaciones. No es un proceso perfecto, pero refleja la realidad del municipio. Las fichas individuales, se anexan a esta investigación.

Según se puede observar en los números promediados que aparecen a continuación, en una interpretación simple de madurez, la combinación de las instituciones entrevistadas nos arroja un porcentaje arriba de 60%, pero debajo de 70%. Es decir, reflejan la existencia de “grado de organización y de manejo de información”. También reflejan procesos establecidos, pero no hay un encaminamiento a la mejora, ya que tres de cinco planos no sobrepasan la marca de 65%.

Al revisar el detalle de los temas individuales, surgen con porcentajes muy bajos la visión compartida, la planificación a largo plazo y el conocimiento de la planificación del territorio. Un punto particularmente bajo en todas las instituciones es el manejo de la tecnología para aprovechar la información y aprender de buenas prácticas. En estos

campos los resultados se encuentran en una categoría de procesos constituidos, sin sistematización y sin seguimiento.

Por otra parte, a lo interno de las instituciones hay mayor coherencia y consistencia. En general, hay una visión interna coherente y una aspiración de mejora futura. Los distintos grupos muestran interés y conciencia de los retos y, aunque no todos sepan o hablen de los ODS, sus actividades en la comunidad muestran que hay perspectivas de desarrollar los ODS 11 y 17 si se pudieran lograr acuerdos. El problema más grave es la comunicación entre actores, que no es consistente y que en algunos casos, ni siquiera es internamente coherente, reflejando intereses personales que rompen los puntos de contacto para el trabajo común.

A continuación, se presenta la tabla que refleja el estado todas las organizaciones entrevistadas y un promedio general de puntuación que sitúa a Antigua Guatemala en un indicador de 65% con respecto a gestión de conocimiento y madurez organizativa con relación a los ODS.

En general, las evaluaciones son parejas, aunque sobresale el capital humano con 77%.

Tabla 4. Ficha de resultados generales de la evaluación cuantitativa de madurez

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Promedios totales			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	65%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	38	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	35	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	66	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	54	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	51	
		Total de punto	244
		Máximo	375
Pregunta	Capital Humano	Calificación	77%
1	esfuerzo en formación	58	
2	colaboración y trabajo en equipo	52	
3	comunicación proactiva	56	
4	Liderazgo inclusivo	57	
5	aporte a la familia y a la comunidad	66	
		Total de punto	289
		Máximo	375
Pregunta	Capital relacional	Calificación	67%
1	Alianzas locales	56	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	50	
3	Apoya la gestión de calidad	60	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	65	
5	Aprueba la gestión del municipio	22	
		Total de punto	253
		Máximo	375
Pregunta	Capital estructural	Calificación	69%
1	Tiempo de permanencia	64	
2	Procesos definidos	50	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	47	
4	códigos de ética	57	
5	Documentación de buenas prácticas	41	
		Total de punto	259
		Máximo	375
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	64%
1	Conoce los ODS	52	
2	Trabaja en alguno de los ODS	64	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	45	
4	Conoce el código municipal	44	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	34	
		Total de punto	239
		Máximo	375
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	65%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	46	
2	Creatividad aplicada	57	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	46	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	40	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	54	
		Total de pu	243
		Máximo	375
Escala:			
1	para nada		
2	un poco		
3	bastante		
4	mucho		
5	dominio total		

6.2 Resultados cuantitativos por sector

Se reunieron los resultados por eje de la hélice, es decir, instituciones públicas, privadas, académicas y sociedad civil. No se ha incluido el eje medio ambiente.

Sector Público

En este sector se incluye a las instituciones directamente involucradas con la vida del municipio y con el gobierno local; la Municipalidad y el Consejo. Este sector promedió 60.33%, es decir refleja procesos establecidos, sobre todo en la gestión de administración, pero carencia de consistencia, de comunicación institucional y aprendizaje y aplicación de buenas prácticas.

El papel preponderante de la administración pública en el desarrollo de las ciudades intermedias y su efecto en el desarrollo sostenible tiene un importante impacto en la coordinación urbano rural, en los servicios al territorio y a la sociedad, en fiscalidad transparente, y en la innovación y gestión del cambio para la resiliencia. Los procesos no pueden trabajarse en el vacío.

Tabla 5. Sector Público

Nombre de la organización: Sector público local								Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA							Calificación	72%
1	Conoce la Visión Misión del municipio							7	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración							6	
3	Conoce la Visión Misión de su organización							8	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país							7	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad							8	
								Total de punto	36
								Máximo	50
Pregunta	Capital Humano							Calificación	54%
1	esfuerzo en formación							8	
2	colaboración y trabajo en equipo							4	
3	comunicación proactiva							3	
4	Liderazgo inclusivo							3	
5	aporte a la familia y a la comunidad							9	
								Total de punto	27
								Máximo	50
Pregunta	Capital relacional							Calificación	70%
1	Alianzas locales							6	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc							6	
3	Apoya la gestión de calidad							5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio							10	
5	Aprueba la gestión del municipio							8	
								Total de punto	35
								Máximo	50
Pregunta	Capital estructural							Calificación	50%
1	Tiempo de permanencia							10	
2	Procesos definidos							5	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo							3	
4	códigos de ética							4	
5	Documentación de buenas prácticas							3	
								Total de punto	25
								Máximo	50
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación							Calificación	76%
1	Conoce los ODS							9	
2	Trabaja en alguno de los ODS							9	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo							7	
4	Conoce el código municipal							7	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS							6	
								Total de punto	38
								Máximo	50
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA							Calificación	40%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada							6	
2	Creatividad aplicada							3	
3	Uso y manejo de herramientas digitales							3	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación							3	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad							5	
								Total de pu	20
								Máximo	50

Por otra parte, se verifica que la estructura organizacional y funcional de las entidades públicas se entiende, se acepta, y así también, su rol. Se tiene una comprensión de los ODS y las obligaciones de las instituciones públicas. Al cotejar los niveles de madurez en capital humano, relacional y sistematicidad, los índices son bajos. En temas de gestión de información e innovación, apenas se alcanza un 40%; el nivel es apenas en el límite de desorden. Las fichas de cada entidad, por separado, se adjuntan en anexos.

Sector privado.

Para efectos de calcular estos índices se promediarán los números de todas las agrupaciones y redes lucrativas. Es decir, todas las redes empresariales grandes y pequeñas. En este sector, no toman en cuenta ONGs, excepto aquellas que hayan manifestado su abierto trabajo para la empresa privada, o alianzas específicas. De esta forma, entran aquí, artesanos, hoteleros, comerciantes y consultoras.

