

# **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL -PEI-**

2026-2030

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	1
1. ADESCA: 25 AÑOS AL SERVICIO DE LA CULTURA.....	2
2. ANALISIS DE MANDATOS Y POLITICAS.....	6
ANALISIS DEL MANDATO LEGAL DE ADESCA.....	6
DESCENTRALIZACION CULTURAL- SUB SEDES REGIONALES .....	7
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	9
FUNCIONES INSTITUCIONALES .....	11
ANALISIS DE POLITICAS PUBLICAS.....	12
POLITICA NACIONAL DE DESARROLLO Y PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032. ....	12
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS- .....	13
PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO -PND- .....	14
VINCULACION DE POLITICAS SECTORIALES.....	15
POLITICA GENERAL DE GOBIERNO – PGG 2024-2028.....	17
PLURICULTURALIDAD .....	18
LINEAS ESTRATEGICAS VINCULADAS CON ADESCA.....	18
3. VINCULACION ESTRATEGICA.....	19
IDENTIFICACION, ANALISIS Y PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA .....	20
ARBOL DE PROBLEMAS.....	21
ANALISIS DE LA POBLACION .....	22
ANALISIS DE EVIDENCIAS .....	23
MODELO EXPLICATIVO .....	23
MODELO EXPLICATIVO .....	24
IDENTIFICACION DE CCC Y JERARQUIZACION DE FACTORES .....	25
MODELO PRESCRIPTIVO .....	27
RESULTADO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.....	27
DEFINICION DEL RESULTADO INSTITUCIONAL.....	28
4. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL .....	28
VISION .....	28
MISION .....	29
PRINCIPIOS Y VALORES.....	29

PROGRAMAS ESTRATEGICOS Y RESPONSABILIDADES .....	29
ANALISIS DE CAPACIDADES .....	31
CADENA DE VALOR DE ADESCA .....	32
ANALISIS FODA .....	32
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	33
DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	34
ANALISIS ESTRATEGICO.....	35
ANALISIS DE ACTORES .....	37
5. MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2026-2030 .....	38
MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2026-2030.....	40
6. RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES .....	47
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACION .....	48

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Convocatoria anual de proyectos y actividades culturales .....	2
Ilustración 2. Cultura es bienestar y desarrollo.....	6
Ilustración 3. Sede Central- Sub Sedes Regionales .....	9
Ilustración 4. Organigrama de ADESCA.....	11
Ilustración 5. Vinculación de prioridades nacionales de desarrollo -PND-14	
Ilustración 6. Árbol de problemas .....	21
Ilustración 7. Modelo Explicativo. ....	24
Ilustración 8. Caminos causales críticos y jerarquización de factores .....	26
Ilustración 9. Modelo Prescriptivo.....	27

Ilustración 10. Matriz de Planificación Estratégica Institucional 2026-2030 .....	39
Ilustración 11. Plan Operativo Multianual -POM-2026-2030.....	47

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Financiamiento por comisión.....	3
Tabla 2. Proyectos financiados por disciplina .....	3
Tabla 3. Número de proyectos ejecutados por año.....	4
Tabla 4. Proyectos financiados por departamento .....	5
Tabla 5. Proyectos ejecutados por área geográfica.....	5

## 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.

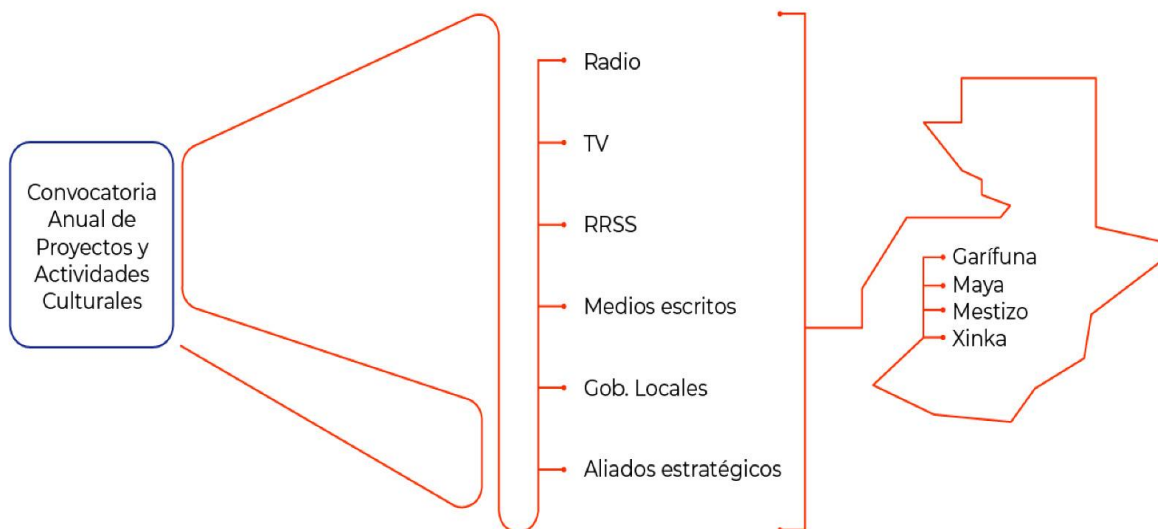
Desde su creación en 1998, el ADESCA ha trabajado en la constante adaptación a las demandas de la comunidad artística y cultural, y a los cambios en la realidad social del país, cumpliendo con los objetivos de su ley fundacional. En el 2024, formuló el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 para guiar sus acciones en ese quinquenio.

Actualmente, en preparación para un nuevo ciclo, ADESCA presenta su Plan Estratégico Institucional -PEI- 2026-2030. Este plan establece objetivos estratégicos y acciones alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, la Política General de Gobierno -PGG- 2024-2028. Además, destaca su vinculación con las Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-, así como con las Políticas Públicas Culturales de las cuales forma parte íntegramente.

La elaboración del documento involucró a miembros del Consejo de Administración, Comisiones de Selección de Proyectos, Direcciones Ejecutivas y personal técnico-administrativo en un proceso participativo, basado en la guía para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-.

## 1. ADESCA: 25 AÑOS AL SERVICIO DE LA CULTURA

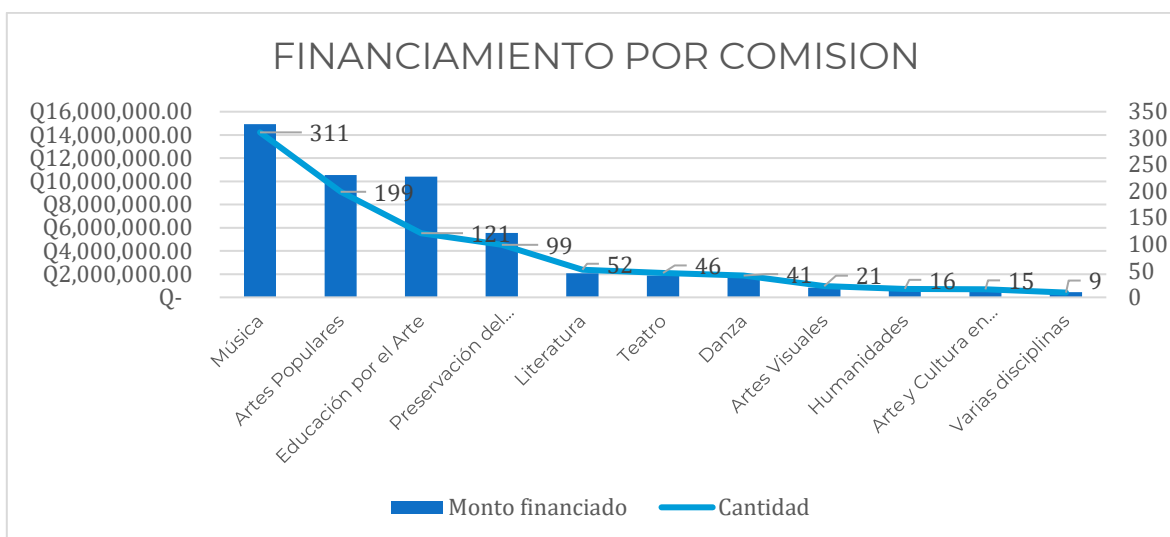
Desde su creación en 1998 hasta 2023, el ADESCA ha financiado 930 proyectos culturales en los 22 departamentos de Guatemala, con una inversión superior a los 49 millones de quetzales para el desarrollo cultural. Este esfuerzo se materializa a través de la convocatoria anual para el financiamiento de proyectos culturales.



*Ilustración 1. Convocatoria anual de proyectos y actividades culturales*

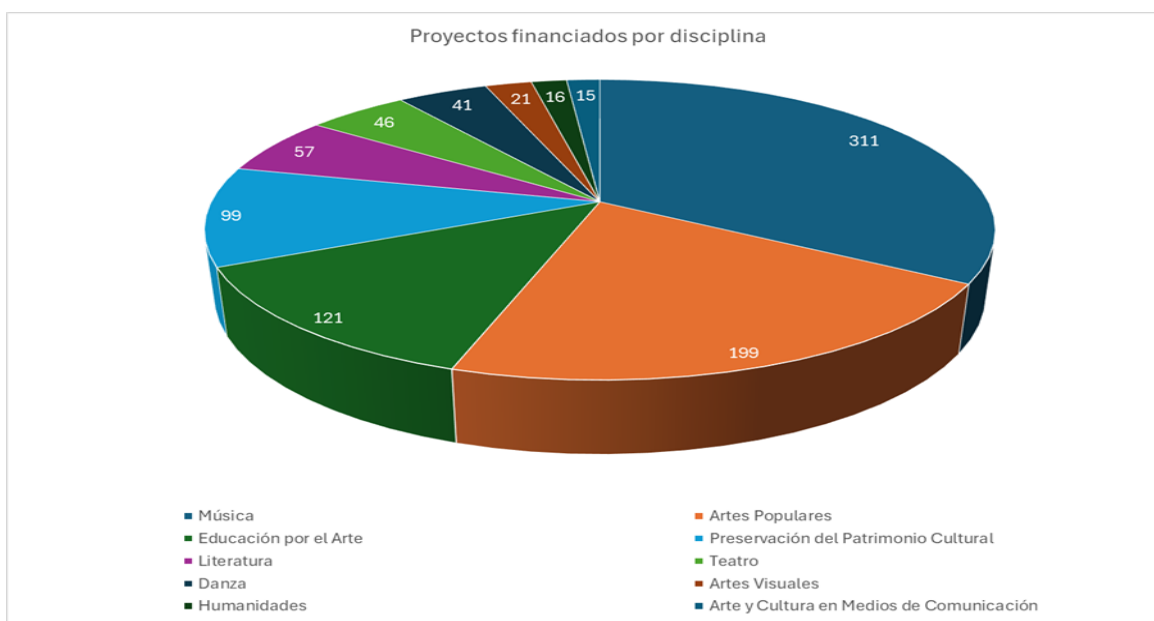
Las siguientes gráficas resumen el impacto y los logros del ADESCA en sus 25 años de trabajo al servicio de la cultura. A través del financiamiento de proyectos en distintas regiones del país, la institución ha contribuido al fortalecimiento y preservación del patrimonio cultural, promoviendo la diversidad de expresiones artísticas y fomentando el desarrollo de las comunidades. Estos datos reflejan el compromiso continuo de ADESCA con la descentralización y el acceso equitativo a los recursos culturales.

