



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2027



AL SERVICIO DE LA CULTURA

AUTORIDADES

APORTE A LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL ADMINISTRACIÓN 2020-2024

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Julia Elisa Vela Leal

Vicepresidente

Alberto Orantes Lucas

Ethel Marina Batres Moreno

Secretaria

Mario Roberto Maldonado Samayoa

Vocal I

Delia Quiñonez Castillo

Vocal II

Carlos Humberto Morales Cornejo

Vocal III

Julio Roberto Taracena Enríquez

Vocal IV

Yasmyn García de Lima

Directora Ejecutiva

¿Por qué es necesario un Plan Estratégico en ADESCA?



De forma global

Su importancia radica en el hecho de que la cultura constituye un factor que moldea el pensamiento, fomenta la creatividad y rige el comportamiento de las personas, siendo un componente esencial de nuestra sociedad, por lo que debe ser considerado un elemento clave para los gobiernos a la hora de promover el bienestar colectivo y el desarrollo social. Partiendo de esta premisa los planes estratégicos son la herramienta que reúne el conjunto de principios, objetivos, estrategias y metas que sirvan para marcar el rumbo de las políticas culturales de nuestro país.

De forma concreta

La creciente complejidad de la cultura como materia a través de sus manifestaciones y la ampliación de sus públicos, obligan a desarrollar mecanismos de apoyo a la elaboración y gestión de las políticas culturales.

El aumento de las demandas y necesidades culturales de la población en las sociedades desarrolladas, exige superar la etapa prescriptora de las políticas culturales e incorporar nuevos mecanismos de participación.

La cultura adquiere un valor estratégico como eje fundamental de las políticas públicas dejando de ser un espacio limitado al prestigio o a la preservación del patrimonio, que demanda instrumentos para las planificaciones más amplias y sistematizadas.

Definiciones estratégicas

Principios orientadores

- ❖ La cultura es un derecho de las personas.
- ❖ La cultura surge de la creatividad humana, de las tradiciones y costumbres
- ❖ La cultura requiere de libertad de creación y expresión
- ❖ La diversidad cultural debe ser reconocida y valorada.
- ❖ La política cultural promueve el respeto a las expresiones culturales y artísticas.
- ❖ La política cultural debe garantizar el ejercicio autónomo de derecho de las personas y las organizaciones
- ❖ La política cultural se basa en la participación ciudadana y convivencia social.
- ❖ La política cultural debe ser sustentable.
- ❖ La política cultural valora la pertinencia territorial.
- ❖ La política cultural es abierta a la cultura global.
- ❖ La política cultural debe asegurar el acceso a todos y todas las ciudadanas.



Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Diagnóstico o Análisis de Situación	2
1.1 Vinculación institucional con las políticas de Estado	
1.1.1 Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Nuestra Guatemala 2032	
1.1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	5
1.1.3 Política General de Gobierno.....	7
1.2 Contribución institucional con las Metas Estratégicas de Desarrollo de Estado.....	8
1.3 Análisis de Mandatos que rigen al Aporte para la Descentralización Cultural.....	10
1.4 Políticas Públicas vigentes	11
1.5 Organización del ADESCA	12
1.5.1 Estructura Organizativa	
1.5.2 Objetivos Específicos	
1.6 Análisis de la Población: Universo y Población Objetivo	15
1.7 Identificación, análisis y priorización de la problemática	18
1.7.1 Árbol de Problemas.....	20
1.8 Modelos Conceptuales.....	22
1.9 Identificación de Caminos Causales Críticos	
1.10 Modelo Explicativo	23
1.11 Modelo Prescriptivo.....	24
2. Diseño de la Estrategia: Formulación de Resultados, Productos y Modelo Lógico	25
2.1 Modelo Lógico.....	26
2.2 Matriz de resultados, indicadores y metas	27
3. Análisis de las Capacidades Institucionales	33
3.1 A Nivel Nacional	
3.2 Actores Institucionales	
3.3 Actores a Nivel de Productores Culturales.....	34
3.4 Actores a Nivel Internacional	
3.5 Otros Actores	
3.6 Identificación, Análisis y Priorización de la Problemática Institucional.....	35
3.6.1 Normativa Interna	
3.7 Marco Estratégico.....	36
3.8 Marco Filosófico	
3.9 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	38
3.10 Análisis Estratégico.....	42
4. Seguimiento y Evaluación	43
4.1 Competencias Institucionales de Monitoreo, Seguimiento Evaluación	
4.2 Elección de los Efectos para Darles Seguimiento	
4.3 Selección de los Indicadores Clave para dar Seguimiento a los Efectos	
4.4 Establecimiento de los Datos Básicos sobre los Indicadores (Líneas Base de ADESCA)	
4.5 El Sistema de Seguimiento por Resultados Permite.	
5. ANEXOS (Formatos Tablas Excel SPPD)	47

Introducción

El Aporte para la Descentralización Cultural por mandato (Decreto 95-96) es una institución pública descentralizada del Estado, que tiene a su cargo fortalecer el conocimiento, respeto, revalorización, preservación y promoción de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten en el país, a través de la participación ciudadana, creando las condiciones necesarias para la investigación, estudio, rescate, defensa y valoración de las diferentes manifestaciones culturales, el trabajo de los investigadores, creadores y artistas, así como el de los cultores y portadores de las distintas expresiones culturales del país y las acciones de rescate protección y difusión del patrimonio cultural de la Nación.

De tal cuenta el **ADESCA** ha identificado la problemática central la cual radica en **“Limitado reconocimiento y valorización de las expresiones culturales y artísticas del país”**.

Para lograr sustentar su qué hacer **ADESCA** se plantea 25 resultados inmediatos que se pretenden alcanzar al año 2023, intermedios que se espera alcanzar en el año 2024, 50 y 75 finales, siendo estos: “Al año 2027, se han descentralizado por regiones e incrementado en 125 la cantidad de proyectos culturales.

Se debe dar el seguimiento adecuado a cada meta planteada y a los resultados para poder alcanzarlos, por medio de los indicadores, que a su vez se dividen en: inmediatos, intermedios y finales.

Al contar con una visión estratégica será más factible lograr cambios positivos en la población, orientar acciones que impulsen un adecuado crecimiento económico, logrando sinergias que reduzcan las brechas del limitado reconocimiento y valorización de las expresiones culturales y artísticas del país.

Desarrollar cada una de las metas de forma estratégica en un período de cinco años (2023-2027), permite planificar y orientar intervenciones obteniendo resultados para **ADESCA** y con ello lograr una trazabilidad donde las acciones se orienten a cumplir los compromisos de país planteados en distintas herramientas, que buscan un desarrollo sostenible. Dentro de los compromisos adquiridos se pueden mencionar **Política General de Gobierno 2020-2024; Plan Nacional de Desarrollo Katún 2032; Metas Estratégicas de Desarrollo (MED’s); Política de Cambio Climático; Política Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico**, entre otras; y a nivel internacional con los siguientes: **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030;**

A continuación, se presenta el **Plan Estratégico Institucional -PEI-** con una temporalidad de cinco años del 2023-2027, herramienta por medio de la cual el **Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA-** propone la orientación de su gestión institucional con la finalidad de cumplir con los compromisos adquiridos.

Análisis de Situación

1.1 VINCULACIÓN INSTITUCIONAL CON LAS POLÍTICAS DE ESTADO.

La vinculación con los ejes de la Política General de Gobierno -PGG-, Plan Nacional de Desarrollo -PND- K`atun 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- se presentan a continuación.

1.1.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K`ATUN, NUESTRA GUATEMALA 2032

El Plan Nacional de Desarrollo: K`atun, Nuestra Guatemala 2032 constituye la política nacional de desarrollo de largo plazo que articula las políticas, planes, programas, proyectos e inversiones; es decir, el ciclo de gestión del desarrollo¹.

El instrumento orienta y organiza el quehacer del sector público a todo nivel, con una perspectiva de gradualidad que define prioridades, metas, resultados y lineamientos. El ADESCA es un actor fundamental, siendo parte del ente rector del sector cultural propone las acciones que se implantarán en materia de descentralización cultural a escala nacional durante el periodo 2023-2027, se centra en contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aprobados por la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre del 2015.

A continuación, se presenta los ejes contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo, y que se vinculan al que hacer de **ADESCA**:

- ◆ **Eje 2: Bienestar para la gente.** Las prioridades estratégicas de este eje están asociadas con el desarrollo rural integral, el desarrollo territorial resiliente y sostenible, y el desarrollo territorial local. Las políticas asociadas con el ordenamiento territorial deben apuntar al establecimiento de estrategias y planes territoriales que permitan construir integridad social, económica y espacial de lo urbano y lo rural.

Tiene como prioridad el desarrollo nacional, un modelo de gestión territorial que articule en términos socioculturales, económicos, políticos y ambientales, la acción pública, la sostenibilidad en las áreas rurales y el sistema urbano nacional. Dentro de las prioridades definidas para este eje; **ADESCA** considera relevante la atención cultural como conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, para el desarrollo y productividad en el área rural, desarrollo territorial local, desarrollo territorial resiliente y sostenible.

1. Disponible en http://www.segeplan.gob.gt/downloads/2015/SPOT/Mandatos_y_Normativas/Politicasy/Politica_Nacional_de_Desarrollo.pdf

Que no cumplen directamente con el desarrollo que se desea; **ADESCA** considera que hace falta el planteamiento de una planificación integral que se enfoque en la parte cultural adquiriendo formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos.

- ◆ **Eje 3: Riqueza para todas y todos.** En este eje, las políticas proponen asegurar el desarrollo productivo con base al acceso a activos, la información, el mercado, el uso de tecnologías y capacitación calificada; así como el fomento de diseños de producción innovadores y la emisión de sólidas políticas de regulación que favorezcan las inversiones; **ADESCA** considera que la cultura es un medio de transmisión de conocimiento y el producto resultante de ese conocimiento, tanto pasado como presente. Es un elemento facilitador e impulsor del desarrollo sostenible, la paz y el progreso económico. En su forma multifacética, aúna a las sociedades y las naciones. Son éstas las que reconocen el valor excepcional de su patrimonio construido y natural; las comunidades manifiestan la importancia de sus usos, representaciones, técnicas y conocimientos para avanzar el sentimiento de identidad y continuidad; y a través de las industrias creativas y culturales las mujeres y los hombres, especialmente los más jóvenes, se incorporan al mercado laboral, impulsan el desarrollo local y alientan la innovación.

Para este eje, el **ADESCA** contribuye en las siguientes prioridades:

- a. Actividades de apoyo a la creación y difusión artística y cultural;
 - b. Proyectos que favorezcan tanto el rescate, difusión y fomento de las culturas populares, como el desarrollo de sus cultores y portadores;
 - c. Actividades de conservación y difusión del patrimonio cultural;
 - d. Generación de empleo decente de calidad.
- ◆ **Eje 4: Recursos naturales para hoy y para el futuro:** En este eje, el Plan Nacional propone cambios estructurales a corto, mediano y largo plazo, considerando que la sostenibilidad ambiental constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional, y exige actuaciones en distintas áreas claves: sociales, económicas y, políticas inmediatas y sostenidas frente a los actuales niveles de degradación.

ADESCA se vincula en este eje con los siguientes principios rectores, estipulados en la Ley Marco para Regular la Reducción de la Vulnerabilidad, la Adaptación Obligatoria ante los Efectos del Cambio Climático y la Mitigación de Gases de Efecto Invernadero, Decreto 7-2013, al momento de tomar decisiones y de financiar proyectos culturales:

“In dubio, Pro Natura”: Principio de acción en beneficio del ambiente y naturaleza que obliga a que ante la duda que una acción u omisión pueda afectar el ambiente o los recursos naturales, las decisiones que se tomen deben ser en el sentido de protegerlos.

“integralidad”: Considerar la pertinencia cultural y étnica, así como la perspectiva de género, en el diseño de planes, programas y acciones.

“Identidad cultural”: Identificar y promover aquellas prácticas tradicionales y ancestrales para el uso y manejo de los recursos naturales que son apropiadas que contribuyen a la adaptación, a los impactos del cambio climático y la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero, prioridades orientadas en forma prioritaria a la adaptación y mitigación frente al cambio climático de la población vinculada al sector cultural, y la promoción de actividades económicas productivas basadas en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

Con la ciudadanía, con un marco institucional articulado, sólido, ágil, moderno, incluyente, con liderazgo reconocido y que cuente con la confianza ciudadana para conducir el desarrollo.

Eje 5: El Estado como garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo: En este eje, se sitúa como prioridad de política el fortalecimiento de las capacidades estatales para la identificación de los problemas nacionales, que deben ser abordados como asuntos públicos, sus niveles de priorización y programación. Así también, lo relativo a procesos de seguimiento y evaluación en los que confluyan los acuerdos alcanzados con la ciudadanía, con un marco institucional articulado, sólido, ágil, moderno, incluyente, con liderazgo reconocido y que cuente con la confianza ciudadana para conducir el desarrollonacional.