Tabla 6. Empresas privadas

Nombre de la organización: privadas							Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA						Calificación	58%
1	Conoce la Visión Misión del municipio						2.25	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración						2	
3	Conoce la Visión Misión de su organización						4.25	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país						3.125	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad						2.875	
							Total de punto	14.5
							Máximo	25
Pregunta	Capital Humano						Calificación	75%
1	esfuerzo en formación						3.25	
2	colaboración y trabajo en equipo						3.5	
3	comunicación proactiva						3.875	
4	Liderazgo inclusivo						3.75	
5	aporte a la familia y a la comunidad						4.25	
							Total de punto	18.625
							Máximo	25
Pregunta	Capital relacional						Calificación	64%
1	Alianzas locales						3.625	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc						3.125	
3	Apoya la gestión de calidad						4.125	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio						4	
5	Aprueba la gestión del municipio						1	
							Total de punto	15.875
							Máximo	25
Pregunta	Capital estructural						Calificación	68%
1	Tiempo de permanencia						3.875	
2	Procesos definidos						3.5	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo						3.125	
4	códigos de ética						3.75	
5	Documentación de buenas prácticas						2.75	
							Total de punto	17
							Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación						Calificación	53%
1	Conoce los ODS						3.125	
2	Trabaja en alguno de los ODS						3.75	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo						2.125	
4	Conoce el código municipal						2.25	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS						2	
							Total de punto	13.25
							Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA						Calificación	76%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada						3.125	
2	Creatividad aplicada						4.5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales						4	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación						3.375	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad						4	
							Total de pu	19
							Máximo	25

En este caso se verifica, un mejor manejo de su capital estructural y humano y su manejo de la sistematización, sin embargo, se nota un bajo manejo de la comunicación entre las organizaciones, poca interacción local, pobre relación con las instituciones públicas y bajo conocimiento de los ODS. Se podría inferir, que al ser organizaciones que tienen objetivos de rentabilidad y retorno sobre la inversión, buscan mayor eficiencia, y por esto, hay mayor inversión en sistematicidad y en logros de objetivos. Por esto, en el rubro de uso de herramientas digitales, manejo de tecnología y de innovación, se llega a un 70%, donde hay más conciencia, uso y aplicación, pero en forma aislada, con una mayor necesidad de procesos estratégicos en la aplicación.

Hay que subrayar que esto es un promedio y que se incluyen tanto a pequeños, como a grandes empresarios en la misma medición. Si se miden separadamente, seguramente existirán cambios, sobre todo en la sistematización y en la relación con entidades a nivel nacional.

Sociedad civil

En este caso, se incluyeron ONGs, asociaciones de vecinos y asociaciones culturales no lucrativas. Se incluye a la AECID, por su rol en la comunidad, pero no están los COCODES, ya que habría un sesgo marcado por su tipo de actividad y por su relación con el gobierno local.

Tabla 7. Sociedad Civil

Nombre de la organización: SOCIEDAD CIVIL							Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA						Calificación	78%
1	Conoce la Visión Misión del municipio						3.125	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración						3	
3	Conoce la Visión Misión de su organización						4.875	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país						4.625	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad						3.875	
							Total de punto	19.5
							Máximo	25
Pregunta	Capital Humano						Calificación	82%
1	esfuerzo en formación						4	
2	colaboración y trabajo en equipo						3.5	
3	comunicación proactiva						4.5	
4	Liderazgo inclusivo						4	
5	aporte a la familia y a la comunidad						4.375	
							Total de punto	20.375
							Máximo	25
Pregunta	Capital relacional						Calificación	72%
1	Alianzas locales						4.125	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc						3.875	
3	Apoya la gestión de calidad						4.375	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio						4.5	
5	Aprueba la gestión del municipio						1.125	
							Total de punto	18
							Máximo	25
Pregunta	Capital estructural						Calificación	76%
1	Tiempo de permanencia						4.75	
2	Procesos definidos						3.25	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo						3.5	
4	códigos de ética						4.125	
5	Documentación de buenas prácticas						3.375	
							Total de punto	19
							Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación						Calificación	75%
1	Conoce los ODS						3.625	
2	Trabaja en alguno de los ODS						5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo						3.5	
4	Conoce el código municipal						3.75	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS						2.875	
							Total de punto	18.75
							Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA						Calificación	67%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada						3.25	
2	Creatividad aplicada						4.125	
3	Uso y manejo de herramientas digitales						2.75	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación						2.875	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad						3.75	
							Total de pu	16.75
							Máximo	25

Se podría concluir, que, a nivel de redes, las asociaciones civiles son las que más aportan a la madurez organizativa y de conocimiento. El Capital humano es su mayor fortaleza con un nivel de 82% y su falta de sistematización su mayor debilidad, ya que llega a un 67%. Los resultados son congruentes con las comunidades de interés. COI. Estos son grupos que trabajan sobre intereses comunes y que buscan influir a nivel societario. Incluso el nivel educativo y cultural de los participantes es más alto. En algunos casos, el límite entre sociedad civil y organización productiva se torna débil, ya que puede haber intereses económicos detrás de la organización.

6.3 Resultados de las entrevistas a profundidad

Aparecen en todas las entrevistas temas en común que preocupan a las redes y a los tanques de pensamiento.

- 1) Gentrificación y turificación; los habitantes de la ciudad son desplazados a otros municipios y el centro urbano va tomando un carácter comercial y artificial.
- 2) Los negocios van pasando a manos de personas y organizaciones que no son antiguéñas. Incluso hay preocupación por la posible participación del crimen organizado.
- 3) Hay necesidad de ordenar el territorio y crear instituciones que permitan vivir en el municipio.
- 4) Las asociaciones civiles quieren incidir en las decisiones del municipio y tendrían la fuerza, pero necesitan mayor comunicación y confianza entre si.

- 5) La municipalidad carece de comunicación inter y extra institucional fuerte y esto merma la transparencia
- 6) Antigua debe ser un ancla de cultura y desarrollo social.
- 7) Existe mucha desconfianza entre los grupos
- 8) Las aldeas son el futuro del municipio, pero la mayoría de ellas no tiene soporte municipal, o no se percibe.
- 9) Hay que cambiar la ley 60-69.
- 10) Hay demasiados protagonismos individuales.
- 11) No se manejan datos fidedignos.

Conclusiones Generales

Las conclusiones de este trabajo son fruto del cruce de las conclusiones de las entrevistas a los representantes de las redes y de los resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación. No son distintas a las que se podrían encontrar en la realidad guatemalteca a cualquier nivel, pero es importante resaltar que nuestro objetivo era dimensionar el impacto en ciudades intermedias. En este sentido, el manejo de las redes y la madurez del municipio en la administración de estas propiciaría la aplicación adecuada de los ODS, sobre todo del 11 y el 17. El énfasis en este punto es para no olvidar que el desarrollo a través del fortalecimiento de la ciudad intermedia tendría un mayor impacto a largo plazo y su sistematización debería rendir frutos más sólidos.

En el caso específico de Antigua Guatemala, ciudad intermedia priorizada en la Agenda Nacional de Competitividad;

- Los niveles de madurez organizacional están en un nivel medio, es decir, existe un grado de madurez, pero lejos está de ser óptimo. Un nivel de 60% indica que hay procesos instituidos, pero no todos tienen consistencia y que no se saca provecho del conocimiento para generar mejoras. Se necesita trabajar en aquellos indicadores que están muy por debajo de los 60 puntos. De hecho, es urgente trabajar los indicadores por debajo de los 40 puntos. Como se constató previamente, los indicadores de gestión de talento humano y comunicación interinstitucional están por debajo de los 40 puntos, que es un nivel, casi en la escala de tolerancia. Una ciudad intermedia que necesita brindar soporte y servicios a los distintos

conglomerados de interés y extender su influencia a todo el territorio, no puede darse el lujo de este tipo de indicadores, ya que implican, además, falta de control positivo.