Tabla 1. Financiamiento por comisión



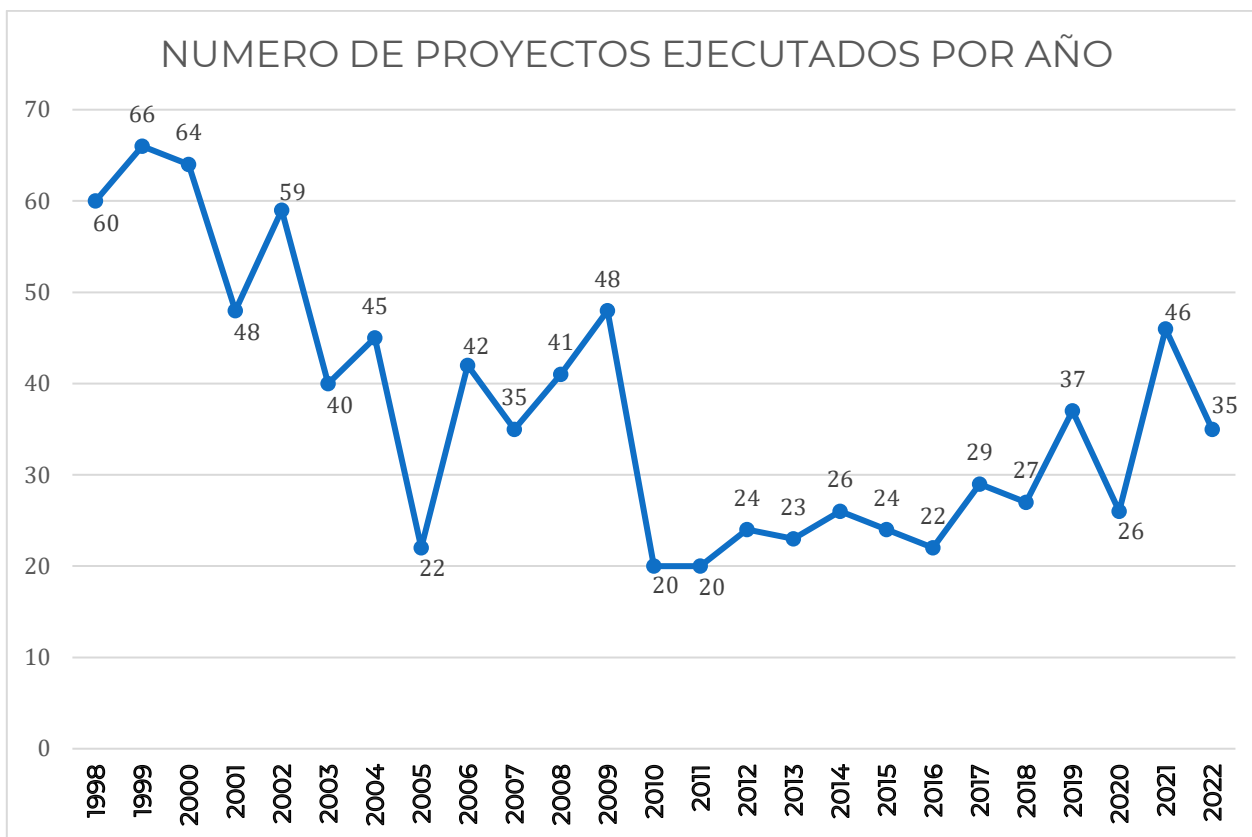
En esta gráfica se aprecia el número de proyectos y monto financiado en cada disciplina, destacando que la población a demandado altos niveles de apoyo principalmente en la música, artes populares, educación por el arte, seguido de cerca por preservación del patrimonio, literatura y danza.

Tabla 2. Proyectos financiados por disciplina



Esta gráfica muestra otra apreciación de cómo se divide el financiamiento de los proyectos por disciplina, resaltando que Guatemala es un país con una riqueza de expresiones culturales.

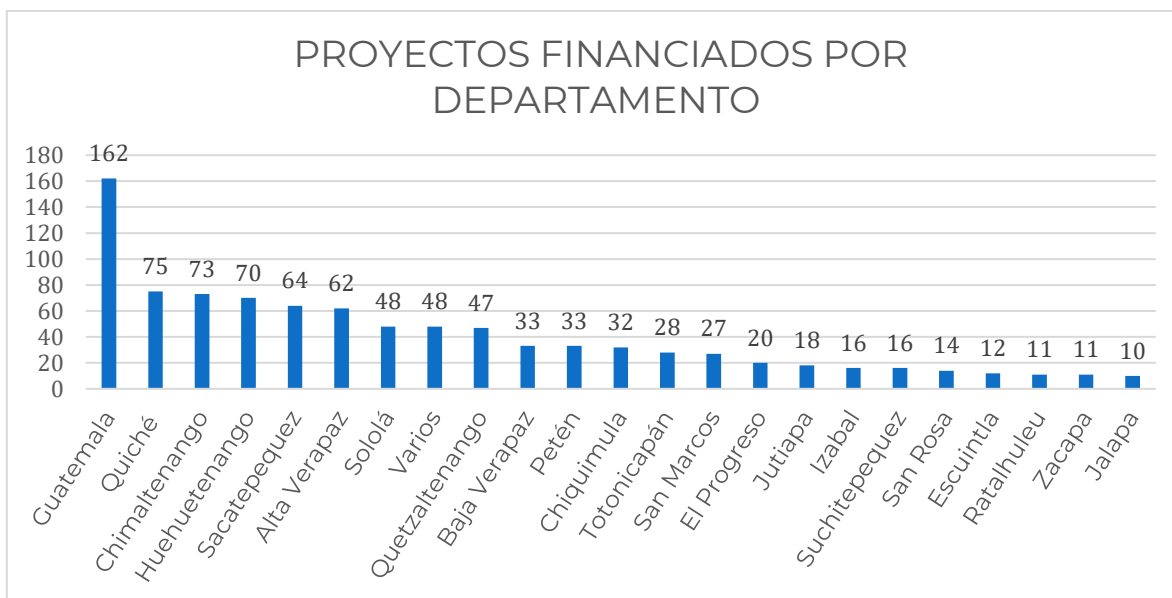
Tabla 3. Número de proyectos ejecutados por año



Esta gráfica muestra el número de proyectos financiados anualmente. Cabe destacar que, hasta el año 2024, el fondo destinado al financiamiento de proyectos ascendía a Q5 millones. La cantidad de proyectos aprobados cada año depende de las características y propuestas presentadas por los postulantes.

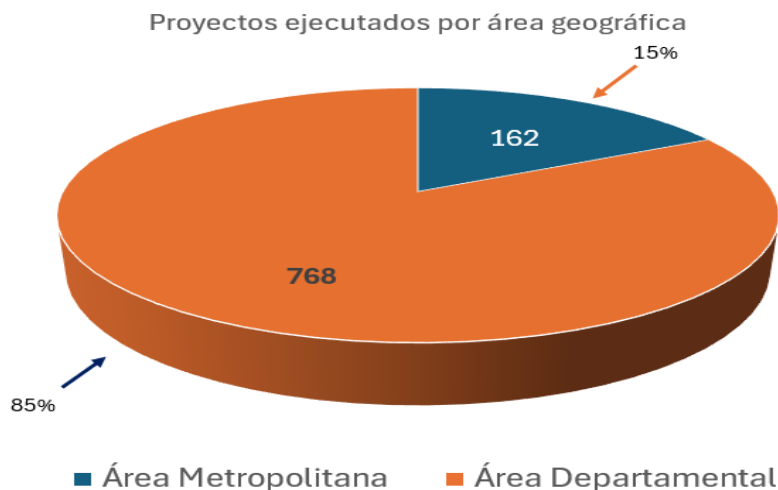


Tabla 4. Proyectos financiados por departamento



En esta gráfica se detalla el número de proyectos financiados por departamento.

Tabla 5. Proyectos ejecutados por área geográfica



Esta gráfica tiene relación con la anterior, ya que cumple y responde al artículo 5 de la Ley del ADESCA, respecto a la naturaleza, origen y destino del fondo asignado para financiar proyectos. El que se cita como: Del presupuesto de ADESCA hasta un 20% podrá destinarse al programa de funcionamiento. Del total del presupuesto del programa de inversión del ADESCA, se podrá canalizar al área metropolitana del Departamento de Guatemala hasta un máximo de 15%. El resto de los recursos, es decir el 85% deberán invertirse a nivel departamental.

## 2. ANALISIS DE MANDATOS Y POLITICAS

### ANALISIS DEL MANDATO LEGAL DE ADESCA

El Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA- nace en 1998 y se fundamenta en la Ley de Creación Decreto 95-96 del Congreso de la República y su Reglamento según Acuerdo Gubernativo 854-2003 y sus Reformas, dotándole con capacidad de administrarse en forma descentralizada para el cumplimiento de sus objetivos.

La naturaleza del ADESCA se realiza en una 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, 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 diversas expresiones culturales del país y las acciones de rescate, protección y difusión del patrimonio cultural de la Nación.

En consecuencia, ADESCA tiene como objeto principal el financiamiento de las siguientes líneas de acción, para el desarrollo cultural de Guatemala:

- 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.