ADESCA tiene incidencia en los cinco ejes estratégicos a través de sus intervenciones, promueve acciones que tienden a mejorar las condiciones de vida, priorizara el financiamiento de proyectos culturales que se refieran a la reducción de la pobreza y protección e inclusión social, así como proyectos de apoyo a la educación para contribuir a las metas estratégicas de desarrollo, de conformidad a los proyectos que ingresen en las convocatorias a nivel nacional en las disciplinas de **Literatura, Artes Visuales, Música, Teatro, Danza, Artes Populares, Humanidades, Arte y Cultura en Medios de Comunicación, Preservación del Patrimonio, Programas Internacionales y Educación por el Arte.**



1.1.2 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- están formulados para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial². La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y los 17 ODS, son considerados compromisos de Estado, vigentes a partir del 1 de enero de 2016. La Agenda y los ODS hacen un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad³.

En el marco del Sistema de Consejo de Desarrollo -SISCODE-, se realizó un proceso de priorización de las metas para cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual fue finalizado en el 2017.

De acuerdo con sus competencias, **ADESCA** se vincula principalmente a la cultura, como elemento central de los ODS siguientes:

Cuadro 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados ADESCA

Descripción	Intervención
<p>ODS 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p>ODS 4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante la vida para todos.</p>	Ampliación de las oportunidades para el acceso a la educación, la práctica, la expresión, el disfrute, el conocimiento colectivo y la apropiación de las manifestaciones, los procesos y las experiencias artísticas, culturales, creativas, recreativas de conformidad con las necesidades de la ciudadanía.
<p>ODS 5 Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas.</p>	Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, competencias y cualificaciones disciplinares, organizativas, de gestión y sostenibilidad de los agentes culturales, recreativos, promoviendo su desarrollo e igualdad de género, articulación, formalización e innovación.
<p>ODS 8 Promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.</p> <p>ODS 9 Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>	Promoción y desarrollo de las condiciones de trabajo articulado, conjunto y complementario a nivel sectorial, intersectorial y público - privado, para diseñar y mejorar procesos e implementar estrategias, programas y proyectos que den soluciones eficaces a las necesidades culturales, patrimoniales, artísticas, creativas, y generen oportunidades para el país.
<p>ODS 11 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>	Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de las instituciones del sector cultura, para comprender las necesidades de la ciudadanía y los agentes del sector cultural, adaptándose a las transformaciones de la sociedad e interactuando de manera asertiva para mejorar la toma de decisiones formulando alternativas creativas e innovadoras.
<p>ODS 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y todas.</p>	Promoción de manera efectiva e innovadora de los recursos disponibles para optimizar y asegurar el desempeño institucional y el cumplimiento de la misión de las entidades del sector para la garantía de los derechos culturales.

Fuente: Elaboración propia, Aporte para la Descentralización Cultural
 Disponible en: <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>

2. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
 3. Disponible en: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

En el cuadro anterior se pueden apreciar las intervenciones establecidas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que se identifica el Aporte para la Descentralización Cultural.

“La cultura es todo lo que constituye nuestro ser y configura nuestra identidad. Hacer de la cultura un elemento central de las políticas de desarrollo es el único medio de garantizar que éste se centre en el ser humano y sea inclusivo y equitativo”. (UNESCO)

La salvaguardia y la promoción de la cultura son dos fines de por sí y, al mismo tiempo, otros tantos medios para contribuir directamente a la consecución de muchos ODS: lograr ciudades seguras y sostenibles, fomentar el crecimiento económico y el trabajo decente, reducir la desigualdad, detener la degradación del medio ambiente, lograr la igualdad de género y promover sociedades pacíficas e inclusivas. Los beneficios indirectos generados por la cultura tienen un efecto acumulativo, gracias a las actividades eficaces con base cultural encaminadas al logro de los ODS.

Los ODS consagran el cambio experimentado por el concepto de desarrollo, que ya ha trascendido la mera noción de crecimiento económico para idear un futuro prometedor basado en la equidad, la inclusión, la paz y la sostenibilidad del medio ambiente. Esta visión audaz exige respuestas creativas que superen los enfoques lineales y sectoriales habitualmente adoptados por la mayoría de los países desde decenios atrás.

Si agrupamos los ODS en torno a los tres pilares fundamentales del desarrollo sostenible –**el económico, el social y el medioambiental**– nos percatamos de que la **cultura** y la **creatividad** desempeñan un papel transversal en todos ellos. A su vez, los aspectos económicos, sociales y medioambientales del desarrollo sostenible contribuyen a salvaguardar el patrimonio cultural y nutrir la creatividad.

El patrimonio cultural –tanto el material como el inmaterial– y la creatividad son recursos que se deben gestionar y proteger cuidadosamente. Los dos pueden ser elementos impulsores y facilitadores de la consecución de los ODS, cuando las soluciones con un enfoque cultural garantizan el éxito de las actividades realizadas para alcanzarlos.



1.1.3 POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO.

La Política General de Gobierno -PGG- se fundamenta en el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo -PLANID-, en la que se definen los lineamientos y acciones públicas estratégicas articulados que deben seguir las instituciones del sector público durante el período de administración gubernamental 2020-2024, en sinergia con las Prioridades Nacionales de Desarrollo derivadas del proceso de integración del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁴.

La Política General de Gobierno propone cinco pilares estratégicos. A continuación, se describen los tres pilares estratégicos a los que atiende el **ADESCA**, los cuales son sensibles al entorno social, político, económico y ambiental:

- ◆ **Economía, competitividad y prosperidad:** Busca alcanzar un mayor crecimiento económico y aumentar significativamente las fuentes de empleo sostenible.
- ◆ **Desarrollo social:** El objetivo es atender de manera directa y efectiva a los más pobres, a través de compensadores sociales eficaces y focalizados.
- ◆ **Estado responsable, transparente y efectivo:** Procura administrar de manera efectiva y transparente las instituciones del Estado para ponerlas al servicio de la ciudadanía.

En adición a estos pilares, la PGG 2020-2024 incluye de manera transversal el aspecto ambiental, que está configurado para solucionar la problemática de la gestión sostenible del ambiente, recursos naturales, y cambio climático⁴.



4 Disponible en: <https://www.minex.gob.gt/Uploads/Pol%C3%ADticaGeneralGobierno2020-2024.pdf>

1.2 CONTRIBUCIÓN DE ADESCA CON LAS METAS ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO DEL ESTADO.

Las Metas Estratégicas de Desarrollo -MED- son el medio para implementar el Plan K'atun y los ODS priorizados de forma efectiva y simple; de esta manera, permiten orientar con eficiencia a las instituciones y a las organizaciones en la gestión. Los indicadores de las MED constituyen el medio para medir y dar seguimiento a las metas establecidas en el Plan K'atun y los ODS⁵. El Consejo de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR-, mediante Punto Resolutivo 15-2016, aprobó la estructura de la estrategia de implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, con el fin de orientar el proceso de implementación de las prioridades y sus metas; con base al ejercicio de priorización se emitió un listado de 10 prioridades nacionales y 16 metas estratégicas de desarrollo -MED-.

A continuación, se enlistan las 10 prioridades nacionales:

- ◆ Reducción de la Pobreza y Protección Social
- ◆ Acceso a Servicios de Salud
- ◆ Disponibilidad y Acceso al Agua y Gestión de los Recursos Naturales
- ◆ **Empleo e Inversión**
- ◆ Seguridad Alimentaria y Nutricional
- ◆ Valor Económico de los Recursos Naturales
- ◆ **Fortalecimiento Institucional, Seguridad y**
- ◆ **Justicia Educación**
- ◆ Reforma Fiscal Integral
- ◆ Ordenamiento Territorial

Para garantizar el cumplimiento de estas metas, **ADESCA** se vincula a las siguientes Metas Estratégicas de Desarrollo -MED-, respondiendo a las prioridades descritas en el Plan Nacional de Desarrollo y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se muestran en el cuadro 2.



⁵ Disponible en <https://www.pnd.gt/Documentos/METODOLOGIA%20NODOS%20Y%20ESLABONES.pdf>

Cuadro 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible – Prioridades Nacionales de Desarrollo – Metas Estratégicas de Desarrollo.

Eje K'atun	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Prioridad Nacional de Desarrollo –PND-	Meta Estratégica de Desarrollo –MED-
Bienestar para la gente	<p>ODS 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p>ODS 4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante la vida para todos.</p> <p>ODS 5 Lograr la igualdad de género y empoderar a las mujeres y niñas</p>	Educación	<p>En 2032, la cultura constituye una fuente de desarrollo individual y colectivo, reafirmando los valores y potencialidades de la diversidad para fortalecer el tejido social y el auge de la creatividad y la innovación.</p> <p>La cultura puede contribuir de forma importante a reducir la pobreza, ya que se trata de un sector económico que ofrece oportunidades de empleos y de ingresos económicos. Además, la participación en el sector cultural y la adopción de los valores culturales ofrecen oportunidades importantes para el progreso de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.</p>
Riqueza para todas y todos	<p>ODS 8 Promover el crecimiento económico e inclusivo sostenible el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p>ODS 9 Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la invocación.</p>	Empleo e inversión	<p>Para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p> <p>Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.</p>
Estado garante de Derechos Humanos y Conductor del Desarrollo	<p>ODS 11 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p>ODS 16 Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.</p>	Fortalecimiento institucional seguridad y justicia	<p>Para 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.</p> <p>Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.</p>

1.3 ANÁLISIS DE MANDATOS QUE RIGEN EL APOORTE PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL –ADESCA-

El Aporte para la Descentralización Cultural **-ADESCA-** fundamenta su accionar en preceptos legales y políticos que lo facultan para ser el ente rector de la descentralización cultural, esta última en lo que le atañe, como institución pública descentralizada encargada de fortalecer el conocimiento, respeto, revalorización, preservación y promoción de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten el país.

El instrumento jurídico de más alta jerarquía, la Constitución Política de la República de Guatemala, decretada por la Asamblea Nacional Constituyente de 1985, (en la versión que contiene las reformas realizadas por el Acuerdo Legislativo número 18-93) en el artículo 119 relativo a las obligaciones del Estado, establece en los incisos b) "**Promover de forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo de país**" y en sus artículos 57, 58, 59, 60, 61, 62, y 63, establece que es obligación del Estado proteger, fomentar, conservar, rescatar y divulgar la cultura nacional.

En su artículo 171 inciso a) faculta al Congreso de la República de Guatemala a decretar, reformar y derogar las leyes. El artículo 134 establece que, para crear entidades descentralizadas y autónomas, será necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República y se establece como obligaciones mínimas de toda entidad descentralizada y autónoma, entre otras;

- a) Coordinar su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del Ramo a que corresponda.
- b) Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.

Ley de Creación de Aporte para la Descentralización Cultural –ADESCA-

El Decreto número 95-96⁶ del Congreso de la República de Guatemala, es el marco legal que delimita los objetivos y funciones del **ADESCA**, y establece la naturaleza de ser una entidad con capacidad de administrarse en forma descentralizada para el cumplimiento de sus objetivos e indica quienes podrán acceder al **ADESCA**, la naturaleza, origen y destino presupuestario de los recursos, su estructura administrativa, las responsabilidades de los beneficiarios y el régimen de administración de personal.

Reglamento de la Ley de la Entidad Aporte para la Descentralización Cultural, Acuerdo Gubernativo número 854-2003⁷ y sus reformas.

El objeto de este reglamento, es desarrollar las disposiciones de la Ley de Creación del Aporte para la Descentralización Cultural. Decreto 95-96 del Congreso de la República de Guatemala, mediante el cual se creó la entidad, regulando además su estructura organizacional y funcionamiento.

Reglamento para la participación y gestión de fondos. Acuerdo No. 09-98 del Consejo de Administración del **ADESCA**.

Este reglamento tiene por objeto, regular el proceso de captación de fondos por parte del **ADESCA** y norma el proceso de adjudicación de recursos financieros a las Unidades Ejecutoras que califiquen para el mismo.

6. Disponible en <https://adesca.org>

7. Disponible en <https://adesca.org>

1.4 POLÍTICAS PÚBLICAS VIGENTES

Dentro de las políticas públicas que se vinculan al quehacer institucional del ADESCA, se pueden mencionar las siguientes:

Política Nacional de Desarrollo y Plan Nacional de Desarrollo Kátun 2032. Eje de Bienestar para la Gente, Prioridad 10, que literalmente dice: "Promover la cultura como elemento fundamental para la revitalización del tejido social y la construcción de la identidad nacional". Y la meta establecida para el año 2032 en este eje es: **"La cultura se constituye como una fuente de desarrollo individual y colectivo, reafirmando los valores y potencialidades de la diversidad para fortalecer el tejido social y el auge a la creatividad y la innovación"**

Política General de Gobierno 2020 – 2024. La Política General de Gobierno establece las prioridades y directrices que orientan la gestión pública y los medios para el seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos para el periodo de Gobierno 2020 – 2024. Este instrumento que orienta la planificación, programación y la reasignación de recursos en tres grandes temas de acción para el presente periodo de gobierno: **Economía, competitividad y prosperidad; Desarrollo social; Estado responsable, transparente y efectivo.** En este contexto, **ADESCA** adecuará sus planes institucionales y operativos a las prioridades establecidas en esta Política General.

Política Nacional de Desarrollo Rural Integral, objetivo específico "K. Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos, en su más amplia concepción, de los pueblos indígenas y las poblaciones rurales de Guatemala en congruencia con la Constitución Política, los Acuerdos de Paz, los Convenios, los Tratados y las Declaraciones pertinentes a la materia que estén vigentes en el país", punto 8.9 Política Cultural. Que literalmente dice; **"La Política Cultural provee las bases material, normativa e institucional para reconocer, respetar, promover y preservar el patrimonio cultural, tangible e intangible, de los pueblos y comunidades indígenas y campesinas"**.