- Se debería agregar un nuevo estudio, para cruzar datos de clima laboral, económico y social local, como proyecto de mejora. Existen estadísticas de empleo y salud, pero no existen estadísticas de dependencia laboral, aprovechamiento de talento, etc.
- El municipio posee redes definidas que trabajan en lo que cada una considera son los temas de interés general y el bien común. Sin embargo, no se coordinan para lograrlo. De hecho, se concluye que las comunidades de interés, COI, son operativas y pueden trabajar proyectos de corto plazo. Las comunidades de práctica, COP, son escasas porque no hay consensos de largo plazo. Se recomienda, que antes de comenzar programas de carácter económico o urbanísticos, se trabaje en los consensos y, mejor aún, buscar buenas prácticas de manejo de conflictos a nivel local.
- Organizaciones que persiguen intereses personales tienden a perder los objetivos comunes y no logran fortalecer alianzas. Si bien es posible que logren su finalidad, finalmente, sabotean el sistema. Una entropía positiva tiende a dañar permanentemente y, aunque se logre mediar los efectos, la cicatriz es permanente.

- Mala comunicación intra y extra-red, dificulta el trabajo en común. Esto va ligado al punto anterior y se ahonda en contiendas políticas y sociales. La falta de diálogo implica realizar el trabajo en acciones aisladas.
- Las comunidades de interés que se mantienen vivas permiten que se desarrollen actividades que facilitan el desarrollo y que podrán desencadenar transformaciones positivas si se logran canalizar estas actividades de manera abierta, transparente e inclusiva.
- Faltan canales de comunicación transparentes que fomentan la confianza y eviten el chisme. Se esperaría que en este rol jugaran las instituciones públicas y educativas.
- Se verifica un bajo nivel de gobernanza.
- En el caso particular de Antigua Guatemala, los procesos de gentrificación²⁸ y turistificación²⁹ podrían alienar a fuertes grupos de la población si no se actúa de forma de darles el lugar y el respeto que necesitan y, por otra parte, si este proceso se multiplica, podría afectar la propia causa del turismo y cambiar la fisonomía del municipio, además de provocar daños irreparables al legado cultural y medioambiental. Se deja

²⁸ Gentrificación es un término que viene del inglés y que alude a una población original de una zona, generalmente céntrica y popular, que se pone de moda y que se ve desplazada por otra de un nivel adquisitivo mayor.

²⁹ O turistificación, se trata del impacto del turismo en las ciudades y de la alineación y daño que produce en sus residentes originales.

como reflexión la necesidad de reformar la 60-69 y adaptarla a las necesidades actuales.

- El conocimiento tácito se maneja a nivel grupal, pero se desaprovecha a nivel institucional.
- El uso de la tecnología es escaso y sin objetivos claros, de modo que dificulta la posibilidad de aprovechar el conocimiento y volverlo inteligencia.
- Se deberían trabajar procesos de gobierno abierto y co creación para no perder las buenas iniciativas que existen y para socializar el trabajo que se lleva a cabo alrededor del Plan de Ordenamiento Territorial.
- No existe un ente coordinador de actividades de conocimiento en el territorio y esto merma la capacidad de manejo de la comunicación, de la gestión del riesgo, aumenta la vulnerabilidad e impide que los ODS 11 y 17 se cumplan.
- No existe una unidad de manejo de información y conocimiento en las instituciones públicas y eso les resta efectividad.

Dadas estas condiciones, se podría recomendar, que antes de establecer un programa de ciudades intermedias, se deberían realizar mediciones sobre el estado del manejo y actuación de sus redes de conocimiento para lograr madurez organizativa. No se dejan de lado otros factores, como el económico, geográfico o geopolítico. Sin embargo, si se va a invertir en volver estas ciudades en focos de desarrollo a largo plazo,

con sostenibilidad y respeto por el medio ambiente y generaciones futuras, no basta enunciar planes, programas o proyectos, hay que verificar y fortalecer una sólida base de manejo del factor humano.

Igualmente, se puede concluir que, a nivel de gobierno local, debería contemplarse la creación de Oficinas de Gestión de Conocimiento, que pudieran realizar un trabajo de coordinación entre las redes. No se trata de oficinas de control, sino de monitoreo y facilitación de comunicación y observación de resultados contrastados contra objetivos comunes y realización de la estrategia. También deberían servir para la documentación y sistematización de buenas prácticas.

Otra sugerencia que emana de esta tesis, es que se busque aplicar esta herramienta en municipios con mayor población indígena, en procura de la preservación de su saber y costumbres locales, para identificar a tiempo tendencias de a culturización, y evitar procesos que lleven a la enajenación del vecino local, ya sea por gentrificación, turistificación o desarrollo económico desbalanceado.

Referencias

- Asian Productivity Organization, (2015) *Knowledge Management tools and techniques manual*, Tokio:APO.
- Banco Interamericano para el Desarrollo (2016) *Programa para las ciudades emergentes y sostenibles*, Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/guia-metodologica-programa-de-ciudades-emergentes-y-sostenibles-tercera-edicion>
- Banco Mundial (2019), *The Future of Jobs and the Fourth Industrial Revolution: Business as Usual for Unusual Business*, JIEUN CHOI|JULY 17, 2017, Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/psd/future-jobs-and-fourth-industrial-revolution-business-usual-unusual-business>
- Barbery, R. (2016.). *Programa Ciudades Intermedias: Una oportunidad para dinamizar el Desarrollo Sostenible de los Territorios Rurales en Centroamérica*. Recuperado de <http://cepad.org/download/programa-ciudades-intermedias-una-oportunidad-para-dinamizar-el-desarrollo-sostenible-de-los-territorios-rurales-en-centroamerica/>
- Bell, E. (2012) *El Consejo Nacional Para la Protección de La Antigua Guatemala Necesita Ayuda*, Recuperado de <https://laantiguaguatemala.org/2012/07/01/el-consejo-nacional-para-la-proteccion-de-la/>
- Bueno, E. (2002) *El capital social en el nuevo enfoque de capital intelectual*, recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274003.pdf>
- Bueno, E.et al (2011), *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*, Madrid: IADE.

Carayannis,E, Barth,T. Campbell D. (2012), *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation*, in *Journal of innovation and entrepreneurship*, Recuperado de <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2>

Castañeda Pérez, M & Pérez Rodríguez, Y. (2005). *Aspectos teórico-conceptuales sobre las redes y las comunidades virtuales de conocimiento*. Recuperado de Acimed Sitio web: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci020605.htm

CEPAD (2019) *Ciudades intermedias*, Recuperado de <https://www.ciudadesintermedias.org.bo/>

CEPAL (1998) *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe; propuestas para la gestión urbana*, Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/31024-ciudades-intermedias-america-latina-caribe-propuestas-la-gestion-urbana>

_____, (2015) *Desarrollo social inclusivo Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*, Documento preliminar para la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Cariba, Lima, noviembre 2-4, 2015.