*Ilustración 2. Cultura es bienestar y desarrollo*

## DESCENTRALIZACION CULTURAL- SUB SEDES REGIONALES

El Aporte para la Descentralización Cultural (ADESCA) es una institución pública descentralizada que promueve la cultura como fuente de desarrollo económico y social sostenible.

ADESCA se creó con el principio de descentralizar la cultura y con el objetivo de visibilizar la diversidad de expresiones culturales en cada rincón del país. Esta acción se fundamenta en el Reglamento de ADESCA, Capítulo V, Artículo 32, que establece: *"El Consejo de Administración podrá establecer las subsedes regionales o departamentales que considere necesarias, atendiendo a la disponibilidad presupuestaria de ADESCA."*

En 2025, el presupuesto de ADESCA aumentó un 90%, ascendiendo a Q9.5 millones, lo que representa una oportunidad clave para avanzar en la descentralización cultural. Como parte de esta estrategia, durante el primer cuatrimestre del año se prevé la apertura de tres subsedes regionales, mientras que en el segundo cuatrimestre se sumarán cinco más, abarcando así las ocho regiones de Guatemala. La selección de estas subsedes se basa en los siguientes criterios:

1. Fomentar y agilizar la postulación de proyectos culturales de los cuatro pueblos representativos de Guatemala: garífuna, mestiza, maya y xinka; con especial énfasis en las comunidades garífuna y xinka, que tradicionalmente han tenido una menor participación en estos procesos.
2. Fomentar la inclusión social eliminando barreras y garantizando oportunidades, incluyendo el acceso a los recursos culturales para comunidades en áreas remotas y sin internet, reduciendo así la brecha geográfica y digital,
3. Promover la interculturalidad, asegurando la participación equitativa de todas las comunidades, reconociendo, respetando y valorando la diversidad cultural de Guatemala, y fomentando el diálogo y la convivencia armoniosa entre ellas a través de la cultura.
4. Priorizar proyectos en zonas de pobreza extrema, promoviendo la generación de empleo y la dinamización de las economías locales a través de expresiones culturales.

Actualmente, ADESCA atiende una demanda constante para el financiamiento de proyectos culturales en todo el país, con predominio de las culturas mestiza y maya. Con el objetivo de fortalecer la promoción cultural en las comunidades garífuna y xinka, los esfuerzos de

descentralización se centrarán en el primer cuatrimestre de 2025 en la apertura de tres subsedes regionales en los departamentos de Santa Rosa, Izabal y Petén. Estas subsedes estarán orientadas a dinamizar la cultura en dichas comunidades, sin descuidar el apoyo a las poblaciones mayas y ladino-mestizas. Además, en el segundo cuatrimestre del mismo año, se abrirán otras cinco subsedes regionales para alcanzar con los objetivos institucionales.

## Beneficios de la instauración de las tres Subsedes Regionales

### Fortalecimiento de la cultura en Guatemala

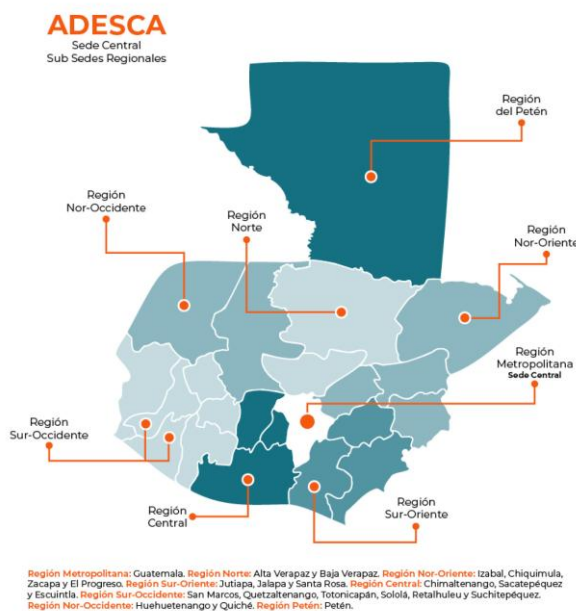
- Fomento de actividades de apoyo a la creación y difusión artística y cultural.
- Impulso de proyectos que favorezcan tanto el rescate, la difusión y el fomento de las culturas populares como el desarrollo de sus cultores y portadores.
- Desarrollo de actividades para la conservación y difusión del patrimonio cultural.

### Promoción de la participación ciudadana

- Propiciar la participación ciudadana en la formulación y ejecución de proyectos culturales.
- Incorporar a más personas en el ámbito cultural.
- Preservar e innovar las expresiones culturales.
- Contribuir a la construcción integral del buen vivir para todos.
- Generar empleo y dinamizar la economía comunitaria.

### Fortalecimiento de la democracia

- Impulsar el trabajo interinstitucional con el MICUDE y los gobiernos locales, optimizando los recursos destinados al desarrollo cultural.
- Adecuar mejor las políticas a las necesidades y demandas culturales de la población local.
- Mejorar la planificación y la prestación de servicios públicos en el ámbito cultural.



*Ilustración 3. Sede Central- Sub Sedes Regionales*

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para dar vida y cumplimiento a su mandato, el equipo de ADESCA se conforma de la siguiente manera y en base al artículo 6 de su ley de creación:

El artículo 6 de la Ley de creación de ADESCA, indica las directrices para dar vida y cumplimiento de su mandato a través del recurso humano organizado y facultado de la siguiente manera:

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

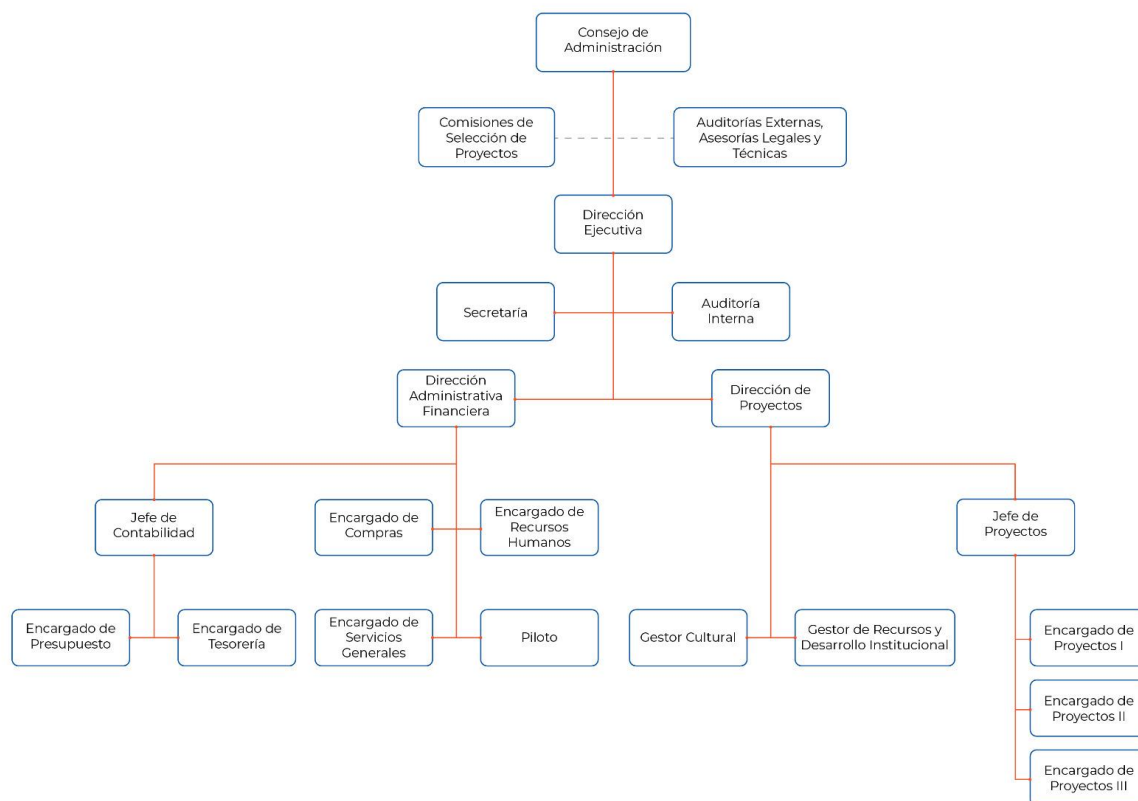
A su vez, la selección y atribuciones principales de sus miembros se norma en los artículos 6 al 12 de la Ley de ADESCA, siendo las siguientes:

Consejo de Administración	Dirección Ejecutiva y sus unidades de apoyo	Comisiones de Selección de Proyectos
CONFORMACIÓN Y NOMBRAMIENTO		
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.	El director ejecutivo es nombrado por el Consejo de Administración por medio de un contrato anual prorrogable.	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.
PRINCIPALES ATRIBUCIONES		
Aprobar, modificar, y evaluar los planes y programas anuales de trabajo.	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.	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) Cine.

## ORGANIGRAMA DE ADESCA



*Ilustración 4. Organigrama de ADESCA*

## 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.

## ANALISIS DE POLITICAS PUBLICAS

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 con 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.

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. Contribuyendo de esta manera a la consecución de los objetivos planteados en los Planes y Políticas que se describen a continuación:

## POLITICA NACIONAL DE DESARROLLO Y PLAN NACIONAL DE DESARROLLO K'ATUN 2032.






El quehacer de ADESCA se vincula en el 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 de la creatividad y la innovación”.



## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE -ODS-

La Organización de Estados Iberoamericanos de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), financió un estudio creado y publicado en el 2021 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) denominado: La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica. Se trata de “Un estudio riguroso y actualizado que, entre otros efectos, sirve para poner en valor la importancia de la cultura, la producción cultural y su relación directa con el desarrollo y la mejora de la productividad de nuestras naciones.”<sup>1</sup>

La publicación cita que “La cultura contribuye en todo el espectro de las políticas públicas, y el reconocimiento de este aporte la convierte en un poderoso facilitador para dar forma a las diversas vías para lograr el desarrollo sostenible. La cultura impregna los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) consagrados en la Agenda 2030 y puede ayudar a llenar los distintos vacíos de implementación de cada objetivo y meta”. De esta manera la cultura tiene un impacto en el logro de los ODS, destacando su vinculación con los siguientes:

ODS 4  Educación de calidad	ODS 8 Trabajo  decente y crecimiento económico	ODS 10  Reducción de las desigualdades	ODS 11  Ciudades y comunidades sostenibles	ODS 13  Acción climática
A través de la educación cultural y artística en entornos formales e informales, así como la educación y formación técnica y profesional en el sector cultural.	Apoyando la creación de empleo y la circulación de bienes y servicios culturales en la economía creativa.	Fomentando la inclusión social dentro de las comunidades – incluidos los grupos vulnerables– y celebrando la diversidad.	Mediante el fortalecimiento de la resiliencia y el tejido social de las zonas urbanas a través de un enfoque inclusivo y centrado en el ser humano.	A través de soluciones innovadoras de adaptación y mitigaciones basadas en la comunidad.

<sup>1</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), “La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica”, Madrid, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2021

De esta cuenta, se destaca la “Transversalidad de la cultura en la Agenda 2030 renueva el espíritu de trabajo cultural en función tanto de sí misma como por su aporte a la dignidad humana y el desarrollo de la ciudadanía social. El desarrollo cultural es una condición necesaria para avanzar en la implementación de la Agenda 2030”.

### PRIORIDADES NACIONALES DE DESARROLLO -PND-

Las Prioridades Nacionales de Desarrollo constituyen un conjunto de objetivos estratégicos definidos por el Estado de Guatemala para orientar las políticas públicas, programas y proyectos hacia el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas prioridades buscan atender los principales desafíos del país en ámbitos como la inclusión social, el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y el fortalecimiento institucional, promoviendo un desarrollo integral, equitativo y sostenible para toda la población. En base a este análisis la labor de ADESCA se vincula indirectamente a las siguientes PND y MED:



Ilustración 5. Vinculación de prioridades nacionales de desarrollo -PND-


## VINCULACION DE POLITICAS SECTORIALES

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”.

Política de Patrimonio Cultural Intangible -PCI-, 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 en relación al Patrimonio Cultural Intangible en los diferentes sectores de la población, con énfasis en actores claves”.

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.

Así mismo, se vincula con las siguientes políticas de manera complementaria:

-  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”.

🚦 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, tomará en cuenta los siguientes principios rectores, mencionados en el artículo 6 de la presente ley, al momento de tomar decisiones y de financiar proyectos 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 en la presente política:

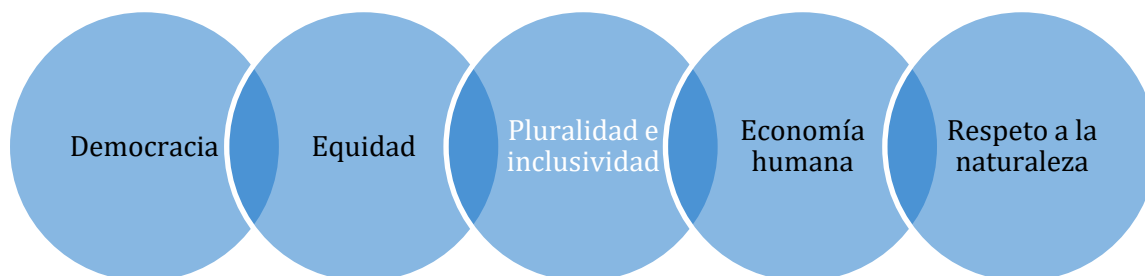
g) Aplicar el principio “In dubio, pro natura”, que significa que si existe alguna duda sobre que alguna acción vaya a afectar el medio ambiente o los recursos naturales, las decisiones que se tomen deben ser en el sentido de proteger a estos últimos.

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.

## POLITICA GENERAL DE GOBIERNO – PGG 2024-2028.

El país que aspiramos y el Estado que necesitamos. La PGG 2024-2028 se basa en 5 principios de Administración de Gobierno, siendo las siguientes:



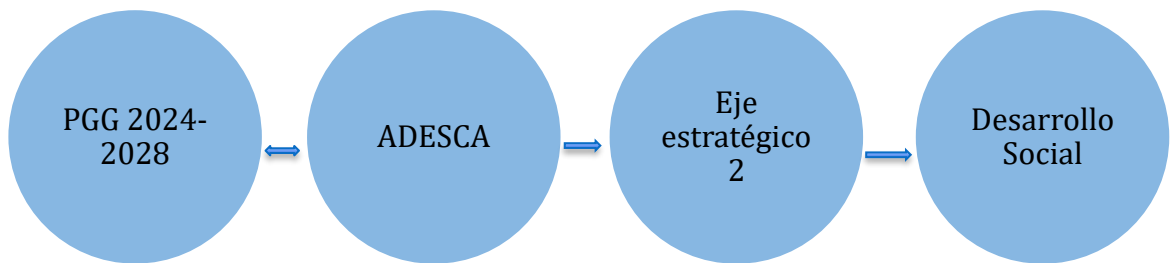
En ese marco, el quehacer de ADESCA se articula de manera relevante por su naturaleza, regulada en el artículo 3, definiendo el seguimiento de conceptos transversales como parte de su gestión:

- a) **Diversidad Cultural:** Consiste en propiciar el respeto y reconocimiento de la diversidad de expresiones culturales que cohabitan en Guatemala; respetando, reconociendo y garantizando el ejercicio y desarrollo de sus valores materiales, sociales, espirituales y sus formas de organización.
- b) **Descentralización:** Proceso mediante el cual, el Gobierno Central transfiere a personas y grupos sociales funciones para la prestación de servicios, capacidad para la toma de decisiones y para el manejo de recursos financieros; así como la responsabilidad para normar, regular y financiar subsidiariamente proyectos de carácter cultural.
- c) **Transparencia:** Llevar a cabo la gestión pública, velando por la correcta aplicación de las normas y procedimientos administrativos, financieros, con sujeción a la auditoría gubernamental, auditoría externa y auditoría social aplicada a los proyectos financiados, socializando la información de manera veraz y oportuna.
- d) **Promoción Cultural:** Siendo el reconocimiento a los derechos en materia cultural de los pueblos, con apego a la preservación y difusión de sus culturas.
- e) **Valoración de la Herencia Cultural:** Consiste en la aceptación y reconocimiento de la rica experiencia y visión dinámica del pasado y del presente, propias de los ancianos, por lo que, la administración pública fomentará y promoverá sus actividades y el

aprovechamiento de sus conocimientos, para fortalecer la unidad, identidad y solidaridad de la nación guatemalteca.

- f) Interés Público: Es la acción de velar porque las acciones públicas y privadas relativas al manejo del sistema ecológico, cumplan con la legislación relativa a la sostenibilidad medioambiental con pertinencia cultural.

Así mismo, la PGG 2024-2028 define 10 Ejes estratégicos para la acción y alcance de los objetivos de la administración gubernamental 2024-2028. Por su naturaleza, la labor de ADESCA se vincula con el eje estratégico 2 de Desarrollo Social.



El eje estratégico 2 se refiere al acceso a educación y salud integral. Generar condiciones de desarrollo para una vida plena, próspera, segura y digna. En tal sentido, establece un ámbito de acción especializado en cultura y deportes.

## PLURICULTURALIDAD

El reconocimiento de las diferentes visiones y expresiones culturales que forman Guatemala y que constituyen la base del tejido social, requiere de un esfuerzo conjunto y articulado de la institucionalidad pública, para lo cual se considera imprescindible la creación y ampliación de acciones gubernamentales, que promuevan y fomenten las diferentes manifestaciones artísticas en el campo de la literatura, música, danza, artes plásticas, arte dramático, artes visuales; la investigación en el campo artístico, identidad cultural, otras prácticas culturales de carácter popular y las prácticas ancestrales de los pueblos indígenas.

## LINEAS ESTRATEGICAS VINCULADAS CON ADESCA

1. Promover la protección de la propiedad intelectual, colectiva sobre textiles e indumentaria de los pueblos y comunidades indígenas.
2. Impulsar y fortalecer la restauración, preservación y protección del patrimonio cultural, en particular con los museos y sitios

arqueológicos, utilizando las herramientas de innovación tecnológica.

3. Promover el reconocimiento al papel del artista nacional en la construcción de una sociedad pacífica, respetuosa, innovadora y democrática, así como su dignificación gremial.
4. Fortalecer las capacidades y mejorar las condiciones laborales del recurso humano institucionalizado que trabaja en favor de la formación y difusión artística.

En resumen, la labor del ADESCA, se vincula con la PGG 2024-2028, en sinergia con las PND derivadas del proceso de integración del Plan nacional de desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032 y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

### 3. VINCULACION ESTRATEGICA

ADESCA atiende y reconoce el valor de la planificación para el desarrollo definida como <<el conjunto articulado de procesos políticos, técnicos, administrativos, financieros y operativos del Estado, para interpretar el análisis de las causas de los problemas nacionales de desarrollo, orientar el planteamiento prioritario y prospectivo de las intervenciones necesarias para resolver problemas o aprovechar potencialidades, definir resultados, metas y transformaciones que Guatemala demanda, en el corto, mediano y largo plazo, mediante la programación de bienes y servicios para la asignación de recursos y con ello lograr el desarrollo nacional>> (Segeplan, 2020).

En ese marco, la labor de ADESCA se vincula en el Plan Estratégico Sectorial (PES), en la temática denominada “Fortalecimiento de la protección social”, la que se refiere a la priorización de políticas y medidas que orientan a reducir o eliminar las barreras que obstaculizan el desarrollo de grupos de la población vulnerada, excluida. Coadyuvando a disminuir la pobreza y pobreza extrema. Por su parte, el ente rector de la cultura en Guatemala es el Ministerio de Cultura y Deportes -MCD- siendo una institución orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad en materia cultural, recreativa y deportiva; desarrolla políticas culturales que responden a los Acuerdos de Paz y son conocidas por los actores del sector y la población, las que contribuyen a fortalecer la identidad nacional, reconociendo su carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe, mediante mecanismos de descentralización, promoviendo la participación ciudadana en la gestión cultural, deportiva y recreativa. En este marco, la labor de ADESCA es complementaria, respondiendo como una institución descentralizada y especializada en el financiamiento de

proyectos y actividades culturales que contribuyan con el desarrollo y sostenibilidad cultural de Guatemala.