Las principales líneas estratégicas de esta Política son: "promover el cumplimiento de los derechos culturales establecidos en los artículos números 57, 58, 61, 62 y 66 de la Constitución Política de la República de Guatemala, y en el artículo 7 del Convenio Número 169, sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, de la Organización Internacional del Trabajo; y se **"promoverá el desarrollo cultural, de la juventud y niñez indígena y campesina"**

Política Patrimonio Cultural Intangible, objetivo específico "i. Que la sociedad guatemalteca tenga conocimiento y valore positivamente la conservación del Patrimonio Cultural Intangible como expresión de la identidad, bienestar y como fuente de riqueza espiritual, social y económica y vi. Que se promueva la divulgación, orientación y capacitación sobre la legislación y normativa existente en relación al Patrimonio Cultural Intangible en los diferentes sectores de la población, con énfasis en actores claves".

Política Nacional de Cambio Climático Guatemala, para contribuir con esta política, **ADESCA,** al momento de financiar proyectos culturales, tomara en cuenta las pautas establecidas en la presente política; Tomando en cuenta la variabilidad y el cambio climático en la promoción de las prácticas tradicionales y ancestrales para el uso y manejo de los recursos naturales que son apropiadas; aumentar la coordinación interinstitucional e incorporar las prioridades de la presente política, al momento de actuar, sobre todo en las zonas de mayor vulnerabilidad y riesgo al Cambio Climático.

1.5 ORGANIZACIÓN DEL ADESCA

Para dar cumplimiento a las responsabilidades y competencias definidas en su marco jurídico y de conformidad con el artículo 6 de la Ley de Creación del **ADESCA**, la dirección, administración y supervisión del ADESCA estará a cargo de los órganos siguientes:

1.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- a) Consejo de Administración
- b) Dirección Ejecutiva y sus unidades de apoyo
- c) Comisiones de Selección de Proyectos.

El Consejo de Administración estará conformado por el Ministro de Cultura y Deportes, un representante gubernamental del sector turístico y cinco representantes del sector privado.

La Dirección Ejecutiva es el órgano responsable de conducir las actividades para cumplir con los objetivos de **ADESCA** de conformidad con lo que preceptúa la Ley, las resoluciones y acuerdos emitidos por el Consejo de Administración.

Las Comisiones de Selección de Proyectos, se integran por miembros de la comunidad artística y cultural del país, quienes se nombran por su conocimiento y experiencia en el área de su especialidad. Estudiarán los proyectos que se presenten y seleccionarán aquellos que habrán de recibir financiamiento.

Las Comisiones de Selección de Proyectos que podrán operar son los siguientes:

- a) Literatura
- b) Artes Visuales
- c) Música
- d) Teatro
- e) Danza
- f) Artes Populares
- g) Humanidades
- h) Arte y Cultura en Medios de Comunicación
- i) Preservación del Patrimonio
- j) Educación por el Arte
- k) Programas Internacionales.

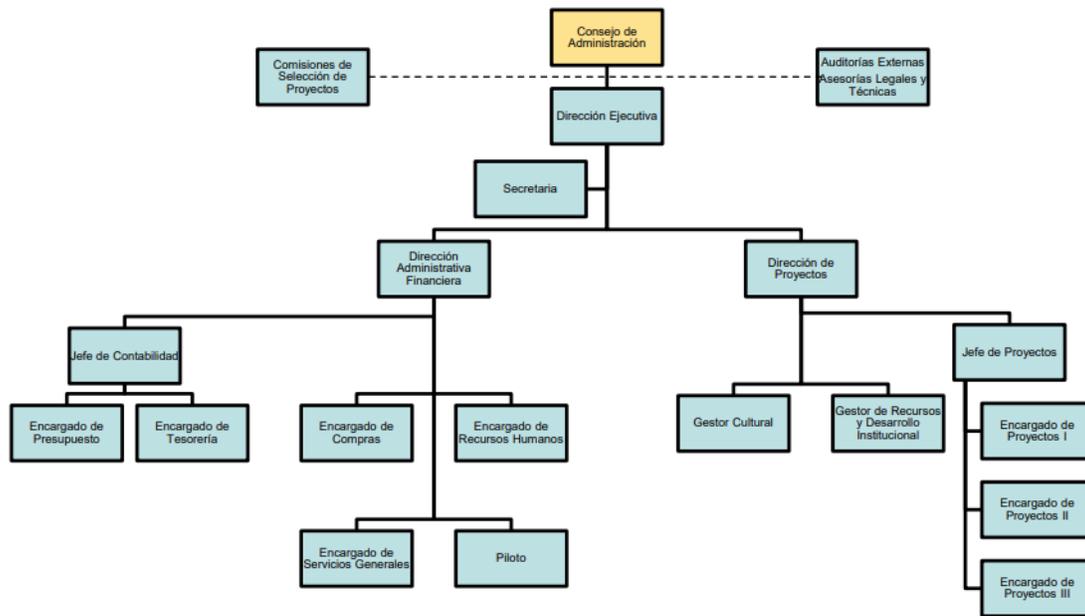


La actual estructura organizativa de **ADESCA** responde a la necesidad y demandas de desarrollo institucional, que comprende el posicionamiento de la institución en un contexto donde es necesario el apoyo a más proyectos culturales por medio de aportes de cooperación externa, así como el desarrollo de redes que permitan aportar y ser vínculos interinstitucionales para el desarrollo de los mandatos que por ley se poseen. Para alcanzar los objetivos establecidos se cuenta con la **Dirección de Proyectos** y sus tres departamentos: **Departamento de Proyectos, Departamentos de Gestión Cultural y Departamento de Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional**.

Contribuye al cumplimiento de los derechos culturales de la población, mediante el financiamiento de actividades y proyectos de apoyo a la creación y difusión artística así como a la conservación, rescate y fomento del patrimonio tangible e intangible.

Organigrama ADESCA

AL 30 DE NOVIEMBRE 2020



El Aporte para la Descentralización cultural **-ADESCA-** como institución descentralizada del Estado en el tema de Cultura, se constituye en un eslabón importante para la creación y difusión artística y cultural, desarrollando proyectos que favorezcan el rescate, difusión y fomento de las cultural populares, como el desarrollo de sus cultores y portadores. La cultura es un eslabón para el desarrollo humano, por lo tanto **-ADESCA-** contribuye al desarrollo y la consecución de **metas de gobierno** tales como el logro de la **paz, la seguridad y justicia**, así como el desarrollo integral de la persona humana y el económico al apoyar a las industrias culturales a través de la asesoría y apoyo al logro de proyectos culturales.

El Consejo de Administración, del **ADESCA**, al haber aprobado la nueva estructura y su reglamento se ha marcado nuevos retos a través de una ruta estratégica que busca la ampliación de su cobertura a la vez un fortalecimiento institucional que permita enfrentar los desafíos del país para el logro del desarrollo del ser humano. Para esto se ha trazado ejes temáticos que enmarcan y son la base para el trabajo que se realizará a largo plazo.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De conformidad con la ley el **ADESCA** posee los siguientes objetivos específicos:

- Formular estrategias de participación comunitaria, formando parte del tejido social de la Nación en el ámbito cultural, manteniendo para el efecto informados a los sectores culturales e intelectuales acerca de temas o asuntos que sean de su interés, involucrándose para el efecto en actividades o proyectos comunitarios.
- Mantener una comunicación constante con la comunidad cultural y artística guatemalteca sobre el origen, monto y tendencia de los aportes recibidos por el Estado, sector privado y otros sectores involucrados con el apoyo a la cultura y al arte.
- Propiciar actividades de apoyo al arte mediante financiamiento total o parcial en proyectos o programas destinados a la creación y difusión artística y cultural.
- Desarrollar actividades de apoyo al arte mediante financiamiento total o parcial a proyectos o programas para recuperar, difundir, conservar, proteger, fomentar las culturas populares, así como fortalecer la permanencia y desarrollo de sus cultores y portadores.
- Apoyar actividades de conservación, recuperación y difusión del patrimonio cultural, mediante financiamiento total o parcial, de proyectos o programas para el rescate, valorización, difusión, protección y conservación del Patrimonio Cultural de la Nación.
- Otorgar financiamiento a las personas individuales o jurídicas, cofradías, juntas de vecinos o grupos de creadores, artistas y artesanos que lo soliciten, de conformidad con el proyecto presentado y aprobado.
- Realizar evaluaciones periódicas de los Proyectos y programas financiados por la institución, a efecto de determinar el cumplimiento del convenio suscrito.
- Otras acciones que como resultado del logro de los objetivos anteriores se presente como necesario.

Como parte de un trabajo que oriente a la Institución en la búsqueda de mejoras para realizar un trabajo que incida en el desarrollo de la población guatemalteca y en concordancia con los mandatos y políticas de Estado, El **ADESCA**, ha establecido ejes temáticos que puedan establecer grandes líneas de acción estratégicas que permitan vincularse al trabajo cotidiano de la institución y de su quehacer.

1.6 ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN: UNIVERSO Y POBLACION OBJETIVO.



ADESCA

De acuerdo a la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, la Población Objetivo se define como un conjunto de individuos, colectivos, o aspectos del medio-socio económico o el ambiente identificable por sus características internas o externas, que presenta uno o más problemas de desarrollo o factores causales y que, en base a unas reglas explícitas establecidas por el Estado, es considerada elegible para recibir los productos de un programa. **La población elegible es una parte de la población objetivo.**

Para definir la población objetivo y elegible, lo establece la Ley de Creación de **ADESCA**, dentro de sus objetivos y funciones artículo 4. Accesibilidad a ADESCA, indica literalmente: **“Podrán acceder al ADESCA las fundaciones, asociaciones, institutos de cultura, cofradías, grupos de creadores, artistas y artesanos, organizados o de manera individual, y todos aquellos solicitantes que el Consejo de Administración considere que debe apoyar”.**

Según lo anteriormente descrito, la población objetivo del ADESCA, representa el 1% del total de la población de cada uno de los 22 departamentos del país y de este 1% se tomará el 24% de la población elegible, considerando el promedio de personas beneficiadas de forma directa en el periodo comprendido de 2023 – 2027.

Adicionalmente, por mandato **ADESCA**, debe establecer y perfeccionar los mecanismos, mediante los cuales los miembros de la comunidad artístico-cultural guatemalteca habrán de participar, para ello **ADESCA** cuenta con una red de gestores culturales presenciales en los departamentos de **Guatemala, Totonicapán, Chiquimula y Alta Verapaz**. Esto conlleva que tienen otro grupo de población hacia los cuales presta sus servicios, conformado por gestores culturales (hombres y mujeres) a nivel nacional que tienen acceso a estos beneficios.

Anualmente **ADESCA**, realiza convocatoria pública para que la comunidad artística y cultural interesada presente sus proyectos, los cuales son sometidos para su estudio y evaluación a las Comisiones de Selección de Proyectos, conformadas como equipos multidisciplinarios de acuerdo a lo que preceptúa la ley y que funciona para las distintas disciplinas. Se integra con miembros de la comunidad artística y cultural de Guatemala.

Estas comisiones recomiendan los proyectos que serán susceptibles de recibir financiamiento, los cuales finalmente son aprobados por el Consejo de Administración como autoridad superior de la entidad, en función al presupuesto asignado anualmente. A partir de la aprobación se firma un convenio para la entrega de fondos a los ponentes, quienes inician la ejecución del proyecto, bajo el monitoreo y supervisión de **ADESCA**. De igual manera **ADESCA** brinda capacitación y asesoría en formulación de proyectos, para fortalecer la capacidad de los ponentes.

De 1998 a 2020, ADESCA ha financiado 850 proyectos culturales a nivel nacional en las disciplinas de Literatura, Artes Visuales, Música, Teatro, Danza, Artes Populares, Humanidades, Arte y Cultura en Medios de Comunicación, Preservación del Patrimonio, Programas Internacionales y Educación por el Arte con una inversión total de Q.45,878,298.94.

Cuadro 3. Proyectos financiados por departamento.

RESUMEN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR DEPARTAMENTO			
1998-2020			
(Cifras expresadas en Quetzales)			
No.	DISCIPLINA	No. DE PROYECTOS FINANCIADOS	FINANCIAMIENTO POR DISCIPLINA
1	Alta Verapaz	61	3,861,265.84
2	Baja Verapaz	32	1,997,683.21
3	Chimaltenango	66	3,559,585.70
4	Chiquimula	28	1,191,641.75
5	Escuintla	11	398,534.00
6	Guatemala	141	7,525,718.83
7	Huehuetenango	65	2,972,932.02
8	Izabal	16	743,659.90
9	Jalapa	10	884,439.00
10	Jutiapa	19	965,475.45
11	Petén	33	1,233,468.75
12	Quetzaltenango	35	1,804,945.83
13	El Quiché	72	3,474,931.68
14	Retalhuleu	11	613,669.67
15	Sacatepéquez	56	3,318,648.98
16	San Marcos	27	1,739,223.26
17	Santa Rosa	13	542,719.00
18	Sololá	47	2,577,948.77
19	Suchitepéquez	15	955,555.85
20	Totonicapán	25	1,613,571.47
21	Zacapa	9	349,981.00
22	El Progreso	19	1,316,470.53
23	Internacional	10	372,580.20
24	Varios departamentos	29	1,863,648.25
TOTAL		850	Q 45,878,298.94

Cuadro 4: Proyectos financiados por disciplina.

