

APORTE PARA LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL

ADESCA



PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2023-2028

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1 MARCO INSTITUCIONAL	5
<i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</i>	5
<i>FUNCIONES INSTITUCIONALES</i>	6
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	7
<i>ANTECEDENTES</i>	7
<i>IDENTIFICACION INSTITUCIONAL CON LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE POLITICA 2020-2024</i>	9
<i>ANÁLISIS DE MANDATOS</i>	9
<i>ANÁLISIS DE POLÍTICAS</i>	10
3 IDENTIFICACION, ANALISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	13
<i>ANALISIS DE LA POBLACIÓN</i>	13
<i>ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA</i>	14
<i>Arbol de Problemas</i>	15
<i>Análisis de Evidencias</i>	16
<i>Identificación y jerarquización de factores causales</i>	16
<i>Modelo explicativo</i>	16
<i>Modelo prescriptivo</i>	18
4 FORMULACIÓN DE RESULTADOS	18
<i>RESULTADO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</i>	19
<i>ANALISIS DE ACTORES</i>	19
5 MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	19
<i>MARCO FILOSOFICO</i>	19
<i>VISIÓN</i>	20
<i>MISIÓN</i>	21
<i>PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES</i>	21
<i>ANALISIS FODA</i>	21
<i>ANALISIS ESTRATÉGICO</i>	24
<i>MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL</i>	25
ANEXOS	33

Consejo de Administración

Julia Vela Leal

Presidente

Ethel Marina Batres Moreno

Vicepresidenta

Karla Mirella López Mejía

Secretaria

Cristhian Neftalí Calderón Santizo

Vocal I

Delia Quiñónez Castillo

Vocal II

Carmen Beatriz González Sandoval

Vocal III

Lázaro Alberto Orantes Lucas

Vocal IV

Yasmyn García de Lima

Directora Ejecutiva

INTRODUCCION

El Aporte para la Descentralización Cultural – ADESCA-, 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.

Desde su creación en el año 1,998, ADESCA ha estado en continua evolución para adaptarse a la realidad social y a las exigencias de cada tiempo para responder de manera eficiente y eficaz a la demanda de la comunidad artística y cultural del país y responder a los objetivos establecidos en su ley de creación. Para ello en el año 2017 se formuló el Plan Estratégico Institucional 2018-2022, con las directrices a seguir en ese quinquenio.

Previo al vencimiento del Plan mencionado, ADESCA presenta su nuevo Plan Estratégico Institucional - PEI- 2023-2028, el cual define los objetivos estratégicos y líneas de acción, vinculado a las prioridades nacionales identificadas en el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como en la Política General de Gobierno. Este documento, es el resultado de un ejercicio participativo de los Miembros del Consejo de Administración, integrantes de las Comisiones de Selección de Proyectos y Personal Técnico-administrativo, quienes realizaron un análisis y revisión del marco legal, político y administrativo que define las competencias del ADESCA.

En este marco, se identificaron 3 líneas de acción: siendo estas: 1) Reconocimiento y Valorización Cultural; 2) Gestión de Recursos Técnicos y Financieros y 3) Fortalecimiento Institucional, los cuales constituyeron el punto de partida, para luego apuntar hacia un direccionamiento estratégico, que implicó la actualización de los objetivos estratégicos y las acciones respectivas, planteando de esta manera el futuro hacia el que debe encaminarse la institución, fijando el marco de trabajo y las grandes líneas de actuación institucional que dinamizarán al ADESCA en los próximos seis años, dotándola de capacidad para desarrollarse y mejorar como institución.

1. ANTECEDENTES

ADESCA surge en el año 1998, mediante el Decreto 95-96 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo 854-2003 y sus reformas. En dicho Decreto, se establece que los objetivos esenciales del ADESCA son el financiamiento de:

- 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.

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 con lo que preceptúa la ley y que funcionan para las distintas disciplinas. Se integran 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.

De 1998 a 2020, ADESCA ha financiado más de 800 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 de más de cuarenta y cinco millones de quetzales.

2. Tabla No. 1

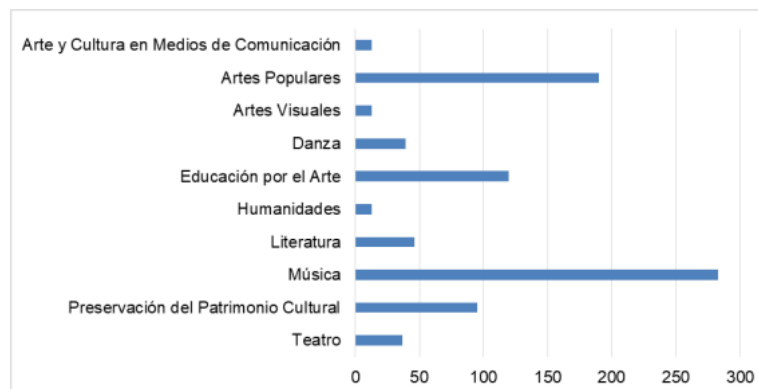
**Cantidad de proyectos por departamento
1998-2020**

Departamento	Total
Alta Verapaz	62
Baja Verapaz	32
Chimaltenango	66
Chiquimula	28
El Progreso	19
Escuintla	12
Guatemala	141
Huehuetenango	66
Izabal	17
Jalapa	10
Jutiapa	18
Nivel Internacional	10
Nivel Nacional	22
Petén	33
Quetzaltenango	37
Quiché	71
Retalhuleu	11
Sacatepéquez	56
San Marcos	27
Santa Rosa	13
Sololá	48
Suchitepéquez	15
Totonicapán	26
Zacapa	9
Total proyectos	849

La presente tabla muestra el número de proyectos que se han financiado en cada uno de los departamentos de Guatemala, siendo el departamento de Guatemala el que ha tenido mayor cantidad de proyectos culturales financiados, seguido del departamento del Quiché, Huehuetenango, Chimaltenango y Alta Verapaz.