_____, (2017) *Plan de Acción Regional para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en América Latina y el Caribe 2016-2036*, Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/par_esp_c1700844_web1.pdf

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU, (2019), *Ciudades Intermedias*, Recuperado de <https://www.uclg.org/es/agenda/ciudades-intermedias>

Congreso de la República de Guatemala (2012) *Decreto 12-2012, Código Municipal*.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas.

(1987), *Nuestro Futuro Común*. Recuperado de Naciones Unidas

<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/>

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (2014) *Plan de desarrollo nacional K-*

atun 32, nuestra Guatemala. Guatemala: CONADUR

Dalberg Consultores (2012), *Guatemala hoy, la estrategia de desarrollo inclusivo,*

Mejoremos Guate. Guatemala: Fundesa/Cacif

Davenport, T. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge; How organizations manage*

what they know. Boston: Harvard Business Review Press.

Dale, S. (2017) *The depreciating value of human Knowledge*, Recuperado de

<http://www.stephendale.com/2017/04/26/the-depreciating-value-of-human-knowledge/>

Deguate.com (2019) *Instituciones de la Antigua Guatemala*, Recuperado de

<http://www.deguate.com/municipios/pages/sacatepequez/antigua-guatemala/instituciones.php>

Durkheim, E. (2001) *Las reglas del estudio sociológico*, Madrid: Ediciones Akal.

Dutan, H. (2007) *Sociedades del conocimiento como estrategia de desarrollo*,

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sociedades-conocimiento-como-estrategia-de-desarrollo/>

Euroforum (1998) *Modelo de Gestión de conocimiento*, Recuperado de <http://modgestconocimientopjcb.blogspot.com/2015/10/modelo-intelect-euroforum-1998.html>

European Commission. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations* (1st ed.). Bruselas: European Union. Recuperado de http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf

European Committee for Standardization (2004). *European Guide for Good Practice in Knowledge Management*. Brussels. (Recuperado del sitio web, pero ahora ya no existe. Se cuenta con copia dura)

Faixó, F. H. (2019). *Digital Assets Horizon in Smart Cities: Urban Congestion Management by IoT, Blockchain/DLT and Human Reinforcement. Modelling and Simulation in Management Sciences* (Springer) . https://doi.org/10.1007/978-3-030-15413-4_6

González Millán, J. (2010), *Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la Universidad pública*, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a9.pdf>

Google (2019) *Google maps, mapas de la Antigua Guatemala*, Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Antigua+Guatemala/@14.5591416,-90.7688398,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85890e74b0250b15:0xf786ba2b2903723d!8m2!3d14.5572969!4d-90.7332233>

Gulla, U. (2018), *Knowledge Management for Climate Change and Sustainable Development: An Initiative by the Indian State of Madhya Pradesh and a Proposed Framework*, en *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. XVI, No. 3, pp. 1-29

Hernández Correa, JC. (2016) *Ciudades Intermedias en América Latina: ¿Cómo gobernarlas en perspectiva de descentralización? Experiencias de (in)governabilidad urbana: El caso Rancagua – Machalí CHILE*. Asunción; Ponencia en Congreso El Reto de las Ciudades Intermedias, Inteligentes y Productivas.

IDOM (2018) *Diagnóstico del Plan de Ordenamiento Municipal y de Ordenamiento territorial de la Antigua Guatemala*, Recuperado de https://www.planificacionterritorialdesacatepequez.com/wp-content/uploads/2018/11/RESUMEN_POT_D_La_Antigua_Guatemala_IDOM.pdf

Instituto Nacional de Estadística (2015) *Encuesta de Condiciones de Vida, ENCOVI 2014*, Guatemala, INE

International Project Management Association, IPMA (2014) *IPMA OCB, IPMA Organizational Competence Baseline*, Guía para el desarrollo organizacional. Valencia:AEIPRO

(2016) *IPMA Organizational Baseline*, Zurich:IPMA

- Jorda, A. (2016). *Manual de estrategia para ciudades intermedias (y territorios)* (1era ed.). Barcelona. Recuperado de <https://www.slideshare.net/secret/Gw4hq5kDZtBxTY#likes-panel>
- Kaplan, R & Norton, D. (1999). *La tarjeta de valoración equilibrada: medidas que impulsan el rendimiento*. En *Como medir el rendimiento de la empresa* (pp. 135-159). Bilbao: Deusto.
- _____ (1999). *Como poner la tarjeta de valoración equilibrada en funcionamiento*. En *Como medir el rendimiento de la empresa* (pp.161-198) Bilbao: Deusto.
- _____ (1999). *La utilización de la tarjeta de valoración equilibrada como sistema estratégico de gestión*. En *Como medir el rendimiento de la empresa* (pp.199-230) Bilbao: Deusto.
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, Madrid, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Kerzner, H. (2009) *Project Management*, New York: John Wiley and son.
- Lopez Bachiller, J. (2016) *Modelo Gobierno del conocimiento en un gobierno local, Patzun 2016*, Recuperado de https://es.slideshare.net/jorgelopezbachiller/modelo-gestin-del-conocimiento-en-un-gobierno-local?de_action=save
- Lucki, P. Et al. (2012) *Informe Guatemala, Informe sobre la economía del conocimiento en Guatemala*, San Salvador: GIZ

_____ (2016) *Posición de Guatemala y perspectiva futura*, Guatemala, Universidad Galileo.

Magaña, J: (2018), *Aporte de los vecinos a la Antigua Guatemala*, Recuperado <https://www.prensalibre.com/opinion/aporte-de-los-vecinos-a-la-antigua-guatemala/>

Manera, M. (2016) *Material de Cátedra, Gestión de conocimiento y desarrollo organizacional*, Rafaela, UCES. recuperado de <https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/modelo-de-amrit-tiwana1.pdf>

Martínez Vasquez, G. (sf) *Procesos de aprendizaje del Conocimiento Tácito. La experiencia de un taller de alebrijes*. En revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n°124, p. 105 à 129 Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip,uid&custid=ns267211&groupid=main&profile=eds>

Méndez Gutiérrez del Valle, R. (2008) *Conocimiento e innovación para ciudades intermedias*, Recuperado de Scribd.com

Mendoza, R., Molano, J. (2015), *Las comunidades de práctica como una estrategia de capacitación en la gestión del conocimiento organizacional*, Documentos FCE – CID, Nro. 21, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, pp. 2-55

Monsalve S, M.M. (2016). *Detrás de bambalinas de los ODS*. Recuperado mayo 2, 2016, de El Espectador <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/detras-de-bambalinas-de-los-ods-articulo-635671>

Montenegro Ernst, D. (2016). *Ciudades Intermedias: Una mirada al desarrollo de los territorios rurales - Experiencia centroamericana -. Presentado en El reto de la ciudades intermedias, inteligentes y productivas*, Asunción. Recuperado de <http://www.ciudadesintermedias.org.bo/encuentro-paraguay-2016/>

Municipalidad de Antigua Guatemala (2019) *Plan Operativo Anual*, Recuperado de su sitio.