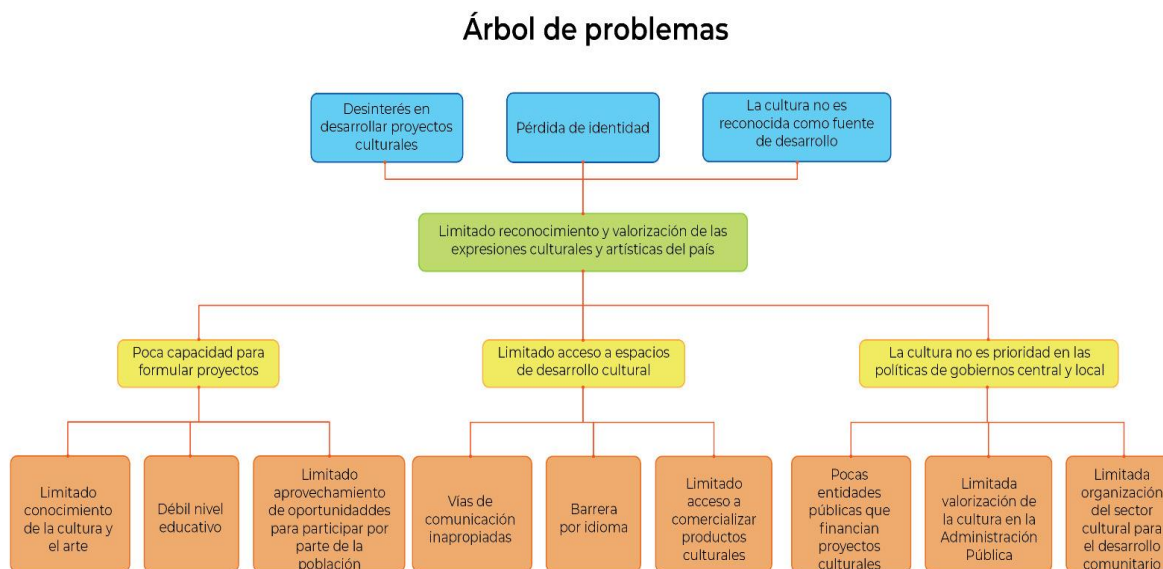
Es importante destacar que, si bien el MCD y ADESCA se especializan en el desarrollo cultural de Guatemala, tienen una alta vinculación y dependencia con los objetivos de otras instituciones del Estado, como lo son, el Ministerio de Educación -MINEDUC-; Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-; Ministerio de Economía -MINECO-; Ministerio de Salud -MSPAS-; por mencionar algunos; ya que la realización de sus objetivos es la base primordial para un desarrollo cultural efectivo.

## IDENTIFICACION, ANALISIS Y PRIORIZACION DE LA PROBLEMÁTICA

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 el planteamiento de estrategias para cumplirlos. En el siguiente esquema se presenta el problema principal al que ADESCA contribuye a resolver.



## ARBOL DE PROBLEMAS



*Ilustración 6. 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 cultura,<sup>2</sup> 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

<sup>2</sup> CONACULTA. Guatemala: Un análisis de la contribución económica de la cultura. México, 2010. <http://foromexicanodelacultura.org/taxonomi.1388>. Guatemala, 22 de septiembre de 2010.

tasa de 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.

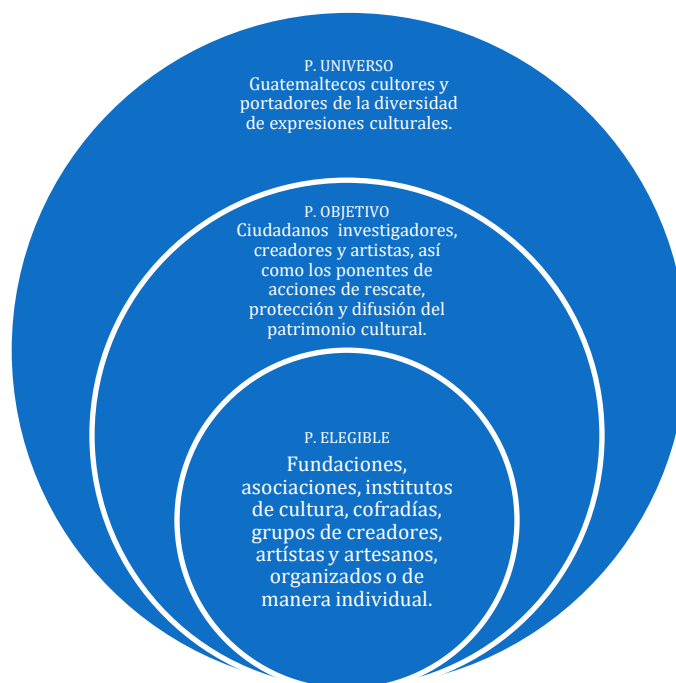
Así mismo la falta de acceso de la población a las instituciones que promueven la cultura reduce las posibilidades de obtener recursos técnicos y financieros para proyectos culturales, por lo tanto, se considera que la problemática a la que se enfrenta la sociedad guatemalteca en el tema cultural y sus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

## ANALISIS DE LA POBLACION

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”.

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.

Así mismo, la ley de ADESCA regula que el presupuesto de la institución destinado a proyectos culturales se ejecutara del total de la población objetivo, un 15% a nivel metropolitano y el 85% a nivel departamental, cumpliendo con la descentralización cultural, propiciar la participación ciudadana multicultural y llegar a toda la población meta de los artistas y portadores culturales de Guatemala.



## ANALISIS 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, el cual se describe en el anexo 1, tabla SPPD-06.

## 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 -11). 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.

## MODELO EXPLICATIVO

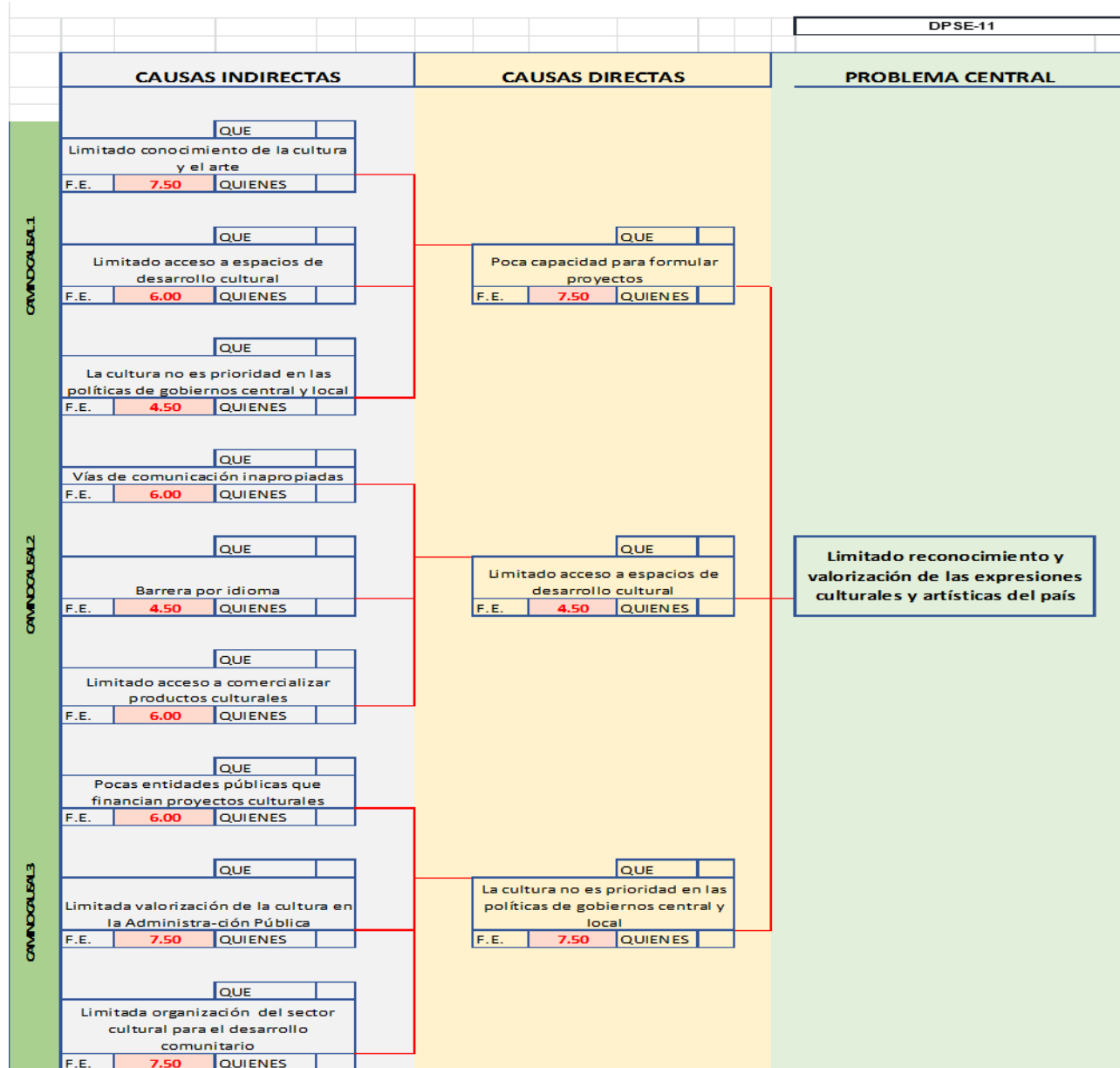


Ilustración 7. Modelo Explicativo.

## IDENTIFICACION DE CCC Y JERARQUIZACION DE FACTORES

A través de esta estructura jerárquica, ADESCA ordena los factores desde los más influyentes hasta los menos relevantes, mostrando claramente los caminos causales que conectan los distintos elementos. Esto facilita una comprensión profunda de cómo los factores de primer orden (los más críticos) inciden directamente en el objetivo, mientras que los factores de orden inferior afectan indirectamente el sistema. El uso de esta herramienta es esencial en la toma de decisiones estratégicas, ya que permite identificar prioridades y posibles intervenciones en las acciones de ADESCA.