3. Gráfica No. 1

**Cantidad de proyectos por comisión
1998-2020**



La gráfica muestra el total de proyectos financiados durante el período de 1998 a 2020 (840), desglosados por disciplinas, siendo la disciplina de Música la que encabeza el listado, seguido de la disciplina de Artes Populares, Educación por el Arte, Preservación del Patrimonio, Literatura, Danza, etc.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

- 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.

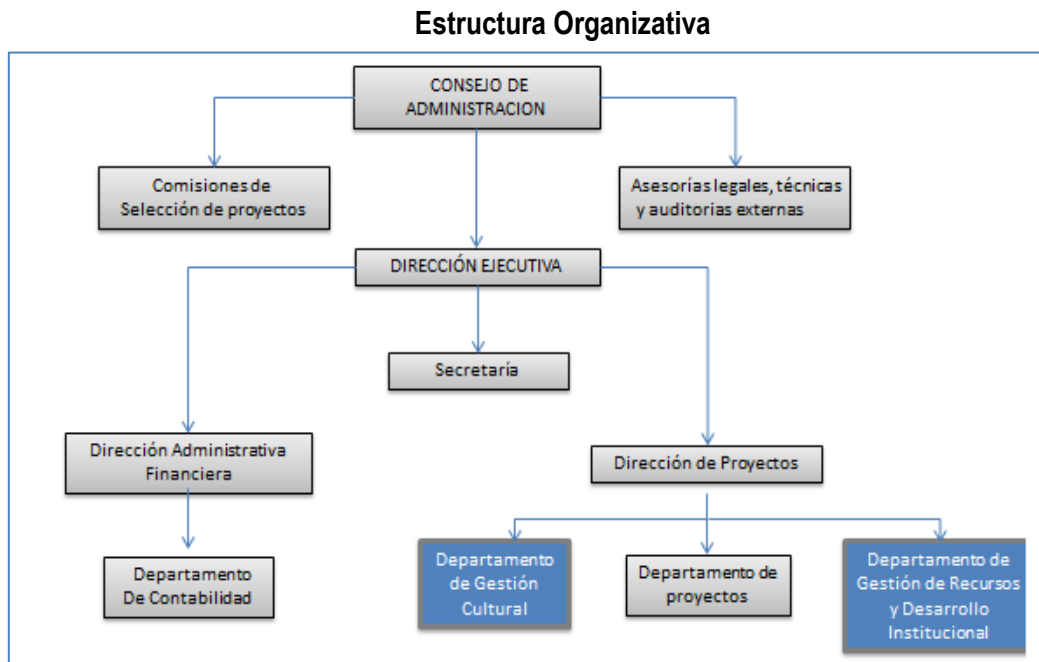
Las Comisiones de Selección de Proyectos, se integran por miembros de la comunidad artística y cultural del país, quienes se nombran por su conocimiento y experiencia en el área de su especialidad. Estudiarán los proyectos que se presenten y seleccionarán aquellos que habrán de recibir financiamiento.

Las Comisiones de Selección de Proyectos que podrán operar son las 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, Departamento de Gestión Cultural y Departamento de Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional.



Aprobado por el Consejo de Administración en febrero de 2014

1.2 FUNCIONES INSTITUCIONALES

El Artículo 3 de la Ley de Creación de ADESCA, Decreto 95-96 del Congreso de la República de Guatemala, establece las siguientes funciones institucionales:

1. Establecer sus programas de trabajo, a partir de los grandes objetivos de la política cultural del Estado.
2. Establecer y perfeccionar los mecanismos mediante los cuales los miembros de la comunidad artístico-cultural guatemalteca habrán de participar.
3. Realizar convocatorias públicas para que la comunidad artística y cultural pueda presentar sus proyectos, así como definir todos los aspectos relacionados con las mismas.
4. Adjudicar el financiamiento establecido a cada uno de los ejecutores de los proyectos seleccionados, a través de convenios específicos, así como darle seguimiento a los mismos, evaluando su cumplimiento.
5. Llevar a cabo actividades de recaudación de fondos que completen el aporte otorgado por el Estado.

6. Determinar e implantar el régimen administrativo que permita un mejor cumplimiento de los objetivos del ADESCA.
7. Anualmente, presentar informe de sus actividades a los Organismos Ejecutivo y Legislativo, así como contratar servicios privados externos de auditoría.
8. Llevar a cabo otras actividades inherentes a su propia naturaleza y que coadyuven a la consecución de sus fines.

MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL

Creada en el año 1998 por Decreto 95-96 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Creación del Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA-. Institución descentralizada del Estado encargada de fortalecer el reconocimiento, respeto y revalorización de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten en Guatemala.

Además de la Ley de Creación del ADESCA, las funciones y atribuciones institucionales están determinadas en otro conjunto de instrumentos políticos-normativos entre los que vale resaltar:

Tabla 1: Principales instrumentos del marco político-normativo del ADESCA

No.	Nombre	Objeto
1	Constitución Política de la República de Guatemala.	artículo 119 inciso b) “Promover de forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del 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.
	Ley de Creación de ADESCA	El Decreto 95-96 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, fiscalización y el régimen de administración de personal.

	Reglamento de la Ley de la Entidad Aporte para la Descentralización Cultural, Acuerdo Gubernativo 854-2003 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. Acuerdo No. 3-2020 de fecha 16 de enero de 2021 del Consejo de Administración que regula los Fondos Privativos.	Estos documentos regulan el proceso de captación de fondos por parte de ADESCA.
	Política Nacional de Desarrollo y Plan Nacional de Desarrollo K'ATUN 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 para el 2032 : “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 de la creatividad y la innovación”.

Fuente: Elaboración propia.