(2019) *Oficio 2-2019 Pertenencia sociolingüística*, recuperado de su sitio.

Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de Naciones Unidas Sitio web: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Normas Internacionales de Información Financiera, NIC-NIIF (2019) Recuperado de <https://www.nicniif.org/home/>

North Triangle Movility Initiative, NTMI, Iniciativa de Gestión de Información de Migración del Triángulo Norte (2016), *Infografía, 2016: Cifras de guatemaltecos en los Estados Unidos*, Recuperada de

<https://triangulonorteca.iom.int/sites/default/files/documents/Estimaci%C3%B3n%20de%20poblaci%C3%B3n%20en%20EEUU%20GT.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2019) *Perspectivas de la OCDE sobre economía digital*, Recuperado de <https://www.oecd.org/general/searchresults/?q=cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial>

Perez Medina, D. (2017). *En Dialogo Con La Tierra. Por Una Colombia Sostenible*. [S.l.]: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000tww&AN=1813903&lang=es&site=eds-live>

Project Management Institute, PMI (2013) *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, Knowledge Foundation, third edition. Newton Square:Project Management.

Prensa Libre (2018) *Vecinos exponen exclusión del POT*, recuperado de pressreader.com

Programa Nacional de Productividad, PRONACOM (2016) *Plan Nacional de Competitividad*, Recuperado de https://www.pronacom.org/website/biblioteca/documentos_de_interes_pncom_vfina_nal_impresa_130618.pdf

Sanz, S. (2003). *Reseña del libro Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad de Etienne Wenger* recuperado de <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/ssanz1003/ssanz1003.html>

Senge, P. (1993) *La quinta disciplina*, Barcelona: Editorial Granica

- Smith, A (sf) *Teoría de los sentimientos morales*, recuperado de https://www.elejandria.com/libro/link_descarga_libro/767/1005
- Tiwana, A. (1999) *The Knowledge Management toolkit*, Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Tiwana_Amrit_1999_Knowledge_Management_Toolkit1.pdf
- Tsui, E. (2018) *Videopreentaciones parte del curso Knowledge Management and Big Data in Business*, curso de Hong Kong Polytechnic University para Edx, Recuperado de <https://courses.edx.org/courses/course-v1:HKPolyUx+ISE101x+1T2018/course/>
- Von Mises, L. (2011), *La acción humana*, Madrid: Unión Editorial
- Wenger, E. (2001) *Comunidades de práctica*, Aprendizaje, significado e identidad, Buenos Aires: Editorial Paidós
- World Economic Forum (2019) *Center for the fourth industrial revolution*, Recuperado de <https://www.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution>
- Ying Teah, Huan & Pee, Lg & Kankanhalli, Atreyi. (2006). *Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model*. 12. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/221228902_Development_and_Application_of_a_General_Knowledge_Management_Maturity_Model
- Zetteberg, H. (1981), *Teoría y Verificación en Sociología*, Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.

Entrevistas

- Amalia Pellecer de Quiroa, Propietaria de hotel, miembro de COCODE, Junta Directiva de Asociación Civil de Sacatepéquez. Comunicación personal el 24 de abril 2019
- Ana Morales, Jefe de Comunicación del Consejo de Protección de la Antigua Guatemala, Comunicación personal el 27 de mayo 2019
- Antonio Gómez, Promotor cultural. Comunicación personal el 24 de abril 2019
- Emerson Valenzuela, actor, promotor cultural Comunicación personal el 24 de abril 2019
- Cajero de cafetería en la 4ta avenida, Comunicación personal el 3 de mayo 2019
- Christine Wilson, empresaria, Directiva de Guatemala International Institute, Junta directiva de cafetaleros, Comunicación personal el 22 de mayo 2019
- Cruz Enrique España, Artista plástico y alfarero, Presidente de GALAG. Comunicación personal el 24 de abril 2019
- Deerek Steele, Empresario Consultor, Presidente de Panchoy 50. Comunicación personal el 13 de mayo 2019
- Edwin Bejarano, Comité de Autogestión turística, Comunicación personal el 3 de mayo 2019
- Ernesto Sitamul, Asociación para el Desarrollo Local IXIM, Comunicación personal el 22 de mayo 2019

-Gabriel Silva, médico, promotor de salud pública, Staff Hermano Pedro, Director del Laboratorio de Genética de la USAC. Comunicación personal el 3 de mayo de 2019

-Juan Manuel Ovando, Coordinador Comunitario y Aldeas, Municipalidad de la Antigua Guatemala, Comunicación personal el 29 de mayo 2019

-Junta Directiva de Asolingua y de ADA. Comunicación personal el 15 de mayo 2019

-Klaverth Moreira, hotelero, Junta Directiva de Asociación de Posadas y Pequeños Hoteles. Comunicación personal el 3 de mayo 2019

-Luis Fernando Monroy, Historiador, miembro de ACS. Comunicación personal el 24 de abril 2019

-María Luisa Ausmesquet, Coordinadora del área de formación, Agencia Española de Cooperación Internacional, Comunicación telefónica el 2 de mayo 2019

-Marisol Reyes López, Asociación de Periodistas de Guatemala, Comunicación personal, el 23 de abril de 2019.

-Pedro Asturias, Síndico y Concejal primero, Comunicación personal el 9 de mayo de 2019.

-Rafael Gómez Chacón, Publicista de la Municipalidad de la Antigua Guatemala, Comunicación personal el 27 de mayo 2019

-Sergio Morales, Director Administrativo de las Obras Sociales del Santo Hermano Pedro. Comunicación personal el 3 de mayo 2019

- Sergio Rodríguez, Vocero de la Municipalidad de la Antigua Guatemala, Comunicación personal el 27 de mayo de 2019
- Sergio Quintanilla, actor, director, autor, promotor cultural. Comunicación personal el 2 de mayo 2019
- Trabajadores de la Municipalidad de Antigua, Comunicación personal, 27 y 29 de mayo de 2019.
- Vendedor de luces de neón, parque central, Comunicación personal, el 22 de mayo 2019
- Willy Posadas, Director Antigua Viva, Comunicación personal, el 3 de mayo 2019
- Zoraida de Azurdia, Directora de la Christian Spanish Academy y miembro de la

Anexo A Ficha general

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Promedios totales.			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	65%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	38	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	35	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	66	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	54	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	51	
		Total de punto	244
		Máximo	375
Pregunta	Capital Humano	Calificación	77%
1	esfuerzo en formación	58	
2	colaboración y trabajo en equipo	52	
3	comunicación proactiva	56	
4	Liderazgo inclusivo	57	
5	aporte a la familia y a la comunidad	66	
		Total de punto	289
		Máximo	375
Pregunta	Capital relacional	Calificación	67%
1	Alianzas locales	56	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	50	
3	Apoya la gestión de calidad	60	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	65	
5	Aprueba la gestión del municipio	22	
		Total de punto	253
		Máximo	375
Pregunta	Capital estructural	Calificación	69%
1	Tiempo de permanencia	64	
2	Procesos definidos	50	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	47	
4	códigos de ética	57	
5	Documentación de buenas prácticas	41	
		Total de punto	259
		Máximo	375
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	64%
1	Conoce los ODS	52	
2	Trabaja en alguno de los ODS	64	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	45	
4	Conoce el código municipal	44	
5	Conoce el FMD y su relación con los ODS	34	
		Total de punto	239
		Máximo	375
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	65%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	46	
2	Creatividad aplicada	57	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	46	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	40	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	54	
		Total de pu	243
		Máximo	375
Escala:			
1	para nada		
2	un poco		
3	bastante		
4	mucho		
5	dominio total		