RESUMEN DE PROYECTOS FINANCIADOS POR DISCIPLINA 1998-2020			
(Cifras expresadas en Quetzales)			
No.	DISCIPLINA	No. DE PROYECTOS FINANCIADOS	FINANCIAMIENTO POR DISCIPLINA
1	Arte y Cultura en Medios de Comunicación	13	541,459.00
2	Artes Populares	190	10,055,657.27
3	Artes Visuales	13	406,797.25
5	Danza	39	2,042,306.03
6	Educación por el Arte	119	5,497,027.33
7	Humanidades	12	715,365.00
8	Literatura	46	1,751,928.08
4	Música	283	13,792,668.99
9	Preservación del Patrimonio	96	9,362,977.94
11	Programas Internacionales	1	199,000.00
10	Teatro	38	1,513,112.05
	TOTAL	850	Q 45,878,298.94

Cuadro 5: Análisis de la población.

Clasificación Institucional	Descripción	Población		
		Rango de edad	Cantidad estimada de personas	%
Población Total de la República				
Población (universo)	Ciudadanos	18-65+	17,000,000	100%
Población Objetivo	Ciudadanos	18-65+	170,000	1%
Población Elegible	Ciudadanos	18-65+	40,800	24%

1.7 IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

Según la metodología de la Gestión por Resultados (MINFIN y SEGEPLAN, 2013), concebida como un “enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos-humanos, financieros y tecnológicos-, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas”, después de haber agotado el proceso de análisis de la problemática que se quiere resolver por medio del diseño de diversas estrategias y acciones; se procede de acuerdo a la magnitud de los problemas identificados, a establecer la importancia relativa de estos problemas, considerando el de mayor impacto.

En este sentido, el Modelo Conceptual como el estudio que sistematiza la información y el conocimiento disponible sobre un problema y sus factores causales más críticos, se constituye en el respaldo técnico-científico para la búsqueda de soluciones.

La Guía de planificación y presupuesto por resultados (MINFIN y SEGEPLAN, 2013), indica que los hallazgos de este estudio se pueden presentar en la forma de “un diagrama estructurado” que muestre los factores causales interrelacionados en “una posición de causa-efecto”.

Para identificar la problemática, se realizaron talleres con los directores del ADESCA y los entes rectores (SEGEPLAN; MINFIN); a raíz de ello, se logró determinar que el problema principal que debe afrontar la institución es el **Limitado reconocimiento y valorización de las expresiones culturales y artísticas.**

Para el referido problema, se han identificado una serie de causas directas, así como indirectas de primer y segundo nivel, agrupadas en tres grandes ámbitos, siendo los siguientes:

- 1. Desinterés en desarrollar proyectos culturales.**
- 2. Pérdida de identidad.**
- 3. La cultura no es reconocida como fuente de desarrollo.**

El problema priorizado tiene varias causas, no obstante, para este proceso de planificación estratégica se han priorizado tres grandes causas directas, siendo ellas:

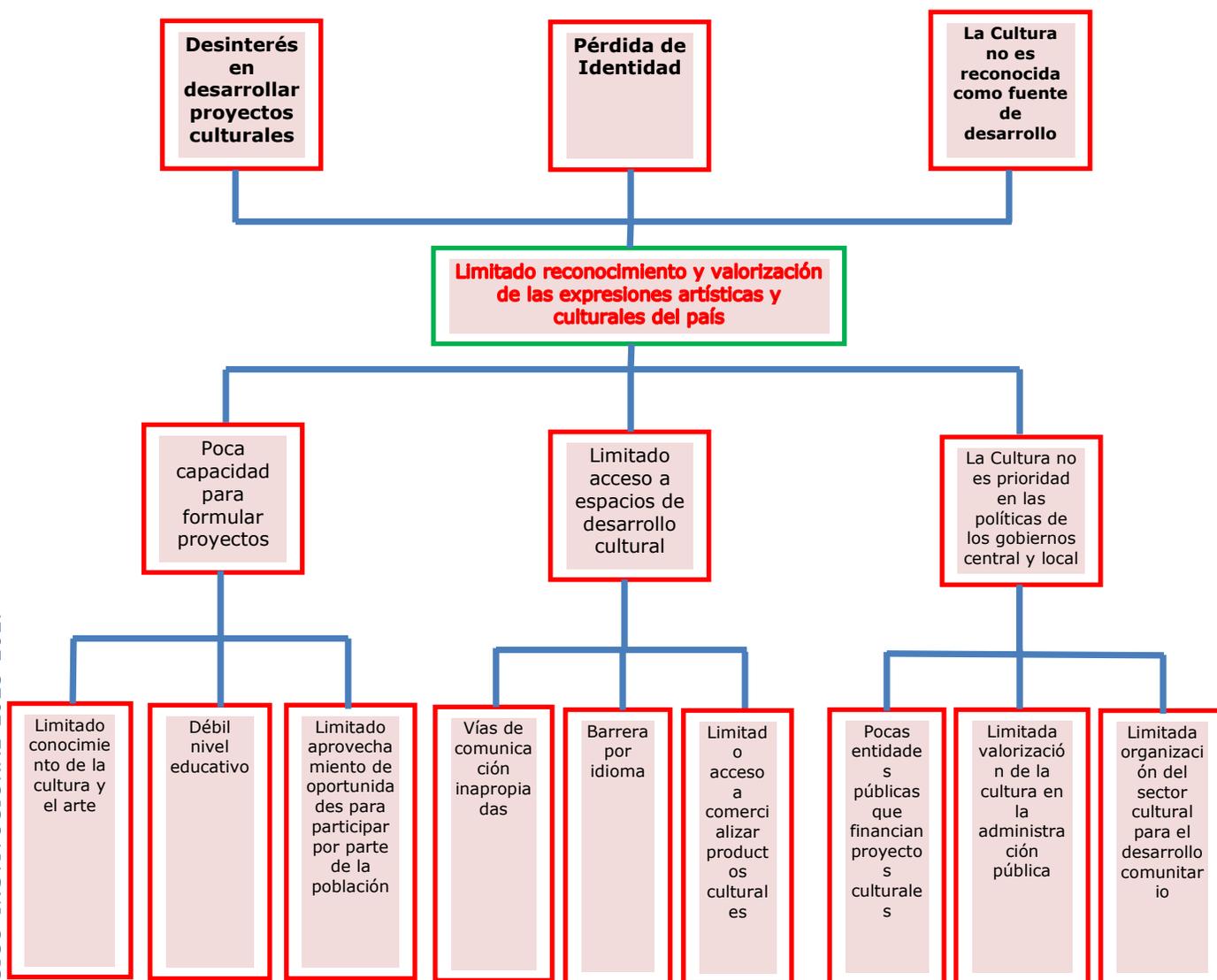
- a) Poca capacidad para formular proyectos.**
 - ✓ Limitado conocimiento de la cultura y el arte.
 - ✓ Débil nivel educativo.
 - ✓ Limitado aprovechamiento de oportunidades para participar de parte de la población.
- b) Limitado acceso a espacios de desarrollo cultural.**
 - ✓ Vías de comunicación inapropiadas.
 - ✓ Barrera por idioma.
 - ✓ Limitado acceso a comercializar productos culturales.
- c) La cultura no es prioridad en la política de gobiernos central y local.**
 - ✓ Pocas entidades públicas financian proyectos culturales.
 - ✓ Limitada valorización de la cultura en la Administración Pública.
 - ✓ Limitada organización del sector cultural para el desarrollo comunitario.

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS O SITUACIÓN OBJETO DE LA POLÍTICA CULTURAL	ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS	PROBLEMA PRINCIPAL
1. Desarticulación de la gestión pública y privada vinculada al sector creativo, en los niveles operativos, programático y estratégico afectan su desarrollo.	1. Debilidades y carencias en formación y asociatividad en el sector artístico y cultural regional restringen su potencial creativo y desarrollo cultural sinérgico.	LIMITADO RECONOCIMIENTO Y VALORIZACIÓN DE LAS EXPRESIONES CULTURALES Y ARTÍSTICAS
2. Diferentes niveles de formación de agentes culturales y dinamizadores vinculados al ámbito técnico, estratégico y de gestión, tanto a nivel municipal, público y privado.		
3. Escasa información de calidad del sector artístico cultural regional y baja gestión del conocimiento, dificultan la gestión y toma de decisiones en el sector público y privado, así como su aplicación y transferencia.	2. Debilidades y carencias en la disponibilidad y gestión de recursos existentes (información, conocimiento, oferta de financiamiento, infraestructura y equipamiento) dificultan la toma de decisiones, movilización de recursos complementarios y el acceso a bienes y servicios creativos.	
4. Ausencia de una visión estratégica e integrada en la distribución de la oferta pública de financiamiento orientada al desarrollo del sector artístico y cultural regional, debido a la falta de una articulación entre la oferta y los requerimientos del sector.		
5. Infraestructura y equipamiento cultural insuficiente, deficiente y desarticulado no responde a los requerimientos técnicos, disciplinarios y a las necesidades de acceso y de formación.	3. Deficiente visibilización y comercialización de los bienes y servicios creativos regionales dificultan su proyección y apropiación en diferentes ámbitos.	
6. Insuficiente difusión, visibilización, valorización y promoción de los creadores y cultores, como también falta de apropiación y consumo de la producción artística y cultural del país.		
7. Deficiencias en la comercialización de bienes y servicios creativos debido a la debilidad de los modelos de negocio y a la ausencia de estrategias de promoción.	4. Baja valorización otorgada a los componentes ambientales, sociales y jurídicos asociados al quehacer artístico cultural determina bajos estándares de sustentabilidad del sector	
8. Escasa internalización en el sector del impacto ambiental proveniente de la realización de actividades y del quehacer artístico cultural.		
9. Desconocimiento y falta de cumplimiento de la normativa laboral y cultural afecta negativamente las condiciones del sector artístico y cultural en el país.	5. Bajo impacto de la gestión pública y desequilibrio en el desarrollo de los ciclos culturales, al ser abordados de manera fragmentada y sectorial.	
10. Bajo impacto de la gestión pública y desequilibrio en el desarrollo de los ciclos culturales, al ser abordados de manera fragmentada y sectorial.		
11. Escaso conocimiento, valoración y uso social del patrimonio cultural (tangibles e intangibles) regional dificulta su conservación, puesta en valor y acceso a la ciudadanía.	6. Débil priorización y focalización en las estrategias de desarrollo cultural y de identidad, dificulta la manifestación de las potencialidades artísticas y culturales del país.	
12. Deficiente valorización y comercialización de los productos y procesos artesanales de calidad de la Región.		
13. Negativas condiciones internas y de entorno que afectan la competitividad y la vinculación sinérgica con otros sectores económicos, determinan una baja participación de la industria creativa en el desarrollo regional.		
14. Falta de reconocimiento, puesta en valor y resguardo del patrimonio material e inmaterial del Pueblo Maya que sustentan su cultura.		

1.7.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

En el siguiente diagrama se presenta el árbol de problemas del Aporte para la Descentralización Cultural –ADESCA–, exponiendo sus causas directas e indirectas; este diagrama, se trabajó a través de un ejercicio participativo realizado en todos los niveles, por los distintos equipos técnicos que conforman el ADESCA, lo que permitió realizar un análisis profundo de la problemática; asimismo, se contó con el apoyo de varias herramientas (Matrices de análisis y jerarquización de los factores causales), mediante las cuales se identificaron y jerarizaron los diferentes factores causales, fundamentados con evidencias identificadas por los propios equipos técnicos.

Esquema: 1
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Se entiende a la cultura como **“el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y efectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO)**

La cultura guatemalteca es rica por la diversidad de expresiones culturales existentes, que no han tenido un nivel de legitimidad en el escenario político nacional lo que debilita el avance y la importancia en el presupuesto.

Es importante considerar el impacto de la cultura en el producto interno bruto del país. El área cultural como productiva, posee el carácter dual de general simultáneamente crecimiento y desarrollo económico. Por ello, de acuerdo al análisis de la contribución económica de la cultura⁸, el porcentaje de personas empleadas en el sector cultura y el volumen del sector exportador de bienes y servicios culturales es amplio y se estima que generan un total de 7.26% del PIB de Guatemala⁹. Además, tienen una tasa de crecimiento promedio de 7.3% en su valor agregado, lo cual es mayor que muchas otras industrias dentro de la economía guatemalteca. Este aumento se concentra en las Industrias Culturales que representan una fuente de ingresos importantes como lo es cualquier industria en la economía del país. En este sentido se busca desmitificar la idea que la cultura no implica ingresos y desarrollo para los pueblos.

El presupuesto asignado a cultura es el 5% del presupuesto total del Estado, lo cual es una preocupación para todas las entidades que se dedican a trabajar en pro del rescate de los valores ancestrales que cada pueblo posee ya que este presupuesto limita a la conservación, el rescate, difusión y fomento de las culturas populares, como el desarrollo de sus cultores y portadores.

