

Aprendiendo de Guatemala

Informe de investigación sobre ADESCA (Aporte para la Descentralización Cultural)

Autoría:
La Comuna del Sur

Colaboran:
Ministerio de Cultura y Deportes
Rayuela Teatro Independiente

Patrocina:

CULTURALINK
INICIATIVA DE CULTURA Y COMUNICACIÓN

Índice

- I. La Comuna del Sur, el porqué y el cómo de la investigación (página 3)
- II. Encuesta al sector de la cultura en Guatemala sobre ADESCA (página 8)
- III. Grupos focales (focus group) de opinión sobre ADESCA (página 35)
- IV. Cuestionario a expertos de la gestión de las artes y la cultura (Página 39)
- V. Entrevistas con profesionales relevantes del sector y vinculadas con ADESCA (Página 57)
- VI. Análisis del modelo de institucionalización de la cultura que supone ADESCA (Página 68)
- VII. Principales conclusiones y algunas recomendaciones (Página 77)
- ANEXOS (Página 80)

Nota sobre uso de lenguaje inclusivo: se hace la salvedad que toda referencia a personas o colectivos incluida en este documento está haciendo referencia al género gramatical neutro, incluyendo, por tanto, la posibilidad de referirse tanto a mujeres como a hombres.

La Comuna del Sur, el porqué y el cómo de la investigación

¿Quiénes somos?

La Comuna del Sur es una asociación no lucrativa del denominado como tercer sector. No pertenece al ámbito de las administraciones públicas (ministerios, municipalidades, organismos autónomos de la administración pública, etc.), ni puede ser considerada como una empresa o industria cultural o artística. Esencialmente, en La Comuna del Sur somos un grupo de profesionales a los que nos une un interés común, la cultura, con un enfoque determinado: cultura para el desarrollo sostenible. Trabajamos en base a un conjunto de valores como la igualdad, la equidad social o la sostenibilidad y, además, con un conjunto de herramientas y una metodología muy concreta: la gestión cultural. Entre nuestros principios destacan claramente la transparencia de sus acciones y la creencia en la participación y la devolución a las personas del conocimiento que nos han ayudado a construir.

Nuestra organización está integrada por profesionales que, en mayor o menor medida trabajamos en ámbitos o sectores de las artes y la cultura. La participación en el colectivo se encuadra en el voluntariado, sin afán de lucro. Los asociados de La Comuna del Sur trabajamos en los proyectos del colectivo sin percibir retribuciones y como una manera de devolver a la sociedad y al mundo de la cultura y las artes algo de lo mucho que hemos aprendido en nuestras actividades profesionales. Esencialmente, lo que nos mueve a unir nuestros esfuerzos y talentos es la voluntad de seguir aprendiendo sobre este mundo de la creación, la identidad, el patrimonio y las artes que denominamos CULTURA. En este sentido nuestros proyectos y propuestas siempre comienzan con la expresión *Aprendiendo de...*

La Comuna del Sur nace en el sur de España, específicamente en Cádiz, y la integramos ciudadanas y ciudadanos de nacionalidad española y guatemalteca. De ahí nuestra vocación trasatlántica y la voluntad de realizar proyectos y procesos que se desarrollen en ambos lados del océano. De hecho, el proyecto *Aprendiendo de Guatemala* no hubiera sido posible sin la complicidad y el apoyo de nuestros socios

guatemaltecos, *Rayuela Teatro Independiente* y la valiosa colaboración del *Ministerio de Cultura y Deportes del Gobierno de Guatemala*.

El hecho de ser una organización no lucrativa no exime de que la ejecución de los proyectos tenga un coste económico más allá del trabajo voluntario de las socias y socios de la organización. Tenemos tres vías de financiación: las cuotas de nuestros asociados, los ingresos derivados de trabajos profesionales que realizamos para otras organizaciones e instituciones (docencia, asesoría, etc.) y, por último, los recursos económicos obtenidos del apoyo tanto de instituciones públicas como de actores privados del sector cultural. En el caso de *Aprendiendo de Guatemala* el proyecto ha sido financiado con recursos propios y la generosa aportación de patrocinio de *CULTURALINK*¹, una prestigiosa consultora cultural con sede en Canarias. Se trata de compañeros de profesión con los que compartimos valores y principios.