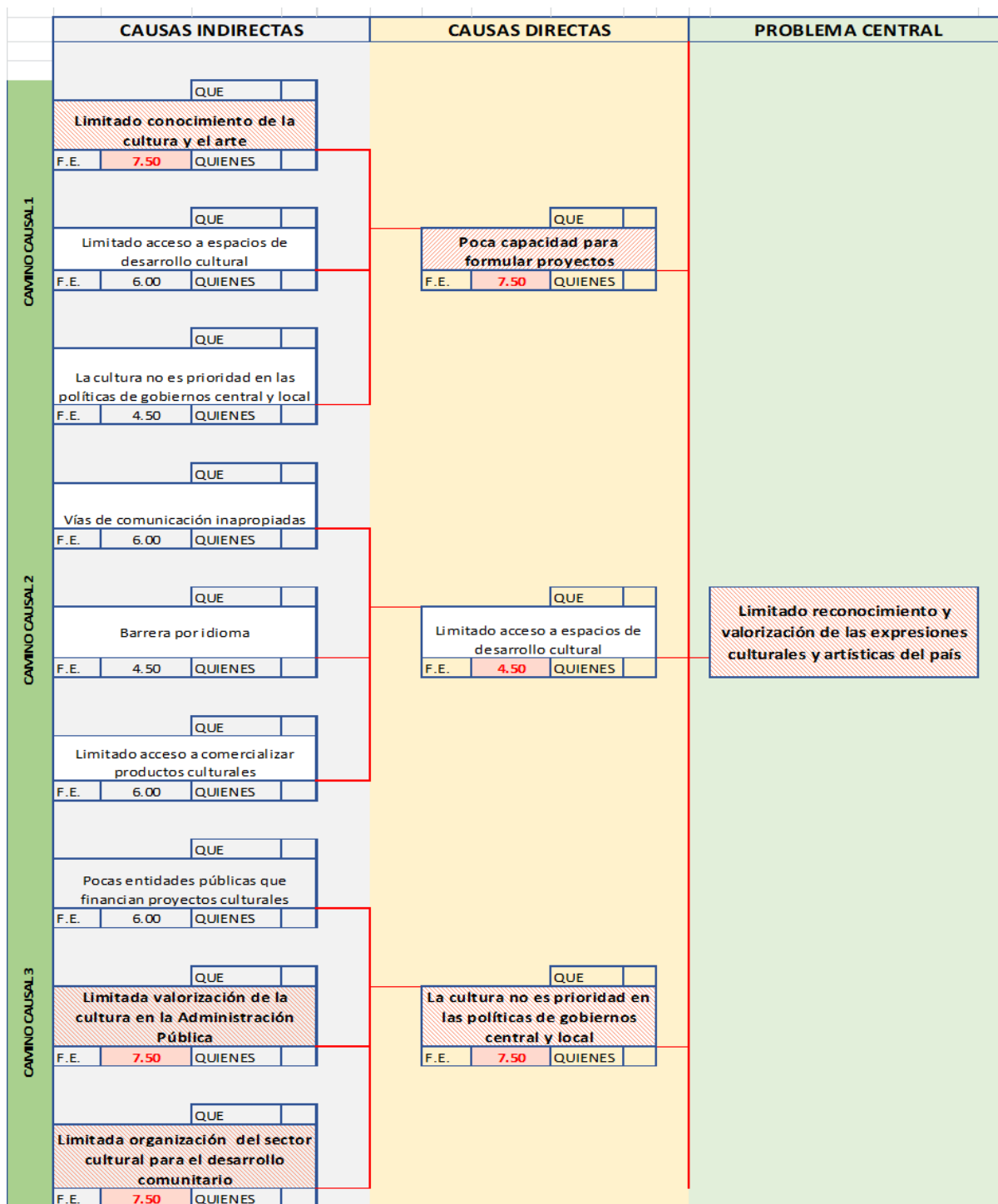
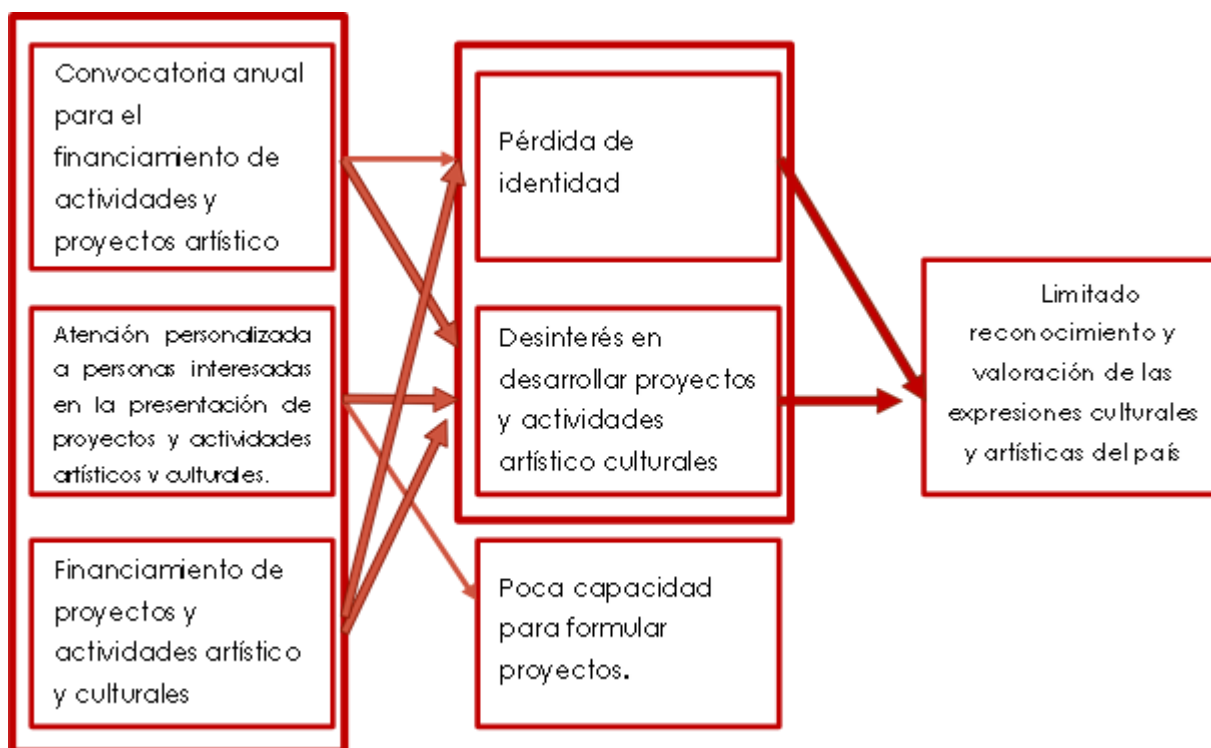


Ilustración 8. Caminos causales críticos y jerarquización de factores

## 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 consideran más oportunas para minimizar en un mediano y largo plazo, la solución del problema central.



*Ilustración 9. Modelo Prescriptivo*

## 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.

## DEFINICION DEL RESULTADO INSTITUCIONAL

Para el 2030, los proyectos y actividades artístico culturales financiados para la promoción, reconocimiento y valoración de las expresiones culturales y artísticas en el territorio guatemalteco, se incrementará a 1125 (225 anuales), presentando un aumento del 11%.

## 4. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

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 2026-2030, 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- 2026-2030, 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.

### VISION

En 2030, Guatemala cuenta con ADESCA, institución líder en la descentralización cultural, consolidada como un ente técnica y financieramente estable, con influencia significativa en las políticas públicas culturales y presencia en todo el territorio nacional. Ha fomentado activamente la participación ciudadana financiando proyectos y actividades para la investigación, estudio, rescate, defensa, valoración y promoción de la diversidad de expresiones culturales del país, así como las acciones de rescate, protección y difusión del patrimonio cultural, contribuyendo al desarrollo humano integral del país.



## MISION

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.

## PRINCIPIOS Y VALORES

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

## PROGRAMAS ESTRATEGICOS Y RESPONSABILIDADES

Programa estratégico 1: Reconocimiento y Valoración Cultural	Responsable
Resultados y productos	
Resultado final:  Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (mayas, xinkas, garífunas y mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.	Consejo de Administración; Dirección Ejecutiva y unidades de apoyo; Comisiones de Selección de proyectos.
Resultado (s) intermedio (s)  RI. 1 Cada año ADESCA financiará una media <u>de 50</u> proyectos y actividades culturales.	

No.	Producto (s)	Responsable
1	50 proyectos y actividades de las diversas disciplinas culturales ejecutados.	Consejo de Administración y Comisiones de Selección de Proyectos.

Programa estratégico 2: Gestión de Recursos Técnicos y Financieros.	Responsable
Resultados y productos	
Resultado final:  Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural.	Consejo de Administración; Dirección Ejecutiva; Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
Resultado (s) intermedio (s)  RI. 1 Gestionados los recursos técnicos y financieros. ante la cooperación internacional. RI. 2 Gestionada la Cooperación Sur-Sur. RI. 3 Desarrollado el Plan para la captación de fondos. privativos de ADESCA.	

No.	Producto (s)	Responsable
1	Incremento de los recursos financieros de ADESCA para aumentar el financiamiento de proyectos y el fortalecimiento institucional.	Gestor de Recursos.
2	Intercambio de buenas prácticas culturales mediante la Cooperación Sur-Sur.	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
3	Plan Estratégico Institucional para la captación de fondos privados.	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.