Asimismo, la falta de acceso de la población a las instituciones que promuevan la cultura reduce las posibilidades de obtener recursos técnicos y financieros para proyectos culturales, por lo tanto se considera que la problemática a la que se enfrenta la sociedad guatemalteca en el tema cultural y sus causas tiene como punto de partida el poco reconocimiento de las expresiones culturales del país.

ANÁLISIS DE EVIDENCIAS

Posterior a la elaboración del esquema de árbol de problemas, se realizó el análisis y sistematización de información relacionada con el problema planteado, (Ver anexo).

⁸ CONACULTA. Guatemala; Un análisis de la contribución económica de la cultura. México, 2010

<http://foromexicanodelacultura.org/tazonomi.1388.Guatemala>, 22 de septiembre de 2020.

⁹. Disponible en <http://unesco Guatemala.org/> Banco Interamericano de Desarrollo –BID-

1.8 MODELOS CONCEPTUALES

Una vez definido el problema y sus causas (con evidencias documentales).

El método continúa con la búsqueda del modelo conceptual que pueda resolver el problema indicado. Esto es fundamental, si no se consigue un modelo conceptual completo habrá que crearlo con restos de modelos y esto basado en evidencias, esto es válido.

IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

Después de haber elaborado el esquema de árbol de problemas de forma participativa con los actores claves de la institución, se realizó la identificación de los factores causales, de cada una de las causas directas del problema central para posteriormente proceder a la jerarquización de las mismas (Ver anexo).

1.9 IDENTIFICACIÓN DE CAMINOS CAUSALES CRITICOS

La identificación de los caminos causales críticos se realizó tomando como base la jerarquía de los caminos de causalidad identificados en el modelo explicativo; definiendo los de mayor impacto para abordar el problema priorizado del ADESCA: **Limitado reconocimiento y valorización de las expresiones artísticas y culturales del país.**

Posteriormente, se analizó la valoración de la fuerza explicativa con relación a las intervenciones institucionales y los factores causales basados en evidencia derivada de una revisión sistemática. Permitiendo con ello, la identificación de varios caminos causales críticos para atenderlos en forma prioritaria según las evidencias recabadas en la investigación, siendo ellos:

- a) Poca capacidad para formular proyectos;
- b) Limitado acceso a espacios de desarrollo cultural;
- c) La cultura no es prioridad en las políticas de gobiernos central y local;
- d) Desinterés en desarrollar proyectos culturales; e) Pérdida de identidad; y
- e) La cultura no es reconocida como fuente de desarrollo.

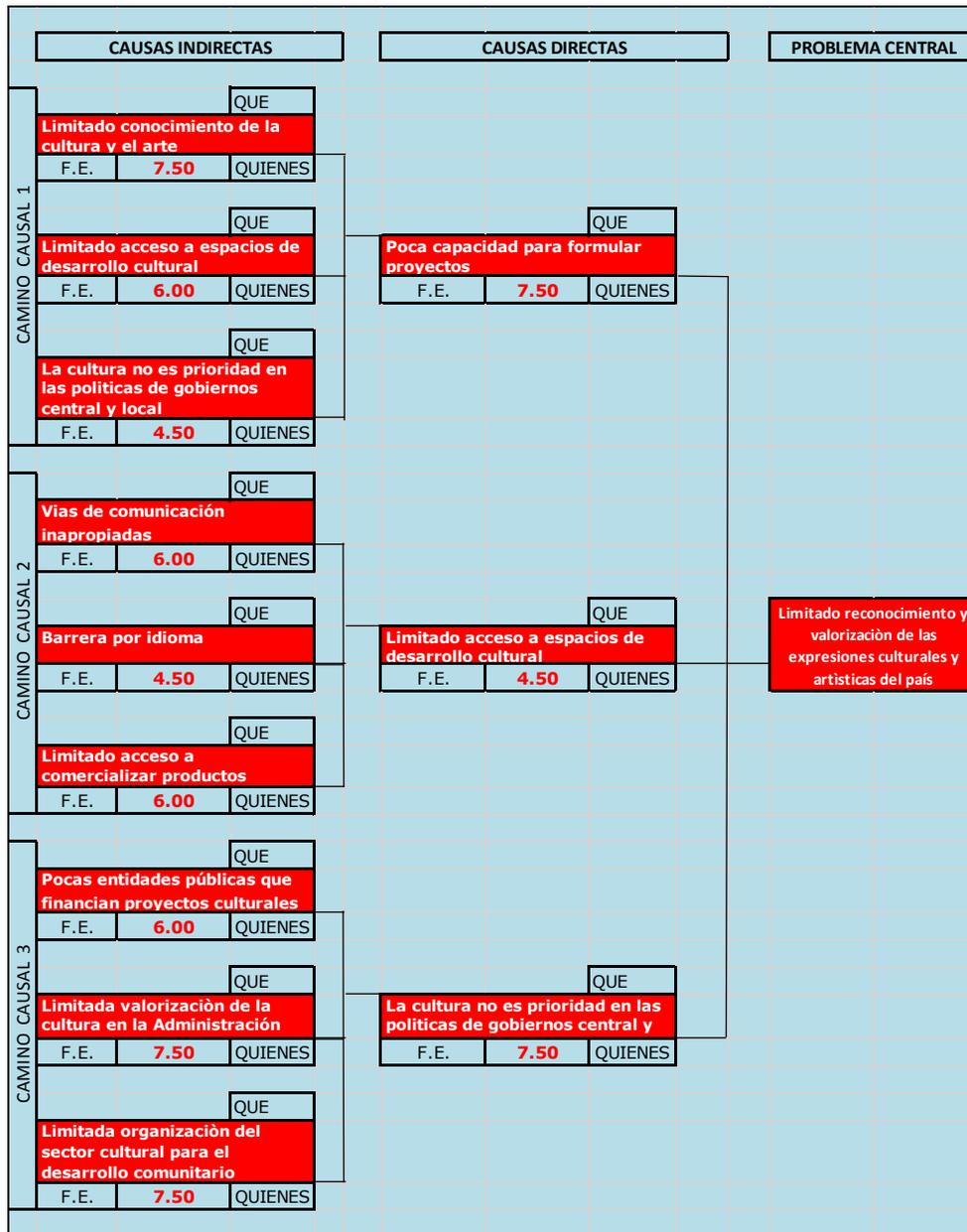
Por último, este proceso permitió determinar cuál intervención institucional es la más idónea a realizar con base a la fuerza explicativa para el logro de un impacto más inmediato en el factor causal, que a su vez incidirá en el problema central; es decir, se identificaron los caminos causales críticos. En los referidos caminos causales críticos identificados, se puede observar el grosor de las flechas de los factores causales, que indican la existencia de una relación causa-efecto mayor, así como factores con menor fuerza explicativa

A continuación, se presentan los caminos causales críticos identificados para el ADESCA los cuales se priorizan de la siguiente manera:

1.10 MODELO EXPLICATIVO

El modelo explicativo se ha construido con base al modelo conceptual, es decir, conforme a una jerarquización de los factores causales identificados directos e indirectos, de primer y segundonivel del problema priorizado. La finalidad del modelo explicativo es separar, con el mayor detalle posible, cada uno de los elementos definidos en el modelo conceptual, para valorar la fuerza de las relaciones causales, por medio de la revisión sistemática de las evidencias que permitan la formulación de la red de causalidad, que a su vez colaborarán a alcanzar la solución del problema central. Seguidamente se procedió a la definición del camino causal crítico, el cual está definido por la valoración de la fuerza explicativa de cada factor causal, cuyos valores resultaron superiores a 6.5 puntos, en la matriz de jerarquización de factores causales.

DIAGRAMA 1: MODELO EXPLICATIVO

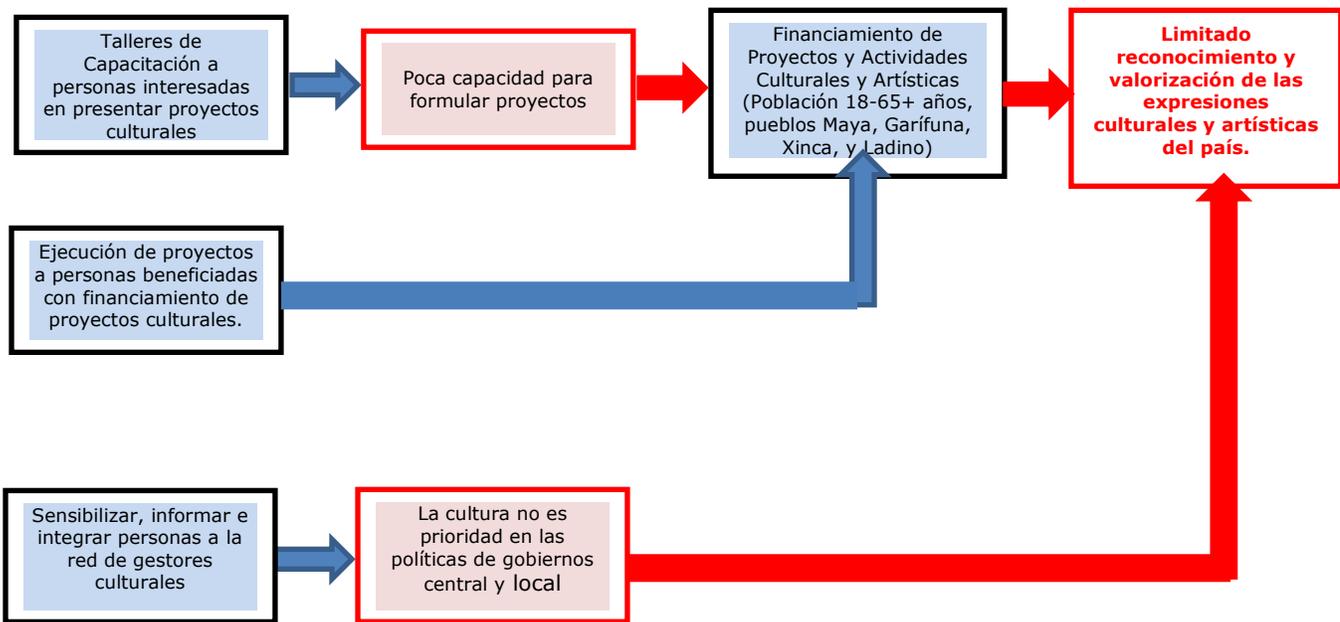


1.11 MODELO PRESCRIPTIVO

El modelo prescriptivo consiste en identificar las intervenciones mas eficientes para atacar la problemática o condiciones de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención es el conjunto de bienes y servicios que permitirá ampliar la capacidad de prestación de servicios de la institución.

El esquema siguiente evidencia las intervenciones institucionales que se consideran más oportunas para minimizar en un mediano y largo plazo, la solución del problema central.

DIAGRAMA 2: MODELO PRESCRIPTIVO



2.

Diseño de la Estrategia: Formulación de Resultados, Productos y Modelo Lógico

2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA: FORMULACIÓN DE RESULTADOS, PRODUCTOS Y MODELO LÓGICO.

Corresponde al **ADESCA**, dada su naturaleza de institución pública descentralizada del Estado encargada de fortalecer el conocimiento, respeto, revalorización, preservación y promoción de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten en el país, en ser un ente eficiente y eficaz para atender las demandas de la comunidad artística cultural de los cuatro pueblos que coexisten en el país (Mayas, Garífunas, Xinkas y Mestizos), a través del financiamiento de actividades y proyectos culturales a nivel nacional.

En ese contexto se plantea el Resultado Institucional Final, Intermedios e Inmediatos, mismos que se detallan en el Anexo.

RESULTADO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Para el 2027, los proyectos financiados para la promoción, reconocimiento y valorización de las expresiones culturales y artísticas en el territorio guatemalteco, se mantendrán sobre la base de 125 proyectos (25 anuales).

2.1 MODELO LOGICO.

En el diagrama que se muestra a continuación se muestran las intervenciones claves y su contribución en la cadena de resultados inmediatos, intermedios y final.

ESQUEMA 2: MODELO LÓGICO DE LA ESTRATÉGIA



2.2 MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS.

En las tablas ADESCA 2023 – 2027 de la 1-10, que se detallan a continuación, se desglosan los objetivos estratégicos y líneas de acción previstas para el periodo 2023 – 2027, que permitirán alcanzar el resultado institucional y que se resume en los cuatro objetivos estratégicos siguientes:

2.3 ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

2.3.1 Eje Estratégico 1:

Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (Mayas, Xinkas, Garífunas y Mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.

Línea de acción 1: Reconocimiento y Valorización Cultural.

- Otorgar apoyo financiero a proyectos provenientes de las distintas regiones del país, priorizando las más vulnerables, que favorezcan el rescate, fomento, creación, difusión protección y conservación del patrimonio cultural fomentando la descentralización cultural.

2. Provocar el interés de autoridades de instituciones públicas en el conocimiento y apoyo a la realización de actividades culturales y artísticas.
3. Fortalecer el sistema de evaluación de proyectos para garantizar el impacto y la rentabilidad social de los mismos.

2.3.2 Eje Estratégico 2:

Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural.

Línea de acción 2: Gestión de Recursos Técnicos y Financieros.