Vinculación a políticas públicas

El análisis de políticas, permite identificar con mayor precisión el rol que le corresponde al ADESCA, como institución pública descentralizada encargada de fortalecer el conocimiento, respeto, revalorización, preservación y promoción de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten en el país.

De acuerdo a los objetivos y funciones establecidos en su Ley de Creación, el Aporte para la Descentralización Cultural –ADESCA-, 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, mediante convocatoria pública anual, apoyando 10 disciplinas como: Artes Populares, Artes Visuales, Arte y Cultura

en Medios de Comunicación, Música, Danza, Teatro, Literatura, Educación por el Arte, Preservación del Patrimonio y Humanidades.

Así mismo, contribuye al fortalecimiento del tejido social y la revitalización de la identidad de las comunidades a nivel local, municipal, departamental, regional y nacional, logrando la participación de hombres, mujeres, jóvenes y niños de los cuatro pueblos que coexisten en el país.

Dentro de las políticas públicas vigentes, a continuación, se presentan aquellas en las que el ADESCA contribuye indirectamente, tomando en consideración que no es una institución ejecutora, ya que su modalidad de trabajo consiste en el lanzamiento anual de convocatorias para que las personas interesadas presenten proyectos y/o actividades culturales susceptibles a ser financiadas, las cuales son ejecutadas directamente por las personas solicitantes:

- **Políticas Culturales, Deportivas y Recreativas 2015-2034**

Objetivo General: “Contribuir al fortalecimiento de los pueblos maya, xinka, garífuna y ladino, en sus expresiones y manifestaciones culturales, deportivas y recreativas, para que incidan en su desarrollo integral a nivel comunal, municipal, departamental, regional y nacional, en un marco intercultural de respeto, tolerancia, reciprocidad e igualdad entre sus habitantes”. En este sentido el ADESCA contribuye al logro del objetivo general, toda vez que la convocatoria del ADESCA va dirigido a los cuatro pueblos que coexisten en Guatemala financiado proyectos y/o actividades artístico culturales.

- **Política Patrimonio Cultural Intangible**

Objetivo específico “i. Que la sociedad guatemalteca tenga conocimiento y valore positivamente la conservación y desarrollo 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 con relación al Patrimonio Cultural Intangible en los diferentes sectores de la población, con énfasis en actores claves”, para ello el ADESCA financia proyectos y/o actividades principalmente de la disciplina de Artes Populares a nivel comunitario y nacional.

- **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 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”, contribuyendo el ADESCA de manera indirecta en el cumplimiento de lo mencionado.

- **Agenda 20-30 para el desarrollo sostenible:**

Jyoti Hosagrahar de la UNESCO, en su artículo: “La cultura, elemento central de los ODS”, indica que 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.

Tomando de base lo anterior, se puede afirmar que las distintas acciones que realiza el Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA-, enfocados en el financiamiento de 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 las actividades de conservación y difusión del patrimonio cultural, generan beneficios **indirectos** encaminados al logro de los objetivos de desarrollo sostenible, haciendo énfasis al ODS 11 Meta 4. Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo; al ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, meta 3, ya que el turismo cultural representa un 40% de los ingresos turísticos mundiales.

Se anexa el formulario SPPD 4, en el cual se mencionan los objetivos de desarrollo sostenible - ODS- a los cuales contribuye **indirectamente** el Aporte para la Descentralización Cultural a través del financiamiento de proyectos culturales en las disciplinas de: danza, música, artes visuales, artes populares, teatro, humanidades, arte y cultura en medios de comunicación, preservación del patrimonio, literatura y educación por el arte.

- **Ley de protección y desarrollo artesanal, Artículo 1.** ...la protección y el fomento de las artesanías populares y de las artes populares, las cuales se declaran de interés cultural. Artículo 2. inciso a) Artesanías Populares: aquellas expresiones culturales tradicionales, utilitarias y anónimas, producto de la división del trabajo predominantemente manual, y del uso de herramientas sencillas, manifestaciones que tienen lugar en los campos económicos, estético, ritual y lúdico. Con relación a esta ley, el ADESCA contribuye de manera directa mediante el apoyo financiero para la ejecución de proyectos y/o actividades específicas de la disciplina de las Artes Populares.

- **Ley de Desarrollo Social**

El ADESCA dirige su convocatoria anual para el financiamiento de proyectos y/o actividades artísticas y culturales a los cuatro pueblos que coexisten en el país, destinando el 85% de los recursos a la población del área departamental como medida para promover la plena participación de la población indígena y también la participación de las mujeres que son parte fundamental en la conservación y transmisión de la cultura, tal como lo establece el artículo 16, numeral 1 y 2 de la presente ley.

- **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 7-20139).**

El ADESCA, toma en cuenta los siguientes principios rectores, mencionados en el artículo 6 de la presente ley, al momento de tomar decisiones y de financiar proyectos y/o actividades artístico culturales:

- a) **“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.
 - d) **“Integralidad”**: Considerar la pertinencia cultural y étnica, así como la perspectiva de género, en el diseño de planes, programas y acciones.
 - e) **“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.
- **Política Nacional de Cambio Climático Guatemala**, para contribuir con esta política, ADESCA, al momento de financiar proyectos culturales, tomará en cuenta las siguientes pautas establecidas:
 - g. Aplicar el principio “In dubio, pro natura”, que significa que si existe alguna duda sobre que alguna acción vaya a afectar el medio ambiente o los recursos naturales, las decisiones que se tomen deben ser en el sentido de proteger a estos últimos.
 - h. Tomar 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.
 - m. 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.
 - **Política General de Gobierno – PGG 2020-2024.**

De los cinco pilares estratégicos de esta política, el quehacer institucional del ADESCA se vincula de manera indirecta a los pilares: a) Economía, competitividad y prosperidad y d) Estado responsable, transparente y efectivo.

Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-:

Tomando de base lo indicado en el punto anterior, la labor del ADESCA se vincula indirectamente a la prioridad nacional de desarrollo -PND- Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia, meta 16.6 Crear instituciones eficaces, responsables y transparente en todos los niveles y -PND- Empleo e inversión, MED.2 Impulso del turismo, programa 12, restauración, preservación del patrimonio cultural y natural.

3. IDENTIFICACION, ANALISIS Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En el anexo 1, tabla DPSE-04, se detalla la identificación, análisis y priorización de los problemas identificados, los cuales fueron valorados según relevancia, apoyo de otros actores y capacidad institucional, con la intención de identificar el problema de alta prioridad que debe atender la institución.

3.1 ANALISIS DE POBLACIÓN

El punto de partida para definir la población objetivo y elegible, lo establece la Ley de Creación de ADESCA, el cual define los objetivos, funciones y en su 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”***.

Tomando en cuenta lo anterior, se adjunta en anexo, la tabla SPPD-05, que resume el análisis realizado sobre la población objetivo y elegible. Es necesario aclarar que, por carecer de datos estadísticos sobre las instituciones culturales, creadores, artistas y artesanos existentes a nivel nacional, se tomará como población objetivo el 1% del total de la población de cada uno de los 22 departamentos del país y de este 1% se estará tomando el 24% como población elegible, considerando el promedio de personas beneficiadas de forma directa en el período comprendido de 2018-2021.

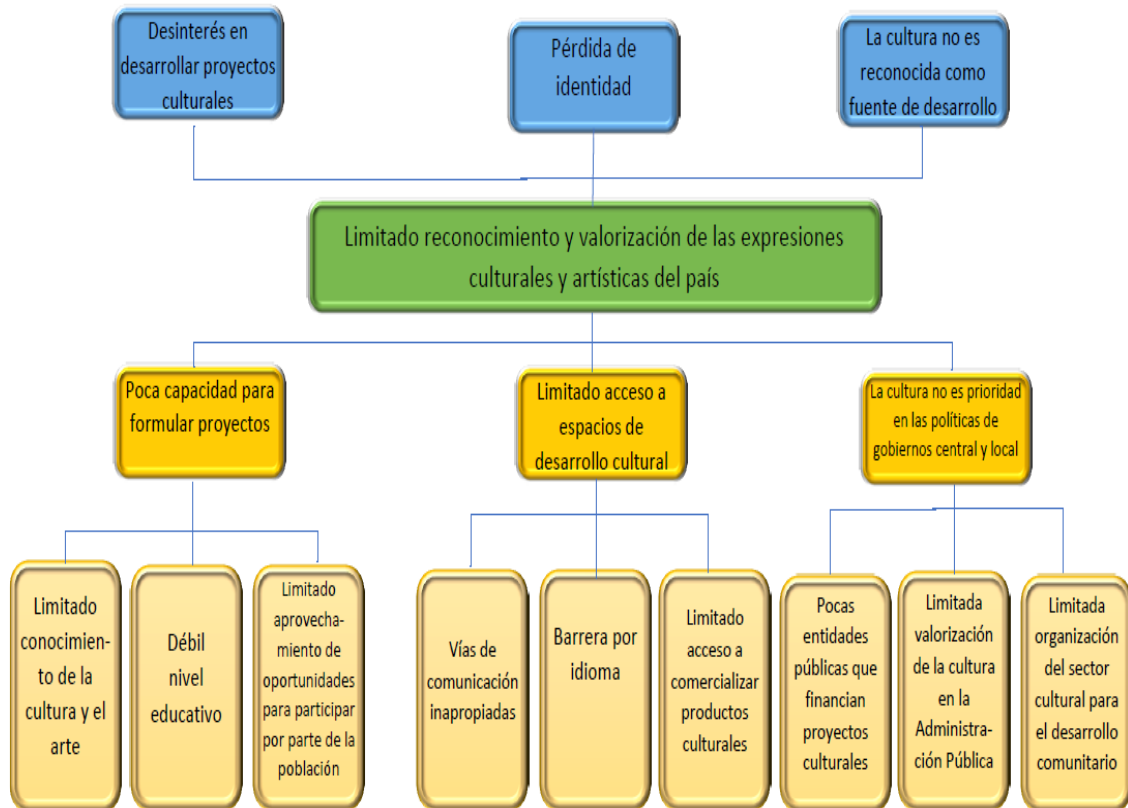
3.2 ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

3.2.1. ESQUEMA ARBOL DE PROBLEMAS

El análisis con el árbol de problemas es una herramienta participativa, que se utiliza para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

En el siguiente esquema se presenta el problema principal al que ADESCA contribuye a resolver.

Esquema No. 1 Árbol de Problemas



Se entiende a la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos 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 generar simultáneamente crecimiento y desarrollo económico. Por ello, de acuerdo al análisis de la contribución económica de la cultura¹, 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 Guatemala. Además, tienen una tasa de

¹ CONACULTA. Guatemala: Un análisis de la contribución económica de la cultura. México, 2010. <http://foromexicanodelacultura.org/taxonomi.1388>. Guatemala, 22 de septiembre de 2010.

crecimiento promedio de 7.3% en su valor agregado para el periodo 2001-2005, 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 de un 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 promueven 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.