Programa estratégico 3: Fortalecimiento Institucional		Responsable
Resultados y productos		
Resultado final:		

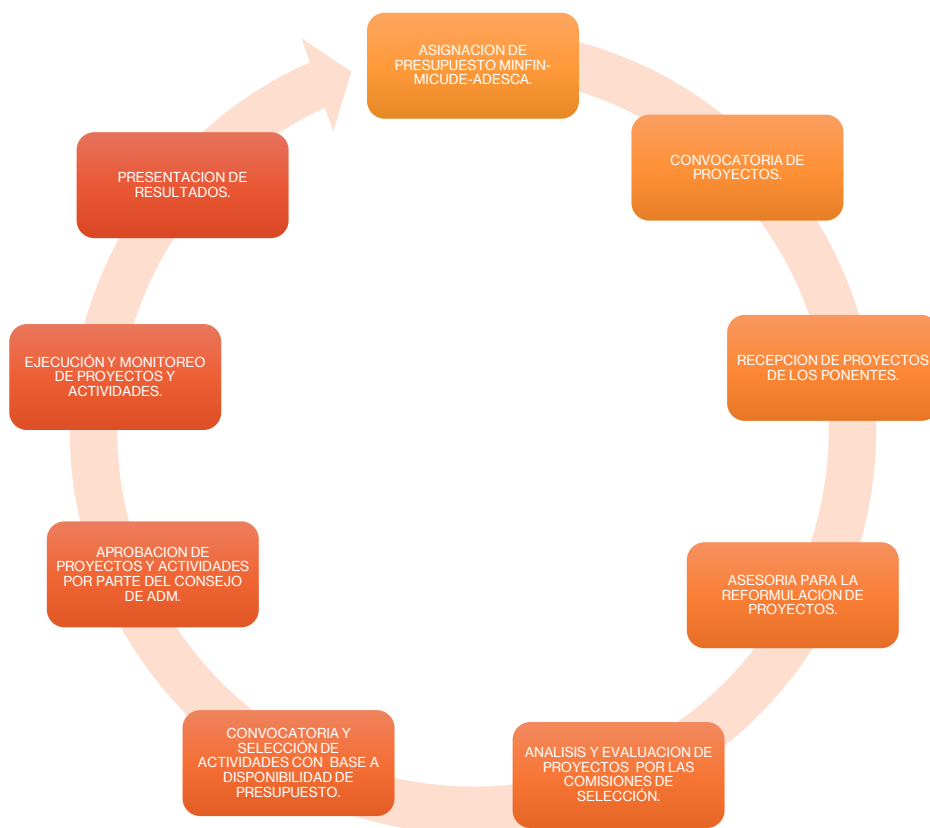
Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional.	Consejo de Administración; Dirección Ejecutiva; Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
Resultado (s) intermedio (s)  RI. 1 Gestión de recursos técnicos y financieros ante la cooperación internacional. RI. 2 Desarrollado el Plan para la captación de fondos privados de ADESCA. RI. 3 Instauración de Sub Sedes de ADESCA para la descentralización Cultural.	

No.	Producto (s)	Responsable
1	Incremento de los recursos financieros de ADESCA para aumentar el financiamiento de proyectos y el fortalecimiento institucional.	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
2	Plan Estratégico Institucional para la captación de fondos privados.	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
3	Establecimiento de Sub Sedes Regionales.	Consejo Administrativo, Dirección Ejecutiva, Dirección de Finanzas, Dirección de Proyectos.

## ANÁLISIS DE CAPACIDADES

El análisis de capacidades es importante para determinar la cantidad de productos que la institución puede entregar con relación a la capacidad instalada que tiene, y a través de ello establecer en qué porcentaje se está cubriendo a la población elegible; además de distinguir cuáles son las brechas existentes para programar su cobertura. En ese sentido, es importante analizar las capacidades en la cadena de valor del ADESCA con relación al alcance de proyectos culturales subvencionados. Así mismo la cadena de valor, permite identificar la relación entre cada eslabón de la cadena que permite el quehacer de la organización y de esta cuenta ajustar lo necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

## CADENA DE VALOR DE ADESCA



## ANALISIS FODA

Para el Aporte para la Descentralización Cultural -ADESCA-, el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental, ya que este análisis permite evaluar tanto los factores internos como externos que pueden influir en el desempeño de la institución. A través del FODA, el ADESCA puede

identificar sus fortalezas, para potenciarlas; sus debilidades, para corregirlas; las oportunidades del entorno, para aprovecharlas; y las amenazas, para anticiparlas y gestionarlas. Al ofrecer una visión integral, el análisis FODA facilita la toma de decisiones informadas, permite el diseño de estrategias más efectivas y fortalece la capacidad de la institución para adaptarse a cambios y desafíos, lo que es crucial en entornos altamente competitivos o dinámicos.

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

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
Administración de los 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, no obstante, 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.
Gestión 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 Institucional (PEI) con visión de futuro.	Se cuenta con un plan estratégico institucional (PEI) 2025-2029.
Estrategia de Gestión y Recaudación de Fondos.	Posibilidad de ampliar fondos para financiamiento de proyectos.

Automatización de procesos y base de datos de Proyectos	En proceso del diseño a la medida un sistema operativo institucional para el registro de procesos, información de proyectos, base de datos, reportes, etc.
Planificación para aumento de la capacidad instalada	Adquisición de un nuevo vehículo para la logística y seguimiento de los proyectos; equipo de computo y celulares.
	Contratación de encargado de proyectos para fortalecer el Departamento de Proyectos.
Comunicación Social	Visibilización y promoción de la labor de ADESCA y de los beneficiarios de los proyectos culturales.

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
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 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.
Inversión en campañas de comunicación social a través de medios digitales.	Google analytics; redes sociales, atrayendo más visitantes a la pagina web del ADESCA.
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.

## DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
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.
Limitada asignación presupuestaria que no permite atender la demanda de la comunidad artístico cultural y contar con una capacidad instalada.	Financiamiento de limitado de proyectos.
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 la elaboración del Plan estratégico para la captación de fondos privados.	Impulsar los primeros pasos para la autosostenibilidad del ADESCA y por ende el fortalecimiento institucional.
Asignación de recursos para el posicionamiento e impulso del alcance de la imagen institucional a través de campañas de comunicación social (actividades, medios digitales, etc.).	Se cuenta con una imagen institucional establecida, misma que puede ampliar su alcance de público a través de una estrategia de comunicación social.

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 de la institución	Es necesario el fortalecimiento institucional a través de la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.
Escasos organismos internacionales interesados en apoyar el tema cultural.	Pocos organismos internacionales apoyan el tema cultural ya que como país no se tiene como prioridad. Además de la Alineación de la Cooperación Internacional a los ODS/Agenda 2030.
Retiro de apoyo por parte de la Municipalidad de Guatemala en proporcionar la sede del ADESCA.	Realizar gestiones para obtener sede propia.
Posible 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.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La relación entre fortalezas y oportunidades consiste en utilizar las capacidades internas del ADESCA (fortalezas) para aprovechar al máximo las condiciones favorables del entorno (oportunidades). Esta sinergia facilita la creación de ventajas competitivas sostenibles.

### 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.

Contratación de experto en Gestión de Recursos técnicos y financieros para el fortalecimiento institucional y la capacidad instalada del ADESCA.

Diseño de la estrategia de comunicación social para la visibilización, posicionamiento y aumento de la audiencia y/o público objetivo del ADESCA.

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.

La relación entre fortalezas y amenazas se basa en utilizar las capacidades internas del ADESCA para contrarrestar o minimizar los riesgos externos. Las fortalezas permiten enfrentar mejor las amenazas del entorno, protegiendo a la institución de posibles impactos negativos.

### Estrategias Análisis FA (Fortalezas/Amenazas)

Creación del plan de posicionamiento institucional político y estratégico.

Gestión de recursos técnicos y financieros para desarrollar actividades inherentes al quehacer institucional.

Asignación de presupuesto y gestión de recursos para la obtención de sede propia para el ADESCA.

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

La relación entre debilidades y oportunidades implica identificar áreas internas que necesitan mejoras (debilidades) y alinearlas con las oportunidades externas disponibles. Aprovechar las oportunidades del entorno puede ayudar a corregir o superar las debilidades, permitiendo a la institución fortalecerse. Esta combinación facilita el desarrollo de estrategias de mejora continua.

### Estrategias de Análisis DO (Debilidades/Oportunidades)



Gestión de recursos técnicos y financieros con la cooperación nacional e internacional para incrementar el presupuesto del ADESCA.

Diseño del Plan Estratégico para la captación de ingresos propios, mediante acciones establecidas en el acuerdo número 03-2020 del Consejo de Administración.

Asignación de presupuesto para campañas DE MKT DIGITAL y/o RRSS, ampliando el alcance del público objetivo del ADESCA; visibilizando el quehacer institucional y los proyectos beneficiarios.

La relación entre debilidades y amenazas refleja cómo las limitaciones internas pueden aumentar la vulnerabilidad frente a los riesgos externos. Si no se gestionan, las debilidades pueden amplificar el impacto de las amenazas, poniendo en peligro el desempeño de la institución.

#### 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.

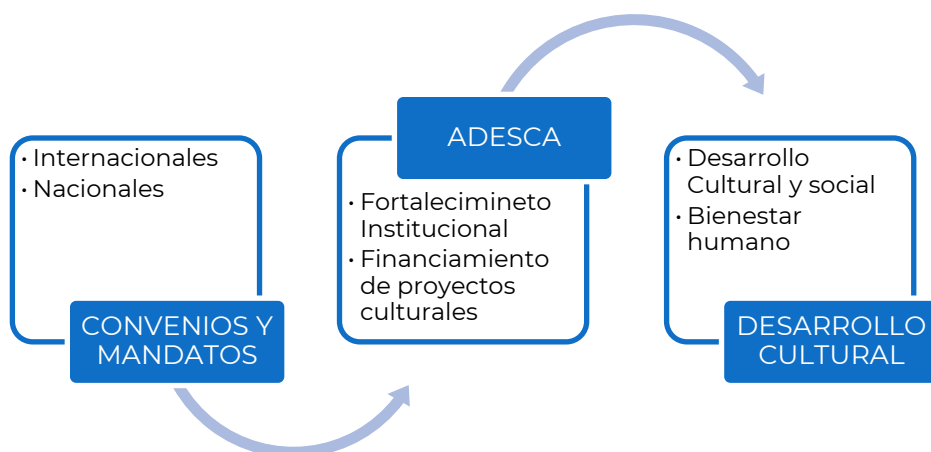
Implementación de una nueva sede para el ADESCA con el objetivo de mejorar la infraestructura, comodidad de sus colaboradores, atención al público objetivo y exposición de las obras culturales subvencionadas a la fecha.

Aumento de la capacidad instalada del ADESCA para brindar un mejor servicio interno y externo, a través de la contratación de un encargo de proyectos y un experto en gestión técnica y financiera.

Aumento de la capacidad instalada del ADESCA para el seguimiento y evaluación de los proyectos subvencionados, tales como: equipo de cómputo, equipo fotográfico, celulares y vehículos de doble tracción.