Anexo B Ficha Ixim

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: IXIM			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	72%
1	Conoce la Visión Msión del municipio	2	
2	Conoce la Visión Msión de esta administración	2	
3	Conoce la Visión Msión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	4	
		Total de punto	18
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	88%
1	esfuerzo en formación	5	
2	colaboración y trabajo en equipo	3	
3	comunicación proactiva	5	
4	Liderazgo inclusivo	5	
5	aporte a la familia y a la comunidad	4	
		Total de punto	22
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	72%
1	Alianzas locales	4	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	4	
3	Apoya la gestión de calidad	4	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	18
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	76%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	3	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	4	
4	códigos de ética	4	
5	Documentación de buenas prácticas	3	
		Total de punto	19
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	92%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	5	
4	Conoce el código municipal	5	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	3	
		Total de punto	23
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	44%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	4	
2	Creatividad aplicada	4	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	1	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	1	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	1	
		Total de pu	11
		Máximo	25

AnexoC. Ficha CNPAG

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: CNPAG			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	88%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	4	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	3	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	5	
		Total de punto	22
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	56%
1	esfuerzo en formación	4	
2	colaboración y trabajo en equipo	2	
3	comunicación proactiva	2	
4	Liderazgo inclusivo	2	
5	aporte a la familia y a la comunidad	4	
		Total de punto	14
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	76%
1	Alianzas locales	4	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	4	
3	Apoya la gestión de calidad	3	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	3	
		Total de punto	19
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	60%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	4	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	2	
4	códigos de ética	2	
5	Documentación de buenas prácticas	2	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	64%
1	Conoce los ODS	4	
2	Trabaja en alguno de los ODS	4	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	2	
4	Conoce el código municipal	3	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	3	
		Total de punto	16
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	36%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	3	
2	Creatividad aplicada	1	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	1	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	1	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	3	
		Total de pu	9
		Máximo	25

Anexo D Ficha Municipalidad

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Municipalidad de Antigua Guatemala (basada en tres entrevistas)			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	56%
1	Conoce la Visión Msión del municipio	3	
2	Conoce la Visión Msión de esta administración	3	
3	Conoce la Visión Msión de su organización	3	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	2	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	3	
		Total de punto	14
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	52%
1	esfuerzo en formación	4	
2	colaboración y trabajo en equipo	2	
3	comunicación proactiva	1	
4	Liderazgo inclusivo	1	
5	aporte a la familia y a la comunidad	5	
		Total de punto	13
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	64%
1	Alianzas locales	2	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	2	
3	Apoya la gestión de calidad	2	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	5	
		Total de punto	16
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	40%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	1	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	1	
4	códigos de ética	2	
5	Documentación de buenas prácticas	1	
		Total de punto	10
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	88%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	5	
4	Conoce el código municipal	4	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	3	
		Total de punto	22
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	44%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	3	
2	Creatividad aplicada	2	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	2	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	2	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	2	
		Total de pu	11
		Máximo	25

Anexo E Ficha GALAG

Ficha madurez y gestión de conocimiento								
Fecha de Realización:								
Nombre de la organización: <u>GALAG</u>								
							Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA						Calificación	60%
1	Conoce la Visión Misión del municipio						3	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración						1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización						5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país						3	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad						3	
						Total de punto	15	
						Máximo	25	
Pregunta	Capital Humano						Calificación	68%
1	esfuerzo en formación						3	
2	colaboración y trabajo en equipo						3	
3	comunicación proactiva						2	
4	Liderazgo inclusivo						4	
5	aporte a la familia y a la comunidad						5	
						Total de punto	17	
						Máximo	25	
Pregunta	Capital relacional						Calificación	56%
1	Alianzas locales						4	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc						3	
3	Apoya la gestión de calidad						3	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio						3	
5	Aprueba la gestión del municipio						1	
						Total de punto	14	
						Máximo	25	
Pregunta	Capital estructural						Calificación	36%
1	Tiempo de permanencia						3	
2	Procesos definidos						1	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo						1	
4	códigos de ética						3	
5	Documentación de buenas prácticas						1	
						Total de punto	9	
						Máximo	25	
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación						Calificación	48%
1	Conoce los ODS						1	
2	Trabaja en alguno de los ODS						5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo						2	
4	Conoce el código municipal						3	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS						1	
						Total de punto	12	
						Máximo	25	
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA						Calificación	68%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada						3	
2	Creatividad aplicada						4	
3	Uso y manejo de herramientas digitales						4	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación						1	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad						5	
						Total de pu	17	
						Máximo	25	

Anexo F Ficha ASAA

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: ASAA			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	48%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	4	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	3	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	3	
		Total de punto	12
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	56%
1	esfuerzo en formación	3	
2	colaboración y trabajo en equipo	3	
3	comunicación proactiva	2	
4	Liderazgo inclusivo	3	
5	aporte a la familia y a la comunidad	3	
		Total de punto	14
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	52%
1	Alianzas locales	1	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	1	
3	Apoya la gestión de calidad	5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	13
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	40%
1	Tiempo de permanencia	1	
2	Procesos definidos	2	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	3	
4	códigos de ética	3	
5	Documentación de buenas prácticas	1	
		Total de punto	10
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	32%
1	Conoce los ODS	2	
2	Trabaja en alguno de los ODS	3	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	1	
4	Conoce el código municipal	1	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	1	
		Total de punto	8
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	60%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	2	
2	Creatividad aplicada	5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	3	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	2	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	3	
		Total de pu	15
		Máximo	25

Anexo G Ficha ASCS

Ficha madurez y gestión de conocimiento										
Fecha de Realización:										
Nombre de la organización: ASCS										
								Calificación	Nivel	
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA								Calificación	60%
1	Conoce la Visión Misión del municipio								1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración								1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización								4	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país								4	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad								5	
								Total de punto	15	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital Humano								Calificación	84%
1	esfuerzo en formación								5	
2	colaboración y trabajo en equipo								4	
3	comunicación proactiva								4	
4	Liderazgo inclusivo								4	
5	aporte a la familia y a la comunidad								4	
								Total de punto	21	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital relacional								Calificación	72%
1	Alianzas locales								5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc.								4	
3	Apoya la gestión de calidad								4	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio								4	
5	Aprueba la gestión del municipio								1	
								Total de punto	18	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital estructural								Calificación	72%
1	Tiempo de permanencia								4	
2	Procesos definidos								2	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo								2	
4	códigos de ética								5	
5	Documentación de buenas prácticas								5	
								Total de punto	18	
								Máximo	25	
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación								Calificación	72%
1	Conoce los ODS								2	
2	Trabaja en alguno de los ODS								5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo								3	
4	Conoce el código municipal								5	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS								3	
								Total de punto	18	
								Máximo	25	
Pregunta	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA								Calificación	48%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada								4	
2	Creatividad aplicada								4	
3	Uso y manejo de herramientas digitales								1	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación								2	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad								1	
								Total de pu	12	
								Máximo	25	