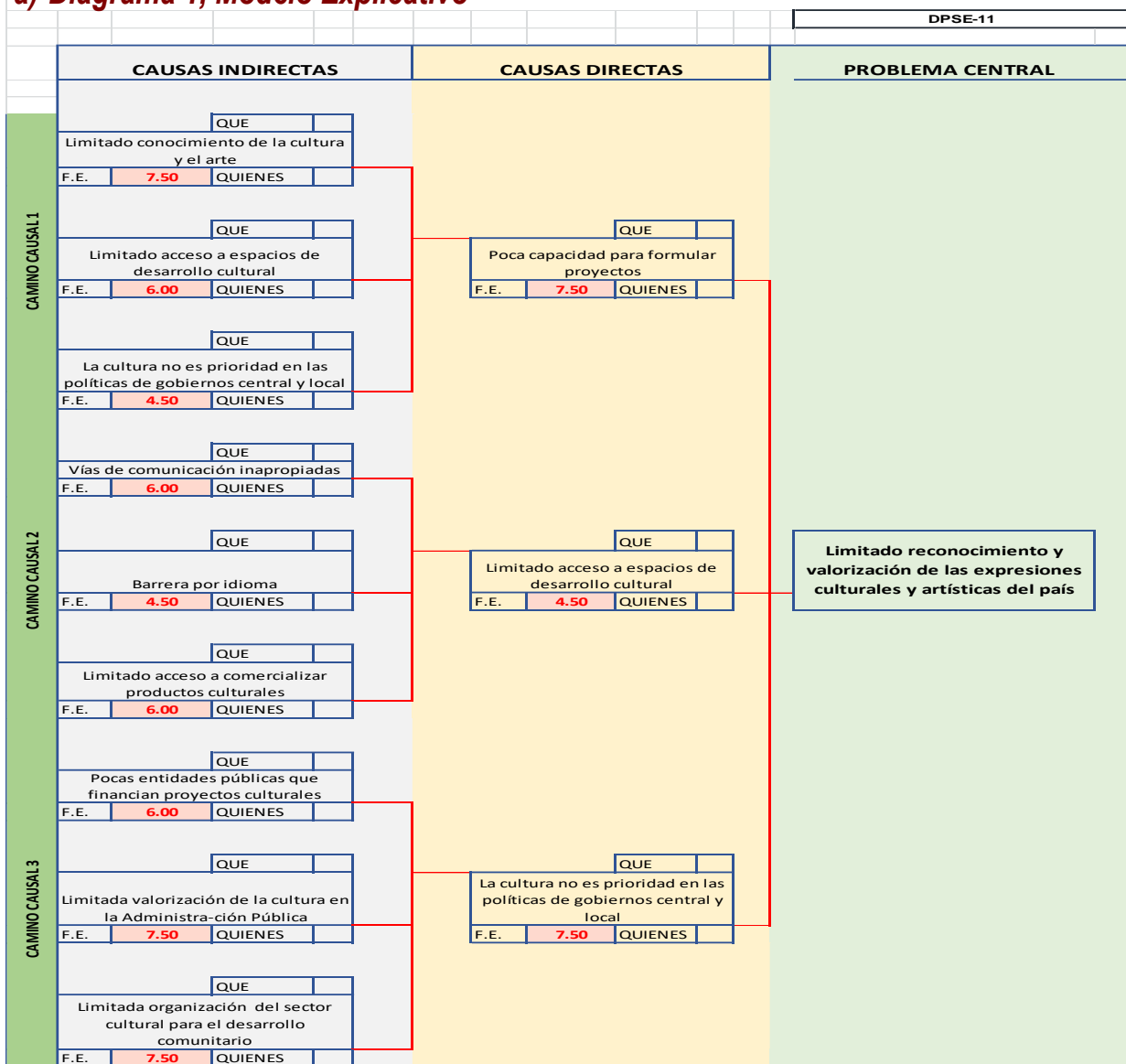
3.2.2 IDENTIFICACION Y JERARQUIZACIÓN DE FACTORES CAUSALES

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, tabla DPSE-09).