1. Gestionar asistencia técnica y financiera con entidades nacionales e internacionales para la realización de actividades inherentes al quehacer de ADESCA, elaborando un catálogo de fuentes internas y externas, crear una estrategia de gestión con un plan de sostenibilidad.
2. Evaluar el apoyo financiero a proyectos de impacto cultural que promuevan el desarrollo humano integral.
3. Proporcionar asistencia técnica a postulantes de proyectos sobre formulación, ejecución y evaluación de los mismos.

2.3.3 Eje Estratégico 3:

Incidir en las políticas públicas para fortalecer el desarrollo cultural del país.

Línea de acción 3: Incidencia en Políticas Públicas.

1. Promover la incidencia de la cultura como eje transversal en las políticas públicas.
2. Participar y representar a la institución en actividades culturales públicas y privadas.

2.3.4 Eje Estratégico 4:

Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional.

Línea de acción 4: Fortalecimiento Institucional.

1. Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA mediante una adecuada gestión para incrementar el presupuesto anual, que a su vez permita el fortalecimiento del recurso humano con herramientas y procedimientos administrativos pertinentes.
2. Gestionar una sede propia para garantizar la estabilidad de la entidad
3. Dinamizar la página Web, mediante fortalecimiento y actualización constante.
4. Crear una Red de aliados académicos y científicos para el fortalecimiento técnico científico, jurídico y legal del ADESCA.
5. Realizar foros académicos relacionados con problemáticas culturales de la sociedad guatemalteca

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1

Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (Mayas, Xinkas, Garífunas y Mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.

LÍNEA DE ACCIÓN 1. Reconocimiento y Valorización Cultural

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	AÑO					INDICADOR	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5		
1.1 Proporcionar asistencia técnica a potenciales ponentes para la elaboración y presentación de proyectos culturales.	1.1.1. Mapeo geográfico incluyente para la ejecución de talleres de asistencia técnica para la formulación de proyectos, de tal manera que se atienda a la comunidades que no han tenido acceso a los servicios de ADESCA.	x	x	x	x	x	5 Mapeos	Jefe de proyectos
	1.1.2 Revisión y estandarización de criterios y bases de la convocatoria de las diferentes disciplinas, específicamente lo relacionado al pago de honorarios y cumplimiento de los requisitos y con esta acción generar igualdad de oportunidades para los ponentes.	x	x	x	x	x	5 Revisiones (1 anual por cada disciplina	Departamento de proyectos y Comisiones de Proyectos
	1.1.3 Desarrollo de talleres en departamentos seleccionados según mapeo geográfico, solicitudes de la sociedad civil y necesidades de incentivación a comunidades poco participativas, atendiendo a 40 personas por taller.	x	x	x	x	x	1200 personas atendidas en 30 talleres	Encargado de Proyectos
	1.1.4 Vinculación y alianzas con redes de gestores culturales, instituciones y sociedad civil para la promoción y gestión de apoyo para la realización de talleres de asesoría técnica en formulación de proyectos.	x	x	x	x	x	30 gestiones	Dirección de Proyectos y Gestor Cultural

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1

Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (Mayas, Xinkas, Garifunas y Mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.

LÍNEA DE ACCIÓN 1. Reconocimiento y Valorización Cultural		AÑO					INDICADOR	RESPONSABLE
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5		
1.2 Otorgar financiamiento para actividades de apoyo a la creación y difusión artística y cultural; proyectos que favorezcan tanto el rescate; difusión y fomento de las culturas populares, como el desarrollo de sus cultores y portadores y actividades de conservación y difusión del patrimonio cultural, provenientes de las distintas regiones del país.	1.2.1 Convocatoria pública a nivel nacional para la recepción de proyectos culturales	x	x	x	x	x	5 Publicaciones	Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Proyectos y Gestión Cultural.
	1.2.2 Recepción, revisión, asesoría y conocimiento por parte del Consejo de Administración de un promedio de 75 proyectos culturales anuales, producto de la convocatoria	x	x	x	x	x	375 proyectos (75 anuales)	Departamento de proyectos y Comisiones de Proyectos
	1.2.3 Evaluación, aprobación, ejecución y seguimiento de proyectos culturales de acuerdo a los mecanismos, establecidos por ADESCA	x	x	x	x	x	125 proyectos	Departamentos de Proyectos y Administración Financiera
	1.2.4 Convocar a miembros de las comisiones de selección de proyectos para acompañar las fases de: a) Visita de reconocimiento de área, b) seguimiento de la ejecución, c) entrega de resultados finales de los proyectos.	3	3	3	3	3	15 convocatorias (3 anuales)	Dirección de Proyectos / Departamento de Proyectos
	1.2.5 Informar a los miembros de las comisiones de selección de proyectos, sobre el proceso de convocatoria anual (criterios utilizados para la aprobación de proyectos, No. De proyectos aprobados, etc.	1	1	1	1	1	5 informes del proceso de convocatoria (1 anual)	Dirección de Proyectos / Departamento de Proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2								
Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural.								
LÍNEA DE ACCIÓN 2. Gestión de Recursos Técnicos y Financieros		AÑO					INDICADOR	RESPONSABLE
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5		
2.1 Gestionar recursos técnicos y financieros ante organismos nacionales e internacionales para la realización de actividades inherentes al quehacer de ADESCA, como son los aportes a los beneficiarios	2.1.1 Elaboración y actualización de catálogo de fuentes de cooperación internas y externas	x	x	x	x	x	1 Catalogo de fuentes internas y externas	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.2 Crear alianzas estratégicas con cooperantes nacionales e internacionales para contar con fondos para la ejecución de proyectos	x	x	x	x	x	5 Convenios firmados	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.3 Visitas a organizaciones nacionales e internacionales para gestión de proyectos según cartera de proyectos establecidos	x	x	x	x	x	20 Visitas	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.4 Identificación de convocatoria de organismos nacionales e internacionales para la gestión de apoyo técnico y financiero	x	x	x	x	x	Monitoreo permanente	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.5 Formulación de proyectos para la captación de recursos nacionales e internacionales para el fortalecimiento técnico y financiero de ADESCA	x	x	x	x	x	10 proyectos de estrategias formulados	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.6 Gestión de recursos para el fortalecimiento del Consejo de Administración, Comisiones de Selección de Proyectos y RRHH de ADESCA	x	x	x	x	x	5 gestiones realizadas	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Incidir en las políticas públicas para fortalecer el desarrollo cultural del país.

LÍNEA DE ACCIÓN 3: Incidencia en Políticas Públicas.								
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	AÑO					INDICADOR	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5		
3.1 Propiciar y/o atender solicitudes de participación del ADESCA, con el fin de conocer los procesos de definición de políticas culturales y, con base en la experiencia institucional, establecer la posibilidad de incidir adecuadamente en esas políticas.	3.1.1 Coordinación con instituciones que generen e impulsen las políticas culturales	x	x	x	x	x	5 coordinaciones	Dirección de Proyectos de Gestión Cultural
	3.1.2 Socializar las políticas culturales y su relación con la descentralización cultural que realiza el ADESCA	x	x	x	x	x	5 publicaciones	Dirección de Proyectos de Gestión Cultural
	3.1.3 Proponer capacitaciones para fortalecer el conocimiento de la legislación cultural, por parte de los gestores culturales.	x	x	x	x	x	5 capacitaciones	Dirección de Proyectos de Gestión Cultural
	3.1.4 Participación del ADESCA en el análisis de temas vinculadas con la descentralización cultural	x	x	x	x	x	5 informes de participación en comisiones	Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos Culturales
3.2 Promover la participación ciudadana mediante la creación y fortalecimiento de las redes de gestores culturales.	3.2.1 Dar seguimiento al fortalecimiento y desarrollo de las redes culturales departamentales impulsadas por ADESCA y acompañar el proceso para la generación de nuevas.	x	x	x	x	x	10 redes departamentales	Dirección de Proyectos y Gestor Cultural
	3.2.2 Fortalecimiento y capacitación a red de gestores culturales para mayor incidencia en el desarrollo local.	x	x	x	x	x	10 capacitaciones	Dirección de Proyectos y Gestor Cultural
	3.2.3 Propiciar un espacio de vinculación y participación del sector cultural, mediante la información e integración de nuevos miembros a la Red de Gestores Culturales.	x	x	x	x	x	180 nuevos integrantes de la red.	Gestor Cultural
3.3 Incentivar el interés ciudadano por el fomento de la cultura y el arte.	3.3.1 Apoyar actividades artístico - culturales interinstitucionales.	x	x	x	x	x	10 actividades artístico culturales	Dirección de Proyectos y Gestor Cultural
	3.3.2 Formulación y ejecución de plan de difusión de la labor de ADESCA para posicionamiento institucional	x	x	x	x	x	5 planes de difusión elaborados y ejecutados	Gestor Cultural
	3.3.3 Difusión de temas en materia de preservación y respeto del patrimonio cultural guatemalteco en coordinación con instituciones relacionadas	x	x	x	x	x	5 publicaciones	Dirección Administrativa, Dirección de Proyectos y Gestor Cultural.
	3.3.4 Difusión de la labor de ADESCA mediante publicaciones en página WEB, redes sociales y blog de red de gestores entre otros	x	x	x	x	x	10 divulgaciones	Gestión Cultural, Dirección de Proyectos

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4

Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional

LÍNEA DE ACCIÓN 4: Fortalecimiento Institucional

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	AÑO					INDICADOR	RESPONSABLE
		1	2	3	4	5		
4.1 Fortalecer las capacidades técnicas y liderazgo del personal para contribuir con eficiencia y eficacia en el fomento de la cultura guatemalteca	4.1.1 Identificación de necesidades de capacitación del RRHH, Consejo de Administración y Comisiones de Selección de Proyectos	x	x				2 análisis	Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional
	4.1.2 Formular y desarrollar programas de capacitación para fortalecer las capacidades del personal en las distintas áreas de trabajo	x	x	x	x	x	5 programas de capacitaciones	Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional
	4.1.3 Definir y aplicar una política salarial para el personal de ADESCA, siempre y cuando exista un incremento sustancial al presupuesto institucional	x					Política Salarial	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa-Financiera
4.2 Mejorar y fortalecer el régimen administrativo y financiero que permita beneficiar al personal vía los procesos de la evaluación del desempeño	4.2.1 Gestión del incremento del presupuesto institucional de la fuente 11.	x					Política Salarial Aplicada	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa-Financiera
	4.2.2 Gestión de recursos para fortalecer otras áreas de competencia del ADESCA, para alcanzar el desarrollo integral de los beneficiarios.	x	x	x	x	x	5 gestiones	Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional
	4.2.3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones y entidades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de ADESCA	x	x	x	x	x	5 alianzas establecidas	Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos
	4.2.4 Elaboración, actualización e implementación de manuales necesarios para el funcionamiento de la institución.	x	x				8 en el primer año y 6 en el segundo	Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Proyectos y Departamentos
	4.2.5 Realizar gestiones para procurar la adquisición y/o construcción de sede propia	x	x	x			3 gestiones realizadas	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos
	4.2.6 Elaboración y/o adquisición de software para base de datos institucional	x					1 software funcionando	Dirección Administrativa, Dirección de Proyectos
	4.2.7 Revisión anual del marco legal y administrativo de ADESCA para su actualización	x	x	x	x	x	5 revisiones	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva
	4.2.8 Evaluación anual del Plan Estratégico Institucional	x	x	x	x	x	5 evaluaciones (1 anual)	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva, Direcciones y Departamentos
4.3 Evaluar la imagen institucional y establecer un plan de comunicación	4.3.1 Realizar una evaluación para establecer si la imagen de ADESCA proyecta el mensaje que se quiere		x				1 evaluación	Gestión de Recursos y Gestor Cultural
	4.3.2 Establecer una estrategia de comunicación		x				1 estrategia de comunicación	Gestor Cultural

3.

Análisis de las Capacidades Institucionales

3. ANÁLISIS DE ACTORES.

El proceso de análisis de actores incluye la identificación de los actores institucionales o los diferentes grupos de interés que desarrollan sus actividades en un ámbito territorial, sectorial e institucional específico vinculado al quehacer de **ADESCA**. Este reconocimiento o identificación de grupos de interés será vital para poder demilitar con cuál de ellos se trabajará en un marco de coordinación y qué incidencia tiene en los productos y resultados institucionales.

En la sección de anexos del presente plan, se incluye la matriz respectiva sobre el análisis de actores relacionados al **ADESCA**. (Ver anexo).

3.1 A NIVEL NACIONAL

El Aporte para la Descentralización Cultural **-ADESCA-** tiene proximidad con los beneficiarios, comunicación y organización.

Asimismo, la proximidad con la población cuenta con el funcionamiento de Gestores Culturales en comisiones municipales que abordan diferentes temas de interés para el **ADESCA**, entre ellos la difusión para los proyectos culturales, fomento económico, ambiente y recursos naturales; descentralización, participación ciudadana.

El gobierno actual, por medio de la Política General de Gobierno **-PGG-** y los compromisos adquiridos se compromete a facilitar y gestionar de forma activa y efectiva el desarrollo cultural y turístico del país.

3.2 ACTORES INSTITUCIONALES

Los actores del ADESCA a nivel institucional público son por medio de las instituciones del Organismo Ejecutivo. Dentro de estas instituciones se puede encontrar las distintas Secretarías y Gabinete de los 13 ministerios. Es posible tener alianzas con las entidades descentralizadas, Instituto Geográfico Nacional **-IGN-**, Registro de Información Catastral **-RIC-**, entre otras), Institutos y otros.