Anexo H Ficha. Hno. Pedro

Nombre de la organización: Obras sociales del Sto Hno Pedro								Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA							Calificación	68%
1	Conoce la Visión Misión del municipio							1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración							1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización							5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país							5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad							5	
							Total de punto	17	
							Máximo	25	
Pregunta	Capital Humano							Calificación	92%
1	esfuerzo en formación							4	
2	colaboración y trabajo en equipo							4	
3	comunicación proactiva							5	
4	Liderazgo inclusivo							5	
5	aporte a la familia y a la comunidad							5	
							Total de punto	23	
							Máximo	25	
Pregunta	Capital relacional							Calificación	84%
1	Alianzas locales							5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc							5	
3	Apoya la gestión de calidad							5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio							5	
5	Aprueba la gestión del municipio							1	
							Total de punto	21	
							Máximo	25	
Pregunta	Capital estructural							Calificación	88%
1	Tiempo de permanencia							5	
2	Procesos definidos							5	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo							4	
4	códigos de ética							5	
5	Documentación de buenas prácticas							3	
							Total de punto	22	
							Máximo	25	
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación							Calificación	64%
1	Conoce los ODS							3	
2	Trabaja en alguno de los ODS							5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo							3	
4	Conoce el código municipal							4	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS							1	
							Total de punto	16	
							Máximo	25	
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA							Calificación	64%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada							3	
2	Creatividad aplicada							3	
3	Uso y manejo de herramientas digitales							2	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación							3	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad							5	
							Total de pu	16	
							Máximo	25	

Anexo I Ficha Hoteles

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Hoteles, hostales y posadas			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	48%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	4	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	3	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	3	
		Total de punto	12
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	52%
1	esfuerzo en formación	2	
2	colaboración y trabajo en equipo	2	
3	comunicación proactiva	2	
4	Liderazgo inclusivo	3	
5	aporte a la familia y a la comunidad	4	
		Total de punto	13
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	64%
1	Alianzas locales	4	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	3	
3	Apoya la gestión de calidad	4	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	4	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	16
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	60%
1	Tiempo de permanencia	4	
2	Procesos definidos	3	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	3	
4	códigos de ética	3	
5	Documentación de buenas prácticas	2	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	60%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	2	
4	Conoce el código municipal	2	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	1	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	76%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	2	
2	Creatividad aplicada	5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	4	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	4	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	4	
		Total de pu	19
		Máximo	25

Anexo J Antigua Viva

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Antigua Viva			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	92%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	5	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	5	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	4	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	4	
		Total de punto	23
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	84%
1	esfuerzo en formación	3	
2	colaboración y trabajo en equipo	4	
3	comunicación proactiva	5	
4	Liderazgo inclusivo	4	
5	aporte a la familia y a la comunidad	5	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	80%
1	Alianzas locales	5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	5	
3	Apoya la gestión de calidad	5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	4	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	20
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	60%
1	Tiempo de permanencia	4	
2	Procesos definidos	3	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	3	
4	códigos de ética	3	
5	Documentación de buenas prácticas	2	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	68%
1	Conoce los ODS	3	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	3	
4	Conoce el código municipal	3	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	3	
		Total de punto	17
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	80%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	3	
2	Creatividad aplicada	5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	5	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	2	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	5	
		Total de pu	20
		Máximo	25

Anexo K Ficha Grupo Gestores Culturales

Ficha madurez y gestión de conocimiento				
Fecha de Realización:				
Nombre de la organización: Grupo actores, directores y teatro				
			Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA		Calificación	56%
1	Conoce la Visión Misión del municipio		2	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración		1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización		5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país		5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad		1	
			Total de punto	14
			Máximo	25
Pregunta	Capital Humano		Calificación	80%
1	esfuerzo en formación		4	
2	colaboración y trabajo en equipo		4	
3	comunicación proactiva		4	
4	Liderazgo inclusivo		4	
5	aporte a la familia y a la comunidad		4	
			Total de punto	20
			Máximo	25
Pregunta	Capital relacional		Calificación	44%
1	Alianzas locales		2	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc		2	
3	Apoya la gestión de calidad		3	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio		3	
5	Aprueba la gestión del municipio		1	
			Total de punto	11
			Máximo	25
Pregunta	Capital estructural		Calificación	48%
1	Tiempo de permanencia		5	
2	Procesos definidos		1	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo		1	
4	códigos de ética		4	
5	Documentación de buenas prácticas		1	
			Total de punto	12
			Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación		Calificación	36%
1	Conoce los ODS		1	
2	Trabaja en alguno de los ODS		5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo		1	
4	Conoce el código municipal		1	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS		1	
			Total de punto	9
			Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA		Calificación	52%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada		1	
2	Creatividad aplicada		5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales		1	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación		3	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad		3	
			Total de pu	13
			Máximo	25

Anexo L Ficha informales

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: <u>vendedores de la plaza</u>			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	20%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	1	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	1	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	1	
		Total de punto	5
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	92%
1	esfuerzo en formación	3	
2	colaboración y trabajo en equipo	5	
3	comunicación proactiva	5	
4	Liderazgo inclusivo	5	
5	aporte a la familia y a la comunidad	5	
		Total de punto	23
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	44%
1	Alianzas locales	3	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	3	
3	Apoya la gestión de calidad	3	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	1	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	11
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	60%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	4	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	1	
4	códigos de ética	4	
5	Documentación de buenas prácticas	1	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	20%
1	Conoce los ODS	1	
2	Trabaja en alguno de los ODS	1	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	1	
4	Conoce el código municipal	1	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	1	
		Total de punto	5
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	32%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	1	
2	Creatividad aplicada	4	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	1	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	1	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	1	
		Total de pu	8
		Máximo	25

Anexo M Ficha AECID

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: AECID			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	76%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	4	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	4	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	4	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	2	
		Total de punto	19
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	84%
1	esfuerzo en formación	5	
2	colaboración y trabajo en equipo	3	
3	comunicación proactiva	4	
4	Liderazgo inclusivo	4	
5	aporte a la familia y a la comunidad	5	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	76%
1	Alianzas locales	5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	4	
3	Apoya la gestión de calidad	4	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	19
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	96%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	5	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	5	
4	códigos de ética	5	
5	Documentación de buenas prácticas	4	
		Total de punto	24
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	76%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	5	
4	Conoce el código municipal	2	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	2	
		Total de punto	19
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	68%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	3	
2	Creatividad aplicada	3	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	3	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	3	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	5	
		Total de pu	17
		Máximo	25