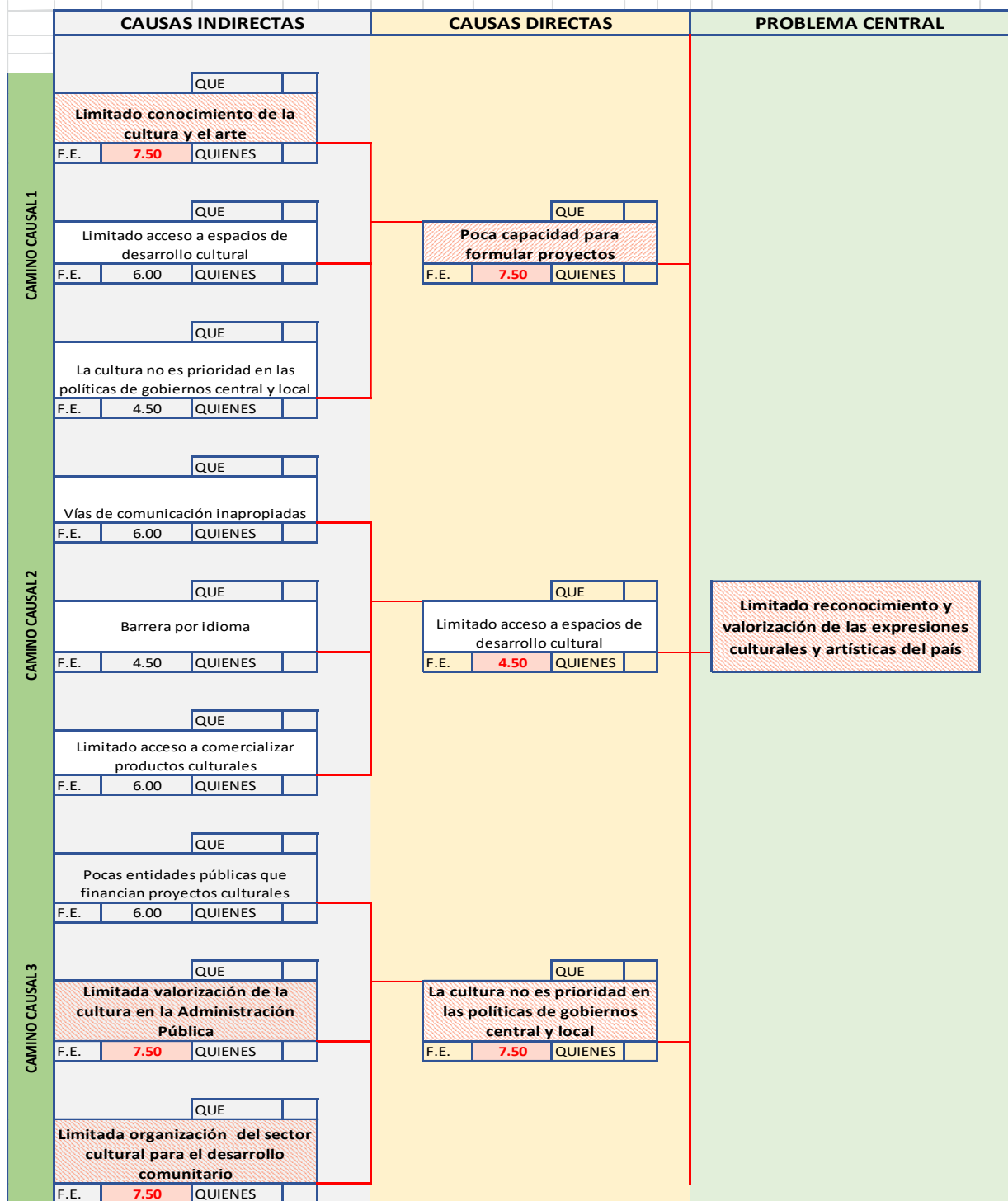
3.2.3 MODELO EXPLICATIVO

Posterior a la identificación y priorización de los factores causales, se elaboró el modelo explicativo con base al factor causal priorizado y se identificaron las posibles estrategias que puedan colaborar a minimizar o eliminar los factores causales que a su vez colaborarán a alcanzar la solución del problema central (Diagrama -1). 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 6.50 puntos, en la matriz de jerarquización de factores causales (Diagrama 2).

a) Diagrama 1, Modelo Explicativo



b). Diagrama 2, Caminos Causales Críticos

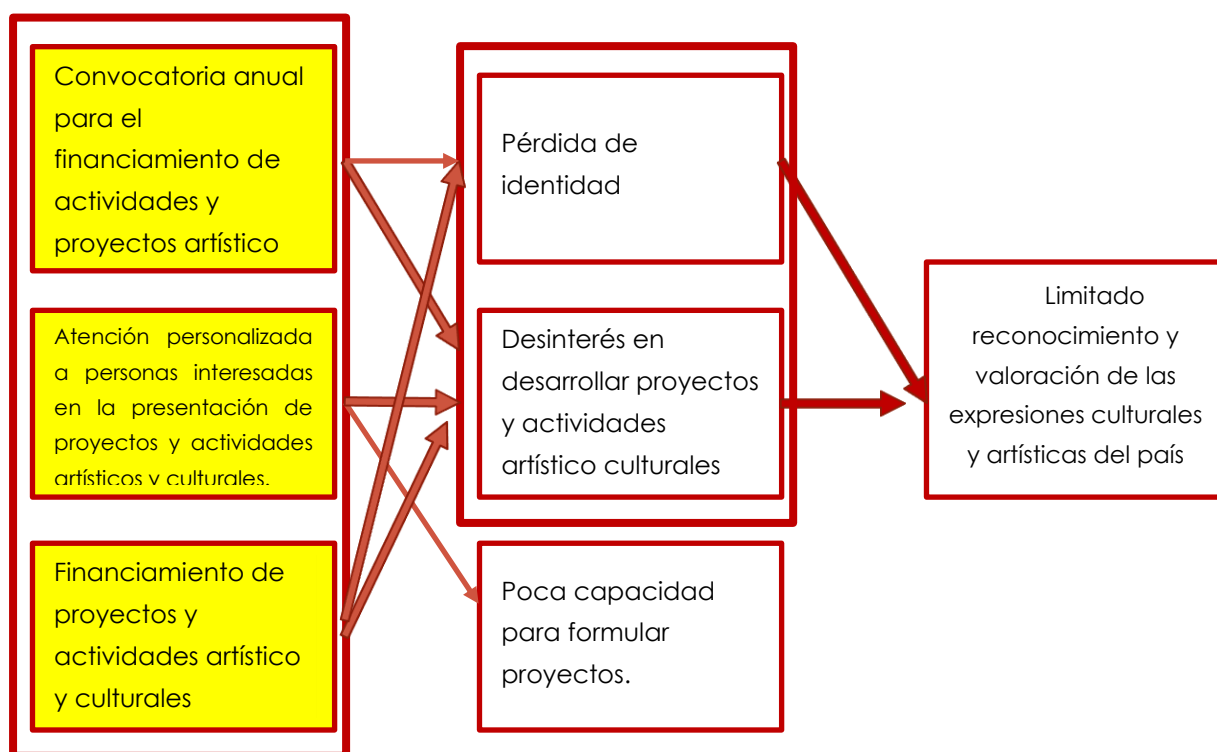


3.2.4 MODELO PRESCRIPTIVO

El modelo prescriptivo consiste en identificar las intervenciones más 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 realizarán para minimizar en un mediano y largo plazo, la solución del problema central, las cuales se marcan en color amarillo.

Diagrama 3: Modelo Prescriptivo



4. FORMULACION DE RESULTADOS

4.1 RESULTADO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

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 4 pueblos que coexisten en el país (Mayas, Garífinas, Xinkas y Mestizos), a través del financiamiento de actividades y proyectos artístico culturales a nivel nacional.

Resultado Estratégico Institucional

Para el 2028, los proyectos y actividades financiados para la promoción, reconocimiento y valoración de las expresiones artísticas y culturales en el territorio guatemalteco, se mantendrá sobre la base de 30 proyectos/actividades anuales en función al presupuesto aprobado.