3.3 ACTORES A NIVEL DE PRODUCTORES CULTURALES

El **ADESCA** se puede acercar a los productores culturales por medio de los artistas, portadores de cultura, gestores y promotores culturales, artesanos, escritores, académicos, educadores y personas interesadas de forma individual o colectiva, con o sin personalidad jurídica, con el fin de solicitar apoyo financiero para el desarrollo de sus propuestas, etc.

3.4 ACTORES A NIVEL INTERNACIONAL

Organismos de cooperación internacional técnica y científica, centros de investigación UNESCO, Los cuatro centros de categoría 2 para el sector de cultura presentes en la región son el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC); el Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (CRESPIAL); el Centro Regional de Formación en Gestión del Patrimonio (Lucio Costa); y el Centro Regional del Patrimonio Mundial en Zacatecas.

Centros de Categoría 2 de la UNESCO en América Latina y el Caribe para el Sector de Cultura.

Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (CRESPIAL)¹⁰

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC)¹¹

Centro Regional de Formación en Gestión del Patrimonio (Lucio Costa)¹²

Centro Regional del Patrimonio Mundial en Zacatecas¹³

3.5 OTROS ACTORES

Otros actores claves para que el ADESCA logre desempeñar sus obligaciones y generar un cambio positivo en la población guatemalteca son, por mencionar algunos: Sector académico (IARNA, INAP, Universidades, FAUSAC, FLACSO), Medios de comunicación, Sector bancario (Banrural, CHN y otros), Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF-, Cámara del Agro -CAMAGRO-, Asociación de Exportadores de Guatemala -AGEXPORT-, Cámara de Industria y Comercio, Universidades, Programa Nacional de la Competitividad-PRONACOM-, la Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA-, Cámara de Comercio, entre otros.

10 Disponible en: <http://www.crespial.org/>

11 Disponible en: <http://www.cerlalc.org>

12 Disponible en: <http://www.unesco.org/culture/ich/index>.

13 Disponible en: <http://www.unesco-zacatecas.org.mx/index.php/centro-regional>

3.6 IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

3.6.1 NORMATIVA INTERNA

Actualmente, el **ADESCA** se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Para su funcionamiento, el Aporte para la Descentralización Cultural está conformado así:

- **Consejo de Administración**, concebido como el órgano superior de la institución. Determina políticas a seguir para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la toma de decisiones para su correcto funcionamiento
- **Dirección Ejecutiva**, responsable de conducir las actividades planificadas para cumplir con los objetivos de la entidad, de acuerdo con su Ley, las resoluciones y acuerdos emitidos por el Consejo de Administración, dirige y coordina las actividades de servicios generales de la institución.
- **Dirección Administrativa Financiera**, encargada de velar por la correcta utilización de los recursos financieros y de apoyar a la Dirección Ejecutiva para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- **Dirección de Proyectos**, responsable de dirigir y coordinar las funciones de los departamentos de: Proyectos, Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional. Dirige los mecanismos de participación de la comunidad cultural y artística del país, en cuanto a la presentación, análisis, planificación, desarrollo y evaluación de los proyectos que se desarrollan como respuesta a las convocatorias anuales determinadas por el Consejo de Administración; a las cuales pueden acceder los artistas, portadores de cultura, gestores y promotores culturales, artesanos, escritores, académicos, educadores y personas interesadas de forma individual o colectiva, con o sin personalidad jurídica, con el fin de solicitar apoyo financiero para el desarrollo de sus propuestas-

Por su parte, el **Departamento de Proyectos**, ejecuta el proceso administrativo de las convocatorias. Brinda asesoría y orientación a los ponentes y vela por el cumplimiento del desarrollo de las actividades inherentes a los proyectos aprobados; realiza visitas para el seguimiento, evaluación, liquidación y entrega de resultados finales de los proyectos financiados en todo el territorio nacional.

El **Departamento de Gestión Cultural**, es responsable de proponer y ejecutar estrategias de intermediación del ADESCA, con las entidades culturales gubernamentales y privadas; y/o con las comunidades, personas o grupos beneficiados, para contribuir así, al logro de los objetivos institucionales. En tal sentido, complementa sus tareas propiciando y desarrollando estrategias de comunicación, que visibilizan el quehacer de la entidad.

Comisiones de Selección de Proyectos, responsables de estudiar y recomendar los proyectos susceptibles de financiamiento, antes de ser presentados al Consejo de Administración.

3.7 MARCO ESTRATÉGICO

Establecer una dirección estratégica, es imperante ante la necesidad de generar las condiciones que permitan mejores servicios a la población meta. En tal sentido el Plan Estratégico Institucional –PEI-, define el marco orientador de la gestión de **ADESCA** para el periodo 2023 – 2027, el cual constituye un paso concreto y fundamental para enfrentar los desafíos de manera exitosa.

El Consejo de Administración del **ADESCA** con la aprobación del presente Plan Estratégico Institucional PEI 2023 – 2027, ha marcado nuevos retos a través de una ruta estratégica que busca la ampliación de su cobertura y a la vez un fortalecimiento institucional que permita enfrentar los desafíos del país para el logro del desarrollo del ser humano.

En ese sentido, luego de un proceso participativo de análisis y reflexión sobre el quehacer del **ADESCA** y lo que se proyecta alcanzar en el mediano y largo plazo, se plantea el siguiente marco estratégico institucional.

3.8 MARCO FILOSÓFICO

VISIÓN:

Guatemala contará con **ADESCA**, ente líder de la descentralización cultural. Será una institución financiera y técnicamente estable, que incidirá en las políticas públicas culturales, con presencia nacional y vínculos internacionales, de amplia cobertura y participación ciudadana en la formulación y ejecución de proyectos culturales que propicien el desarrollo humano integral.

MISIÓN:

ADESCA contribuye a promover la cultura como fuente de desarrollo económico y social sostenible de Guatemala. Se fundamenta en el reconocimiento y respeto a la diversidad que caracteriza a la sociedad y su patrimonio cultural. Propicia la participación ciudadana, asiste técnica y financieramente -de manera descentralizada- proyectos que contribuyen a valorar, preservar e innovar las expresiones culturales del país-

VALORES:

- Honestidad
- Respeto
- Solidaridad
- Responsabilidad

PRINCIPIOS:

- Disciplina
- Eficacia
- Imparcialidad

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:

- ◆ **Transparencia:** Todo empleado del **ADESCA** se conducirá con probidad, honestidad, honradez e integridad en la ejecución de acciones para la presentación de bienes y servicios que beneficien a la población objetivo, en el marco institucional en cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y la obtención de los resultados previstos.
- ◆ **Institucionalidad:** En la gestión institucional se guardará el debido respeto y observancia a las leyes relacionadas, procurando la eficiencia y efectividad en las acciones.
- ◆ **Coordinación y Comunicación:** El accionar del **ADESCA** tendrá como soporte la coordinación y comunicación permanente y estratégica en la gestión interna y externa, para obtención de los resultados previstos.
- ◆ **Primacía del ser humano:** El ser humano es el centro de las acciones y las estrategias a desarrollar, se busca su máximo beneficio y bienestar.
- ◆ **Solidaridad y la inclusión:** Se dará prioridad a la atención de los artistas, cultores y gestores culturales, sin descuidar la atención a los productores culturales y comerciantes, atendiendo de manera equitativa y según sus necesidades tanto a hombres como a mujeres, indígenas y no indígenas respetando su entorno social y cultural.
- ◆ **Búsqueda de consensos:** La resolución de conflictos o desacuerdos que surjan en la implementación del Plan Estratégico Institucional se obtendrá a través del diálogo, el respeto a todas las opiniones y la concreción de acuerdos y consensos.
- ◆ **Integralidad:** La ejecución de las acciones previstas en el presente plan estratégico, se realizará buscando la integralidad de las intervenciones de las diferentes unidades administrativas, para alcanzar un beneficio real y efectivo de la población objetivo.
- ◆ **Sostenibilidad:** El desarrollo sostenible permite cubrir las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades. Para ello, el desarrollo cultural será basado en un ordenamiento territorial, para la producción sostenible y amigable con el ambiente y así minimizar los efectos del cambio climático.

3.9 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Ante los nuevos desafíos, se necesita de un **ADESCA** con mayores y mejores capacidades para desempeñar con efectividad las funciones que tiene asignadas por mandato legal y que contribuyen de manera estratégica al logro de los objetivos planteados.

Para el efecto se utilizó la metodología **FODA**, que permitió realizar un análisis de los factores que inciden en la gestión interna de **ADESCA**.

Con la finalidad de contar con las capacidades técnicas y generar las condiciones necesarias para resolver la problemática identificada para el período 2023 - 2027, el **ADESCA** utilizó la técnica del **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual permitió realizar un análisis de los factores que inciden en la gestión interna, base para definir las estrategias que permitan implementar acciones para viabilizar la ejecución de manera eficiente y eficaz, que permitan atender la referida problemática. Al integrar estas fuerzas, se concluye que existen aspectos o variables que tienen incidencia en el problema central priorizado, así como en sus causas directas, afectando en mayor o menor medida a cada uno de ellos.

Se identificaron 15 fortalezas, 10 oportunidades, 5 debilidades y 9 amenazas. Dentro de las fortalezas de la institución, figura el hecho de que el **ADESCA** por ser una institución pública descentralizada, cuenta con normativa vigente que le permite cumplir con sus funciones; a la vez, dispone de recurso humano con experiencia y capacidad técnica, tiene presencia en los 22 departamentos del país, a través de sus agentes culturales, y por ser el ente rectoría en materia de descentralización del sector cultural a nivel nacional, atiende temas de desarrollo cultural ligados al desarrollo rural, lo que le permite tener contacto directo con la población.

3.9.1 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Es el conjunto de elementos y/o situaciones positivas que se generan en el medio y que se convierten en espacios de oportunidad para favorecer el tránsito de la institución hacia modalidades de desempeño más efectivas. Entre las principales fortalezas y oportunidades identificadas se mencionan:

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
Marco legal que define los objetivos y funciones del ADESCA	Se cuenta con Ley de Creación y Reglamento de la Ley que define claramente los objetivos y funciones institucionales
Manejo de recursos del Estado de forma ágil (trámite de pagos, convenios, etc.).	Independencia administrativa financiera
Profesionalismo, involucramiento y mística en el Consejo de Administración, Comisiones de Selección de Proyectos, Dirección Ejecutiva y trabajadores.	Es conocido el potencial pero debe capitalizarse de forma estratégica.
Profesionalismo, involucramiento y mística en el Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva y trabajadores.	Mejor conocimiento sobre las nuevas tendencias en la economía, políticas públicas, tratados internacionales.
Manejo de proyectos, abiertos, transparentes y auditables	Expansión de los proyectos de forma geográfica y temática.
Equipos multidisciplinarios de amplia trayectoria en las diferentes especialidades en campos específicos de la cultura que integran las Comisiones de Selección de Proyectos	Potenciación de nuevas prioridades institucionales.
Trabajo multidisciplinario, intercultural y plural, respetuosos de cosmovisiones y formas de pensamiento	Reconocimiento y respeto por las diferencias e ideologías políticas, religiosas y culturales.
Recurso Humano con experiencia y capacidad técnica para asesorar a la población meta	El recurso humano cuenta con la experiencia necesaria para asesorar de la mejor manera a los beneficiarios
Prestigio como institución y modelo de desarrollo cultural a nivel internacional y ante el Estado de Guatemala, donantes, cooperantes nacionales y redes de gestores culturales.	Análisis y actualización de nuevas prioridades institucionales para una gestión adecuada
Estrategia para expandir portafolios de proyectos y cartera de donantes	Ampliación de espacios de comunicación y vinculación
Personal capacitado para consolidar acciones presentes y retos futuros	Fortalecimiento de capacidades internas para obtener mejores resultados.
Reconocimiento del trabajo por parte de actores internacionales y locales	Expansión de redes culturales, redes de cooperación nacional e internacional, seguimiento a convenios y alianzas
Plan Estratégico	Desde el año 2012, ADESCA ha contado con su Plan Estratégico como instrumentos guía para el quehacer institucional
Red de gestores culturales presencial en 4 departamentos	Vinculación e incidencia con la sociedad civil y autoridades locales.
Estrategia de Gestión y Recaudación de Fondos	Posibilidad de ampliar fondos para financiamiento de proyectos.

Existe una alta demanda de proyectos culturales y actividades artísticas	Credibilidad de ADESCA ante la sociedad civil
Existencia de oportunidades para realizar alianzas estratégicas	Formalización de convenios y cartas de entendimiento con cooperantes
Apoyo de las autoridades locales, grupos organizados y personas individuales	Optimización de los recursos
Acceso a capacitaciones interinstitucionales para el Recurso Humano	Capacitación y actualización
Apertura de espacios en medios de comunicación para difusión de la labor institucional	Vinculación con medios de comunicación
Instituciones interesadas en apoyar a ADESCA	Firma de Convenios
Posicionamiento como una institución que apoya el desarrollo cultural	La institución es reconocida como única en el financiamiento de proyectos culturales
Relaciones institucionales entre ADESCA y Ministerio de Cultura y Deportes –MCD-	Apoyo del Ministerio de Cultura y Deportes a favor de ADESCA
Las autoridades locales están despertando interés en los temas culturales	Lo que podría aprovecharse para realizar alianzas estratégicas
Decisiva participación y apoyo, en el actual Consejo de Administración, del titular del Viceministerio de Cultura, quien está pendiente identificando con los objetivos y metas de ADESCA	Para fortalecer los vínculos interinstitucionales e incidir en la toma de decisiones políticas para el aumento del techo presupuestario del Ministerio de Cultura y Deportes y por ende de ADESCA

3.9.2 DEBILIDADES Y AMENAZAS

Es el conjunto de elementos y/o situaciones internas y externas que se generan en el medio y que una vez identificadas pueden definirse estrategias para eliminarse.