Anexo N Ficha Grandes hoteles

Ficha madurez y gestión de conocimiento										
Fecha de Realización:										
Nombre de la organización: grandes hoteleros										
								Calificación	Nivel	
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA							Calificación	84%	
1	Conoce la Visión Misión del municipio							4		
2	Conoce la Visión Misión de esta administración							5		
3	Conoce la Visión Misión de su organización							5		
4	Conoce y participa de la visión y misión del país							4		
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad							3		
							Total de punto	21		
							Máximo	25		
Pregunta	Capital Humano							Calificación	68%	
1	esfuerzo en formación							3		
2	colaboración y trabajo en equipo							3		
3	comunicación proactiva							5		
4	Liderazgo inclusivo							3		
5	aporte a la familia y a la comunidad							3		
							Total de punto	17		
							Máximo	25		
Pregunta	Capital relacional							Calificación	76%	
1	Alianzas locales							5		
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc.							3		
3	Apoya la gestión de calidad							5		
4	Coordinación con entidades fuera del municipio							5		
5	Aprueba la gestión del municipio							1		
							Total de punto	19		
							Máximo	25		
Pregunta	Capital estructural							Calificación	92%	
1	Tiempo de permanencia							5		
2	Procesos definidos							5		
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo							5		
4	códigos de ética							4		
5	Documentación de buenas prácticas							4		
							Total de punto	23		
							Máximo	25		
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación							Calificación	40%	
1	Conoce los ODS							2		
2	Trabaja en alguno de los ODS							2		
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo							2		
4	Conoce el código municipal							2		
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS							2		
							Total de punto	10		
							Máximo	25		
Pregunta	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA							Calificación	80%	
1	Identificación de necesidades en forma ordenada							4		
2	Creatividad aplicada							3		
3	Uso y manejo de herramientas digitales							5		
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación							4		
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad							4		
							Total de pu	20		
							Máximo	25		

Anexo O Ficha Salvemos Antigua

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Salvemos Antigua			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	100%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	5	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	5	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	5	
		Total de punto	25
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	80%
1	esfuerzo en formación	4	
2	colaboración y trabajo en equipo	4	
3	comunicación proactiva	4	
4	Liderazgo inclusivo	4	
5	aporte a la familia y a la comunidad	4	
		Total de punto	20
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	64%
1	Alianzas locales	2	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	2	
3	Apoya la gestión de calidad	5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	2	
		Total de punto	16
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	84%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	3	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	5	
4	códigos de ética	4	
5	Documentación de buenas prácticas	4	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	100%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	5	
4	Conoce el código municipal	5	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	5	
		Total de punto	25
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	80%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	3	
2	Creatividad aplicada	4	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	4	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	4	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	5	
		Total de pu	20
		Máximo	25

Anexo P Ficha Panchoy 50

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: <u>Panchoy 50</u>			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	100%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	5	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	5	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	5	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	5	
		Total de punto	25
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	60%
1	esfuerzo en formación	2	
2	colaboración y trabajo en equipo	2	
3	comunicación proactiva	5	
4	Liderazgo inclusivo	2	
5	aporte a la familia y a la comunidad	4	
		Total de punto	15
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	84%
1	Alianzas locales	5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	5	
3	Apoya la gestión de calidad	5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	84%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	4	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	4	
4	códigos de ética	3	
5	Documentación de buenas prácticas	5	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	92%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	3	
4	Conoce el código municipal	5	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	5	
		Total de punto	23
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA	Calificación	100%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	5	
2	Creatividad aplicada	5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	5	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	5	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	5	
		Total de pu	25
		Máximo	25

Anexo Q Ficha AIS

Ficha madurez y gestión de conocimiento										
Fecha de Realización:										
Nombre de la organización: <u>Antigua International school</u>										
									Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA								Calificación	52%
1	Conoce la Visión Misión del municipio								1	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración								1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización								5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país								3	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad								3	
								Total de punto	13	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital Humano								Calificación	100%
1	esfuerzo en formación								5	
2	colaboración y trabajo en equipo								5	
3	comunicación proactiva								5	
4	Liderazgo inclusivo								5	
5	aporte a la familia y a la comunidad								5	
								Total de punto	25	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital relacional								Calificación	48%
1	Alianzas locales								2	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc								2	
3	Apoya la gestión de calidad								3	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio								4	
5	Aprueba la gestión del municipio								1	
								Total de punto	12	
								Máximo	25	
Pregunta	Capital estructural								Calificación	76%
1	Tiempo de permanencia								3	
2	Procesos definidos								4	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo								3	
4	códigos de ética								5	
5	Documentación de buenas prácticas								4	
								Total de punto	19	
								Máximo	25	
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación								Calificación	64%
1	Conoce los ODS								4	
2	Trabaja en alguno de los ODS								4	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo								3	
4	Conoce el código municipal								2	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS								3	
								Total de punto	16	
								Máximo	25	
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA								Calificación	96%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada								4	
2	Creatividad aplicada								5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales								5	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación								5	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad								5	
								Total de pu	24	
								Máximo	25	

Anexo R Ficha CSS

Ficha madurez y gestión de conocimiento			
Fecha de Realización:			
Nombre de la organización: Christian Spanish School			
		Calificación	Nivel
Pregunta	PLANIFICACIÓN, VISIÓN COMPARTIDA	Calificación	52%
1	Conoce la Visión Misión del municipio	2	
2	Conoce la Visión Misión de esta administración	1	
3	Conoce la Visión Misión de su organización	5	
4	Conoce y participa de la visión y misión del país	3	
5	Conoce la Constitución, el Código Municipal y los reglamentos de la municipalidad	2	
		Total de punto	13
		Máximo	25
Pregunta	Capital Humano	Calificación	100%
1	esfuerzo en formación	5	
2	colaboración y trabajo en equipo	5	
3	comunicación proactiva	5	
4	Liderazgo inclusivo	5	
5	aporte a la familia y a la comunidad	5	
		Total de punto	25
		Máximo	25
Pregunta	Capital relacional	Calificación	84%
1	Alianzas locales	5	
2	Relación con otras asociaciones, entidades, etc	5	
3	Apoya la gestión de calidad	5	
4	Coordinación con entidades fuera del municipio	5	
5	Aprueba la gestión del municipio	1	
		Total de punto	21
		Máximo	25
Pregunta	Capital estructural	Calificación	96%
1	Tiempo de permanencia	5	
2	Procesos definidos	5	
3	Estrategia y planificación a corto, mediano y largo plazo	5	
4	códigos de ética	5	
5	Documentación de buenas prácticas	4	
		Total de punto	24
		Máximo	25
Pregunta	Relación con los ODS y con la legislación	Calificación	68%
1	Conoce los ODS	5	
2	Trabaja en alguno de los ODS	5	
3	Incorpora los ODS su plan de trabajo	3	
4	Conoce el código municipal	2	
5	Conoce el PMD y su relación con los ODS	2	
		Total de punto	17
		Máximo	25
Pregunta	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGÍA	Calificación	96%
1	Identificación de necesidades en forma ordenada	4	
2	Creatividad aplicada	5	
3	Uso y manejo de herramientas digitales	5	
4	Realiza investigación, desarrollo y gestión de innovación	5	
5	Uso y manejo de tecnología propia de su actividad	5	
		Total de pu	24
		Máximo	25