4.2 ANALISIS 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 delimitar claramente con cuál de ellos se trabajará en un marco de coordinación y qué incidencia tiene en los productos y resultados institucionales.

5. MARCO ESTRATEGICO

Establecer una dirección estratégica, es imperante ante la necesidad de generar las condiciones que permitan brindar 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 período 2023-2028, 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 2023-2028, 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.

5.1 MARCO FILOSÓFICO

5.1.1 VISIÓN

Guatemala contará con el 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.

5.1.2 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.

5.1.3 VALORES Y PRINCIPIOS

Los principios y valores constituyen los pilares en los que se fundamenta el ser y actuar del equipo de trabajo de ADESCA, para alcanzar la visión y misión, los cuales forman parte de la vida laboral.

1. Honestidad
2. Respeto
3. Solidaridad
4. Responsabilidad
5. Disciplina
6. Eficacia
7. Sostenibilidad
8. Imparcialidad
9. Transparencia

5.2 ANALISIS FODA

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:

5.2.1 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:

TABLA SPPD-12

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 Staff.	Es conocido el potencial, pero debe capitalizarse de forma estratégica.
Profesionalismo, involucramiento y mística en el Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva y Staff.	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 asesor 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 gestores culturales.	Análisis y actualización de nuevas prioridades institucionales para una gestión adecuada.
Personal capacitado para consolidar acciones presentes y retos futuros.	Fortalecimiento de capacidades internas para obtener mejores resultados.
Reconocimiento del trabajo por parte de actores locales e internacionales.	Expansión de redes culturales, redes de cooperación nacional e internacional, seguimiento a convenios y alianzas.
Plan Estratégico	Se cuenta con un plan estratégico 2018-2022.
Estrategia de Gestión y Recaudación de Fondos.	Posibilidad de ampliar fondos para financiamiento de proyectos.

OPORTUNIDADES:	DESCRIPCION
Existe demanda de proyectos culturales y actividades artísticas.	Credibilidad de ADESCA ante sociedad civil.
Posibilidad de incrementar recursos financieros por medio de la captación de los ingresos privativos	Venta de productos y servicios, realización de presentaciones culturales y artísticas.
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 la labor de 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.

5.2.2 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	DESCRIPCION
Canalización del presupuesto por medio del Ministerio de Cultura y Deportes	El artículo 5 de la Ley y 50 del reglamento de ADESCA no permite el traslado directo del presupuesto.
Ley de ADESCA desactualizada.	Para que responda a las necesidades del sector cultura en el contexto actual y además para que amplíe su marco de acción.
Asignación tardía de la disponibilidad financiera 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 contar con una capacidad instalada.	Financiamiento de un limitado de proyectos.
Constantes normas de contención del gasto y normativas que no permiten la agilización del quehacer institucional.	Acuerdo 55-2016.
Falta de convenios y alianzas entre ADESCA y socios relevantes.	Escasas instituciones interesadas en el tema cultural.
Limitado personal técnico y administrativo.	Volumen de trabajo que no se logra atender y multiplicidad de funciones.
No contar con instalaciones propias y espacio institucional suficiente.	Espacio inadecuado para la atención de las distintas actividades.
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 Cultura puede rebajar la asignación presupuestaria dentro de su techo presupuestario.
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 ésta 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 organismos internacionales interesados en apoyar el tema cultural.	Pocos organismos internacionales apoyan el tema cultural ya que como país no se tiene como prioridad.
Retiro de apoyo por parte de la Municipalidad de Guatemala en proporcionar la sede del 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.

5.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Estrategias 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.

Estrategias Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)
Creación de 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.

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

Seguimiento a la captación de ingresos propios, mediante acciones establecidas en el acuerdo número 03-2020 del Consejo de Administración.

Estrategias de Análisis DA (Debilidades/Amenazas)

Cabildeo con el ente rector, instituciones de gobierno y demás entidades que promueven la cultura y las artes para mejorar el presupuesto de la entidad.

5.2.4 MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL

En las tablas ADESCA 2023-2028 se detallan a continuación, se desglosan los objetivos estratégicos, específicos y líneas de acción previstos para el período 2023-2028, que permitirán alcanzar el resultado institucional planteado y que se resume en los 4 objetivos estratégicos siguientes:

- **OBJETIVO ESTRATEGICO 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 ESTRATEGICO 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

- **OBJETIVO ESTRATEGICO 3:**

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

LÍNEA DE ACCIÓN 3: Fortalecimiento Institucional

MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2023-2028

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 1 <i>Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (mayas, xinkas, garifunas y mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.</i>									
LÍNEA DE ACCIÓN 1. Financiamiento de proyectos y actividades para el reconocimiento y valorización cultural		AÑO							
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	INDICADOR	RESPONSABLE
1. 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.	1.1 Revisión y actualización de criterios y bases de la convocatoria de las diferentes disciplinas, específicamente lo relacionado al pago de honorarios y cumplimientos de los requisitos y con esta acción generar igualdad de oportunidades para los ponentes.	x	x	x	x	x	X	6 revisiones (1 anual por cada disciplina)	Departamento de Proyectos y Comisiones de Selección de Proyectos.
	1.2 Convocatoria pública a nivel nacional	x	x	x	x	x	X	6 Publicaciones	Dirección Administrativa-Financiera, Dirección de Proyectos
	1.3. Desarrollo de las fases de la convocatoria anual.	x	x	x	x	x	X	900 personas atendidas	Dirección de proyectos, Depto. De Proyectos, Consejo de Administración, D.E.
	1.4 Aprobación, ejecución y seguimiento de proyectos culturales de acuerdo a los mecanismos establecidos por ADESCA.	x	x	x	x	x	X	180 proyectos	Departamento de Proyectos y Dirección Administrativa-Financiera.
	1.5 Informar a los miembros de las comisiones de selección de proyectos, sobre proceso de convocatoria anual (criterios utilizados para la aprobación de proyectos, No. de proyectos aprobados, etc.)	x	x	x	x	x	x	6 informes del proceso de convocatoria (1 anual)	Dirección de Proyectos/Depto. de Proyectos.
	1.5 Financiamiento de actividades artístico culturales.	x	x	x	x	x	x	30 actividades financiadas	Departamento de Proyectos y Dirección Administrativa-Financiera.