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
Canalización del presupuesto por medio del Ministerio de Cultura y Deportes	El artículo 50 del Reglamento de ADESCA no permite el traslado directo del presupuesto
Marco legal de ADESCA desactualizado	El marco legal actualmente no responde a las necesidades del sector cultura en el contexto actual por lo que es necesario su revisión y actualización
Asignación tardía del presupuesto de la entidad	Por dependencia al presupuesto del Ministerio de Cultura y Deportes
Limitada asignación presupuestaria que no permite atender la demanda de la comunidad artístico cultural y contratación de más personal técnico – administrativo.	Financiamiento de un pequeño porcentaje de proyectos por falta de fondos
Constantes normas de contención del gasto y normativas que no permiten la agilización del quehacer institucional	Acuerdo Gubernativos del Gobierno Central.

DEBILIDADES	DESCRIPCION
Falta de difusión del trabajo de ADESCA	No se cuenta con plataforma de difusión institucional
Limitado personal técnico y administrativo	Volumen de trabajo que no se logra atender y multiplicidad de funciones
Espacio institucional insuficiente	Espacio inadecuado para la atención de las distintas actividades
Carencia de infraestructura física propia	Necesidad de gestiones ante Dirección de Bienes del Estado y cooperación Internacional
Falta de automatización de la información de proyectos	Los registros se manejan en hojas electrónicas lo que limita la agilidad de informes
Evaluar imagen institucional y estrategia de comunicación	Llevar a cabo una evaluación para establecer si la imagen de ADESCA proyecta el mensaje que se quiere, finalizada dicha evaluación, establecer una estrategia de comunicación.

AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
El presupuesto institucional asignado está incorporado dentro del Ministerio de Cultura y Deportes	Anualmente el Ministerio de Finanzas canaliza a través del Ministerio de Cultura y Deportes los fondos asignados a ADESCA
Los administradores del Estado desconocen y desvalorizan la temática cultural	El desconocimiento y desvalorización de la cultura no permite que avancen las políticas culturales vigentes puesto que no se incluyen en los planes operativos como prioridad.
La Cultura no es prioridad en los planes de gobierno, por no considerar la cultura como prioridad, siendo esta la principal dentro de las necesidades básicas	En la política general de gobierno el tema de cultura no se visibiliza
La situación política y financiera nacional afecta el presupuesto para la institución	Es necesario el fortalecimiento institucional a través de la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento
Pocos organismo internacionales interesados en apoyar el tema cultural	Pocos organismo internacionales apoyan el tema cultural ya que como país no se tiene prioridad
Nuevas normativas emitidas por los entes rectores que limitan la agilidad en los procesos institucionales	Es necesaria la readecuación de los procesos institucionales para eficientarlos
Retiro de apoyo por parte de la Municipalidad de Guatemala en proporcionar la sede de ADESCA	Realizar gestiones para obtener sede propia
Reducción de la asignación presupuestaria	Anualmente se corre el riesgo de que el presupuesto disminuya
La Cooperación Internacional es limitada	Guatemala es considerado país de renta media y además la cultura no es considerada como prioridad de Estado y por ende no se refleja en las políticas de la Cooperación Internacional

3.10 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.10.1 RELACIONAMIENTO DE LAS FUERZAS FODA

Conociendo las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales, se continuó con el paso siguiente que corresponde al análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada, las cuales se presentan a continuación:

ESTRATÉGIAS ANÁLISIS FO (Fortalezas / Oportunidades)
Establecimiento de alianzas estratégicas y firma de convenios de cooperación.
Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural.
Incidir en las políticas públicas para fortalecer el desarrollo cultural del país.
Ampliación de cobertura geográfica y temática de proyectos y actividades artístico culturales.
Fortalecer la incidencia de la cultura como motor de desarrollo a través del financiamiento de proyectos culturales para la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas del país.
Promoción de la incidencia de la cultura como eje transversal en las políticas públicas.
Vinculación con autoridades locales, grupos organizados, personas individuales y cooperación internacional para la difusión de la labor de ADESCA.

ESTRATÉGIAS ANÁLISIS FA (Fortalezas / Amenazas)
Análisis de la Ley y Reglamento de ADESCA para la modificación del artículo 50 del reglamento.
Creación del Plan de posicionamiento institucional político y estratégico.
Gestión de recursos técnicos y financieros para desarrollar actividades inherentes al quehacer institucional.
Alianzas estratégicas nacionales e internacionales para la obtención de sede propia.
Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional

ESTRATÉGIAS ANÁLISIS DO (Debilidades / Oportunidades)
Gestión de recursos técnicos y financieros con la cooperación nacional e internacional para incrementar el presupuesto de ADESCA.

ESTRATÉGIAS ANÁLISIS DA (Debilidades / Amenazas)
Cabildeo con el ente rector, instituciones de gobierno y demás entidades que promuevan la cultura y las artes para mejorar el presupuesto de la entidad.

4.

Seguimiento y Evaluación

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

El **ADESCA** tiene implementado el Modelo de Seguimiento y Evaluación con base a la Guía de Gestión por Resultados de acuerdo al siguiente ciclo, ejecuta acciones específicas en cada etapa.



“Lo definimos como un proceso continuo de medición de avances hacia los resultados programados, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y cumplimiento y ejecución de la políticas y lineamientos generales de política para su aplicación en los próximos 5 años”.

4.1 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y

EVALUACIÓN

Seguimiento es una función continua que utiliza la recolección sistemática de datos sobre indicadores especificados, con el fin de proporcionar a las autoridades del **ADESCA** una medición del desarrollo de las intervenciones, subproductos y productos del Plan Operativo Anual, Plan Operativo Multianual y el alcance de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional, utilizando para este efecto, indicadores objetivos, claros, medibles y verificables, que permiten medir el grado de avances y logros de objetivos y progresos, tanto en las metas físicas como en la ejecución del presupuesto asignado.

Evaluación es la evaluación sistemática y objetiva de un Plan, producto, subproducto e intervenciones, comprendiendo su diseño, ejecución y resultados. Lo que se busca es determinar la relevancia y satisfacción de los objetivos del Plan, la eficiencia del desarrollo, su efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Los pasos que se requieren para establecer un Sistema de Seguimiento y Evaluación basada en Gestión por Resultados por Planeamiento son los siguientes:

1. Preparación del Sistema de Seguimiento y Evaluación
2. Elección de los efectos para darles seguimiento y evaluarlos
3. Selección de indicadores clave para dar seguimiento a los efectos
4. Establecimiento de datos básicos sobre indicadores (Líneas de base ministeriales)
5. Seguimiento para obtener resultados
6. Presentación de informes sobre resultados
7. Utilización de los informes para corregir y mejorar
8. Volver al paso 5 y continuar en forma cíclica

4.2 ELECCIÓN DE LOS EFECTOS PARA DARLES SEGUIMIENTO.

Desde un comienzo, es importante distinguir entre metas y efectos. Por lo general, las metas son a largo plazo, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ejemplo. De las metas se avanza a los efectos, los cuales equivalen a un período de tiempo intermedio (de cinco a diez años). De los efectos se derivan otros objetivos que, por lo general, son a corto plazo. Establecer los efectos va a demostrar a qué se parece el éxito. En comparación, los indicadores sólo son pertinentes cuando se miden en relación con un objetivo. Por tanto, medir indicadores va a mostrar los avances hechos hacia el logro de los objetivos propuestos.

No se pueden confeccionar indicadores antes de definir los efectos, porque son los efectos -no los indicadores- las que, en últimas, van a producir los beneficios. Los efectos van a demostrar si se ha alcanzado el éxito. En resumen, los efectos van a mostrar cuál es el camino que se debe tomar.

Determinar los efectos resulta esencial a la construcción de un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados. Construir el sistema constituye, básicamente, un proceso deductivo en el cual insumos, actividades y productos, se derivan y fluyen de la determinación de los efectos. Indicadores, datos básicos y objetivos son elementos cruciales del contexto de desempeño, se derivan de la determinación de efectos y se basan en éstos. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas? ¿Cuáles son los efectos deseados? Estas son las preguntas que el Plan Estratégico Institucional va a responder.

4.3 SELECCIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS EFECTOS.

Los indicadores se utilizan para saber si se ha logrado o no el efecto deseado. Los indicadores de efectos no significan lo mismo que efectos. Los indicadores son las variables cuantitativas o cualitativas que ofrecen un medio sencillo y confiable para medir el logro, para reflejar los cambios conexos a una mediación o para ayudar a estimar el desempeño de la producción institucional que se ha logrado según el efecto propuesto. Los indicadores son la **"CREMA"** del PEI:

- Claro (Preciso e inequívoco)
- Relevante (Apropiado para el PEI)
- Económico (Disponible a un costo razonable)
- Mensurable (Puede validarse independientemente)
- Adecuado (Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño)

4.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS DATOS BÁSICOS SOBRE LOS INDICADORES (LÍNEAS DE BASE DE ADESCA)

Es difícil estimar el rendimiento en el futuro y fijar objetivos, sin construir primero las bases de datos básicos que representan la primera medición de un indicador. Las líneas de base ofrecen una imagen fiel de la situación actual, contra la cual se podrá comparar en el futuro los cambios o retrocesos que vayan ocurriendo en la condición de interés de los beneficiarios del ADESCA. Los datos básicos ofrecen la evidencia por medio de la cual el ADESCA está en capacidad de medir el desempeño posterior del PEI.

Las líneas de base son el punto de partida para poder hacer seguimiento al desempeño futuro. Son las primeras mediciones de los indicadores. El reto consiste en obtener datos básicos adecuados sobre cada uno de los indicadores de desempeño para cada efecto. Lo anterior puede convertirse en un proceso complejo

4.5 EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO POR RESULTADOS PERMITE:

1. Seguimiento de las intervenciones a corto mediano y largo plazo que coadyuvan directa o indirectamente al fortalecimiento institucional de la gestión pública.
2. Generar y aplicar datos sistematizados en cuanto a la medición del cumplimiento de los resultados.
3. Desarrollar el seguimiento estratégico, multianual y anual de una serie en función de los indicadores priorizados y organizados en cadena causal (insumo-producto-efecto-impacto).
4. Medición cuatrimestral anual y plurianual.
5. Define el progreso de lo planificado institucionalmente.
6. Arrojará datos en relación de los resultados y la utilización de los fondos destinados.
7. El avance tiene un punto de partida en la Construcción de línea de base en el 2018 en función de dar a conocer el número de beneficiarios, que recibieron servicios de los programas presupuestarios, con un crecimiento anual.

8. Se crean indicadores de resultado y producto, reflejados en los programas institucionales, medidos en periodos de un año, luego a los cinco años de su gestión.
9. Los sistemas utilizados para la cualificación y cuantificación de los resultados, productos y subproductos se formulan en el SIGES Y SICOIN en este último se registra el seguimiento físico mensual del avance de la gestión hasta el 2018, para el 2023 se implementará el seguimiento físico en el SIGES y SIPLAN en función de PpR, las capacidades instaladas y presupuestarias de la institución para la trazabilidad del costo beneficio de las intervenciones de **ADESCA** en la descentralización cultural.
10. Los instrumentos utilizados son los informes generados de cada sistema para la evaluación de la gestión en función del grado de cumplimiento de lo planificado versus ejecutado.
11. Nivel de avance de la gestión a través de los resultados iniciales, intermedios y finales de la gestión del **ADESCA**.
12. Dentro del proceso de evaluación se desarrollan los informes de Gestión cuatrimestrales y anuales dirigidos a los órganos fiscalizadores, programadores y de planificación.

5.

ANEXOS

FORMATOS (TABLAS SPPD)

	Código
Plan Estratégico Institucional (PEI)	
Análisis de Mandatos	<u>SPPD-01</u>
Análisis de Políticas	<u>SPPD -02</u>
Alineación y Vinculación Institucional	<u>SPPD -03</u>
Identificación, análisis y priorización de la Problemática	<u>SPPD -04</u>
Población	<u>SPPD -05</u>
Evidencias	<u>SPPD -06</u>
Matriz de Planificación Estratégica Institucional	<u>SPPD -07</u>
Ficha del Indicador de Resultados	<u>SPPD -08</u>
Visión, Misión, Valores y Principios	<u>SPPD -09</u>
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	<u>SPPD -10</u>
Análisis de Actores	<u>SPPD -11</u>
Plan Operativo Multianual -POM-	<u>SPPD -12</u>
Ficha de Seguimiento POM	<u>SPPD -13</u>
Plan Operativo Multianual	<u>SPPD 14</u>
Programación Mensual: Productos – Subproductos - Acciones	<u>SPPD -15</u>
Ficha de Seguimiento POA	<u>SPPD -16</u>