## ANÁLISIS DE ACTORES

El proceso de análisis de actores incluye la identificación de institucionales clave 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. MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2026-2030

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 que constituyen el punto de partida, para 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 cinco años.

## MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2026-2030



*Ilustración 10. Matriz de Planificación Estratégica Institucional 2026-2030*

## MATRIZ DE PLANIFICACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL 2026-2030

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO No.1</b> Contribuir a la valorización, reconocimiento y promoción de las culturas (mayas, xinkas, garífunas y mestizos) para fortalecer su incidencia como motor del desarrollo.								
<b>LINEA DE ACCION 1.</b> Financiamiento de proyectos y actividades para el reconocimiento y valorización cultural.								
OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	2026	2027	2028	2029	2030	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	5 revisiones; siendo 1 revisión 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	5 publicaciones.	Dirección Administrativa-Financiera, Departamento de Proyectos.
	1.3. Desarrollo de las fases de la convocatoria anual.	X	X	X	X	X	750 personas atendidas	Departamento de Proyectos, Consejo de Administración.
	1.4 Aprobación, ejecución y seguimiento de proyectos y actividades culturales de acuerdo con los	X	X	X	X	X	250 proyectos	Dirección

	2.2.1 Elaboración y actualización de directorio de fuentes de cooperación internas y externas.	X	X	X	X	X	Catálogo de fuentes internas y externas.	Departamento de Proyectos; Comisiones de Selección de Proyectos.
	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	Convenios firmados	Dirección de Proyectos; Gestor 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	50 visitas	Gestor 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	Monitoreo permanente	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
	2.2.5 Formulación de proyectos para la captación de recursos nacionales e internacionales.	X	X	X	X	X	12 proyectos formulados	Dirección de Proyectos; Gestor 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	5 gestiones realizadas	Gestor 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	X	16 gestiones	Dirección Ejecutiva; Dirección de Proyectos; Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
--	--	---	---	---	---	---	--------------	--

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 2								
Incrementar y diversificar los mecanismos de financiamiento institucional para atender la demanda de la comunidad cultural y el fortalecimiento institucional.								
LINEA DE ACCION 2. Gestión de Recursos Técnicos y Financieros								
OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	2026	2027	2028	2029	2030	INDICADOR	RESPONSABLE
2.1 Seguimiento a la generación de ingresos propios, según acuerdo del Consejo de Administración 03-2020.	2.1.1 Diseño del Plan Estratégico para la generación de ingresos propios.	X					Plan estratégico	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional
	2.1.2 Venta de productos, realización de actividades y/o prestación de servicios.	X	X	X	X	X	Ingresos percibidos.	Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional; Dirección Administrativa Financiera.

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 3 Mejorar técnica, administrativa y financieramente al ADESCA para el cumplimiento de su mandato institucional.								
LINEA DE ACCION 3. Fortalecimiento Institucional								
OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	2026	2027	2028	2029	2030	INDICADOR	RESPONSABLE
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	5 Planes de capacitaciones, 1 plan anual.	Encargado de RRHH y Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
	3.1.2 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, por medio de procesos de la evaluación del desempeño.	3.2.1 Gestión del incremento del presupuesto institucional de la fuente 11.	X	X	X	X	X	5 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	5 gestiones	Dirección de Proyectos; Gestor 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	5 alianzas establecidas	Dirección Ejecutiva, Dirección de proyectos y Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional.
--	--	---	---	---	---	---	-------------------------	--

	mecanismos establecidos por ADESCA.							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	5 informes del proceso de convocatoria; 1 convocatoria anual.	Dirección de Proyectos.
	1.6 Financiamiento de actividades y proyectos artístico-culturales.	X	X	X	X	X	50 Proyectos y actividades financiadas.	Departamento de Proyectos y Dirección Administrativa-Financiera.



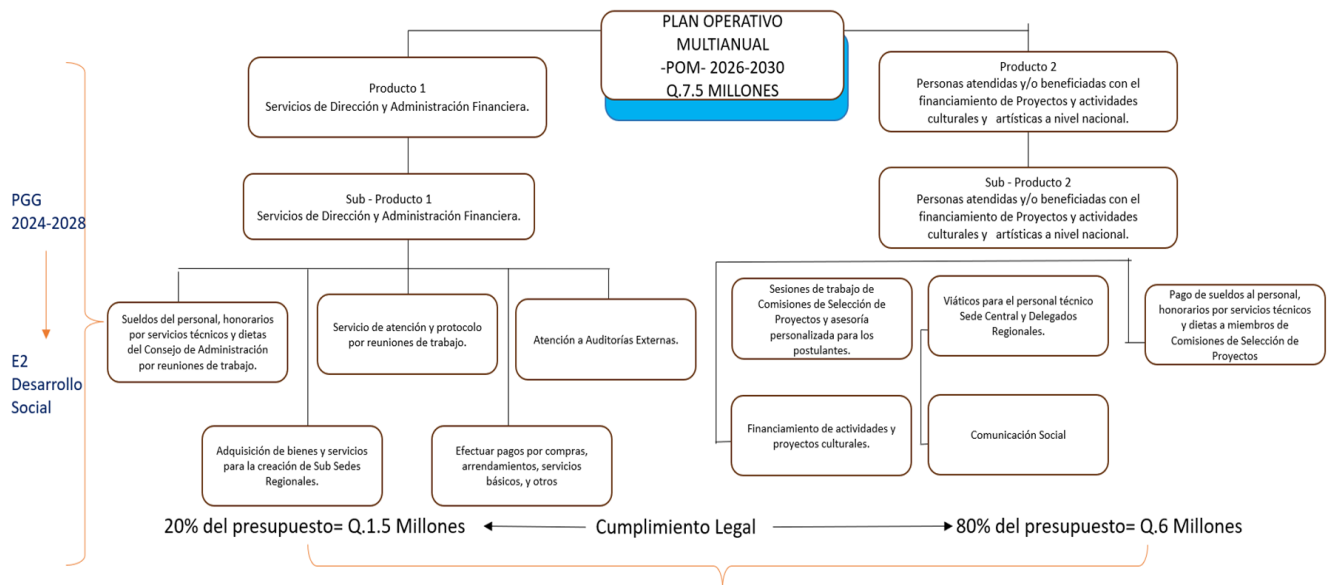
	3.2.4 Actualización de manuales necesarios para el funcionamiento de la institución.	X		X		X	Manuales actualizados.	Dirección Administrativa-Financiera.
	3.2.5 Realizar gestiones para procurar la adquisición y/o construcción de sede propia.	X	X	X			3 Gestiones realizadas.	Consejo de Administración y Dirección Ejecutiva.
	3.2.6 Elaboración y/o adquisición de la plataforma digital para base de datos institucional.	X	X				Plataforma digital	Dirección Administrativa, Dirección de Proyectos; Gestor de Recursos y Desarrollo Institucional
	3.2.8 Evaluación del Plan Estratégico Institucional.	X	X	X	X	X	Evaluación realizada	Consejo de Administración, Dirección Ejecutiva y sus unidades de apoyo: Dirección de Proyectos, Dirección Administrativa Financiera.
3.3 Instauración de Sub Sedes Regionales para la descentralización cultural.	3.3.1 Establecer alianzas estratégicas con el MICUDE y Gobiernos locales para la instauración de Sub sedes de ADESCA.	X	X	X	X	X		Consejo Administrativo, Dirección Ejecutiva, Dirección de Proyectos, Dirección, Administrativa y Financiera.

	3.3.2 Selección, contratación y capacitación de Encargados de Proyectos para las Sub sedes regionales.	X						Dirección Administrativa y Financiera, Encargado de RRHH.
	3.3.3 Dotación de mobiliario y equipo para las Sub sedes Regionales.	X						Dirección Administrativa y Financiera.
3.4 Incentivar el interés ciudadano por el fomento de la cultura y el arte.	3.4.1 Integrar en la estrategia de comunicación. 3.4.2 Formulación y ejecución de estrategia de difusión de la labor de ADESCA para posicionamiento institucional. 3.4.3 Difusión de la labor de ADESCA mediante publicaciones en página web, redes sociales, entre otros.	X	X	X	X	X	Divulgaciones	Comunicación Social.
3.5 Actualización de la estrategia de comunicación.	3.5.1 Revisión y actualización de la estrategia de comunicación.	X	X	X	X	X	Estrategia actualizada	Comunicación Social.

## 6. RESULTADOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES

Los Resultados Estratégicos Institucionales representan los logros clave que el ADESCA se propone alcanzar en el mediano y largo plazo, en coherencia con su misión, visión y objetivos estratégicos. Estos resultados orientan la planificación, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, garantizando su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo K’atun 2032, las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas públicas culturales del país. A través de estos resultados, el ADESCA busca fortalecer su impacto en la promoción, preservación y desarrollo de las diversas expresiones culturales del pueblo guatemalteco, consolidando su papel como un actor clave en el impulso de una cultura incluyente, participativa y sostenible.

Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	Descripción
Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia.	16.6 Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles.	16.6.2 Proporción de la población que se siente satisfecha con su última experiencia de los servicios públicos.
Reducción de la pobreza y protección Social.	Meta 1.3 Implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables.	1.a.2 Proporción del gasto público en su servicio de educación, ciencia y cultura.
Empleo e inversión.	Meta 8.9 Para 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.	8.9.1 Proporción directa del turismo en el PIB total y en la tasa de crecimiento.



RESULTADO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL Para el 2030, los proyectos y actividades artístico culturales financiados para la promoción, reconocimiento y valoración de las expresiones culturales y artísticas en el territorio guatemalteco, aumentara a 1125 (225 anuales).

Ilustración 11. Plan Operativo Multianual -POM-2026-2030

## 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional se llevarán a cabo a través de un monitoreo anual, que permitirá revisar y ajustar tanto los aspectos estratégicos como operativos. Este ejercicio anual ayudará a mejorar la programación operativa para el año siguiente, asegurando que la coordinación interinstitucional se optimice para alcanzar los resultados y productos esperados por la institución.

Asimismo, se elaborará un informe que incluirá un análisis detallado de los avances logrados, la implementación de las acciones del plan operativo anual, así como los obstáculos encontrados. Esto proporcionará una visión clara sobre el progreso del plan estratégico, facilitando ajustes necesarios y asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos. Este análisis y evaluación será incluida en el Informe Anual de Labores de ADESCA.