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 2 <i>Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural y el fortalecimiento institucional.</i>								INDICADOR	RESPONSABLE
		AÑO							
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6		
2.1 Seguimiento a la generación de ingresos propios, según acuerdo del Consejo de Administración 03-2020	2.1.1 Venta de productos, realización de actividades y/o prestación de servicios.	x	x	x	x	x	x	Ingresos percibidos.	Gestora de Recursos, Dirección Administrativa Financiera.
2.2 Gestionar recursos técnicos y financieros ante organismos nacionales e internacionales para la realización de actividades inherentes al quehacer de ADESCA.	2.2.1 Elaboración y actualización de directorio de fuentes de cooperación internas y externas.	x	x	x	x	x	x	Catálogo de fuentes internas y externas	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.2 Crear alianzas estratégicas con cooperantes nacionales e internacionales para contar con fondos para la ejecución de proyectos.	x	x	x	x	x	x	Convenios firmados	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.3 Visitas a organizaciones nacionales e internacionales para gestión de proyectos, según cartera de proyectos.	x	x	x	x	x	x	60 visitas	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.4 Identificación de convocatorias de organismos nacionales e internacionales para la gestión de apoyo técnico y financiero.	x	x	x	x	x	x	Monitoreo permanente	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.5 Formulación de proyectos para la captación de recursos nacionales e internacionales.	x	x	x	x	X	x	12 proyectos de formulados	Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.7 Gestión de recursos técnicos para el fortalecimiento del Consejo de Administración, Comisiones de Selección de Proyectos y RRHH de ADESCA.	x	x	x	x	x	x	6 gestiones realizadas.	Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.8 Gestión de propuestas para la captación de apoyo financiero para paquetes de proyectos culturales recomendados por las comisiones de selección de proyectos.	x		x		x	x	18 gestiones	Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos y Gestora de Recursos y Desarrollo Institucional.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: <i>Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional.</i>									
		AÑO							
Línea de Acción 3: Fortalecimiento Institucional		1	2	3	4	5	6	INDICADOR	RESPONSABLE
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES								
3.1 Fortalecer las capacidades técnicas y liderazgo del personal para contribuir con eficiencia y eficacia en el fomento de la cultura guatemalteca.	3.1.1 Formular y desarrollar plan de capacitación para fortalecer las capacidades del personal en las distintas áreas de trabajo, Consejo de Administración y Comisiones de Selección de Proyectos.	x	x	x	x	x	X	6 Programas de capacitaciones	Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional
	3.1.1 Definir y aplicar una política salarial para el personal de ADESCA, siempre y cuando exista un incremento sustancial al presupuesto institucional.		x		x		X	Política salarial aplicada.	Consejo de Administración Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa-Financiera
3.2 Mejorar y fortalecer el régimen administrativo y financiero que permita beneficiar al personal, vía los procesos de la evaluación del desempeño	3.2.1 Gestión del incremento del presupuesto institucional de la fuente 11.	x	x	x	x	x	X	6 gestiones	Consejo de Administración y Dirección Ejecutiva
	3.2.2 Gestión de recursos para fortalecer otras áreas de competencia del ADESCA.	x	x	x	x	x	X	6 gestiones	Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos y Desarrollo Institucional
	3.2.3 Establecer alianzas estratégicas con instituciones y entidades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de ADESCA.	x	x	x	x	x	X	6 alianzas establecidas	Dirección Ejecutiva, Dirección de proyectos y Gestión de Recursos.
	3.2.4 Actualización de manuales necesarios para el funcionamiento de la institución.		X		x		x	Manuales actualizados	Dirección Administrativa-Financiera
	3.2.5 Realizar gestiones para procurar la adquisición y/o construcción de sede propia.	x	x	x				3 Gestiones realizadas.	Consejo de Administración y Dirección Ejecutiva

	3.2.6 Elaboración y/o adquisición de software para base de datos institucional.	x						1 Software en funcionamiento	Dirección Administrativa, Dirección de Proyectos y Gestión de Recursos
	3.2.8 Evaluación del Plan Estratégico Institucional.						x	Evaluación realizada	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva, Direcciones y Departamentos
3.3 Evaluar la imagen Institucional y establecer la estrategia de comunicación.	3.3.1 Evaluación de la imagen de ADESCA		X				X	1 Evaluación	Gestión de Recursos y Gestor Cultural.
3.4 Incentivar el interés ciudadano por el fomento de la cultura y el arte.	3.4.1 Formulación y ejecución de estrategia de difusión de la labor de ADESCA para posicionamiento institucional.	x	x	x	x	x	x	6 planes de difusión elaborados y ejecutados.	Gestor y comunicador
	3.3.2 Difusión de la labor de ADESCA mediante publicaciones en página web, redes sociales, entre otros.	x	x	x	x	x	x	divulgaciones	Gestor y comunicador

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El plan estratégico fue definido en un horizonte temporal de ejecución del 2023-2028, por lo que su ejecución será monitoreada una vez al año. Este ejercicio de revisión anual entre lo estratégico y la dimensión operativa, debe permitir mejorar la programación operativa del año siguiente y ajustar los aspectos de coordinación interinstitucional que se consideren pertinentes para alcanzar los productos y resultados institucionales.

El ejercicio analítico incluirá un informe sobre los avances logrados y la incorporación efectiva de las diferentes acciones que se integran en el plan operativo anual, incluyendo los avances, obstáculos y otros relativos a la operativización del presente plan estratégico.

Guatemala, abril de 2022

ANEXO