Aprendiendo de Guatemala es un proyecto que se ha desarrollado a lo largo de año y medio entre el sur de España y, sobre todo, en tierras de Guatemala. En el centro de la investigación se encuentra ADESCA (Aporte para la Descentralización Cultural), una institución referente del ecosistema cultural guatemalteco, muy conocida en el sector de las artes y el patrimonio, con más de veinticinco años de existencia.

ADESCA. Una institución cultural pública singular e infrecuente en los ecosistemas culturales iberoamericanos

ADESCA es una "institución pública descentralizada del estado guatemalteco, encargada de fortalecer el conocimiento, respeto, revalorización, preservación y promoción de las diferentes manifestaciones culturales que coexisten en el país"². Fue creada por el Congreso de la República de Guatemala mediante el Decreto 95-96 del 22 de octubre de 1996³. El artículo 2 de la Ley de creación de ADESCA fija sus objetivos:

¹ <https://culturalink.net/es/>

² <https://adesca.org/>

³ <https://adesca.org/wp-content/uploads/2016/07/LEY-DE-ADESCA.pdf>

ADESCA tiene como objeto 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.

Queda claro que ADESCA se enfoca esencialmente al sector de la cultura y con una amplitud del concepto de sector que incluye desde las artes al patrimonio tanto en su vertiente artística como etnográfica. Su principal función es el financiamiento, la provisión de fondos que permitan el desarrollo de actividades y proyectos culturales.

ADESCA se centra además en la redistribución territorial de recursos de apoyo a la cultura, tal como queda reflejado en el párrafo final del artículo 5 de la ley cuando se afirma que:

Del total del presupuesto del programa de inversión del ADESCA, se podrá canalizar al Área Metropolitana del Departamento de Guatemala hasta un máximo del 15%. Los recursos restantes deberán invertirse en los otros departamentos de la República, atendiendo los programas de las subsedes departamentales.

El tercer elemento que identifica y singulariza a la entidad es su alto grado de autonomía de funcionamiento con respecto a la estructura administrativa y política del Gobierno de la República. Este hecho queda reflejado claramente en la ley a partir de la estructura que ésta le otorga (artículos 6 a 12).

ADESCA se corresponde con un modelo de política cultural de mecenazgo público y de independencia o al menos autonomía respecto a los poderes gubernamentales, política que en nuestra opinión se fundamenta en el principio de arm's length, según la tradición anglosajona. Básicamente, el Estado renuncia a dirigir una parte de sus políticas culturales para que sea el mundo de la cultura y las artes quien ofrezca sus creaciones y productos y que un organismo independiente distribuya los recursos disponibles para apoyarlos.

Sin embargo, es lícito plantearse si a lo largo de este tiempo el funcionamiento de ADESCA ha sido el cien por cien deseado; preguntarse qué efectos ha tenido sobre el ecosistema cultural de Guatemala, y sobre los impactos que en las culturas nacionales y en la sociedad guatemalteca han producido las acciones de ADESCA. Tras más de

veinticinco años es un buen momento para una revisión del modelo, de su funcionamiento y de los impactos producidos, así como de plantearse nuevos retos.

La presente investigación tiene dos pilares en los que se asienta y marcan sus objetivos. De una parte, se busca conocer qué imagen tiene la institución en el conjunto del ecosistema cultural guatemalteco. Por otro lado, y es uno de los aspectos que más nos llaman la atención, analizar el modelo de la institucionalización de la cultura que representa ADESCA, dado que no responde la tradición nacional ni iberoamericana, sino que se trata de una propuesta que encaja más en un modelo de corte anglosajón.

Aspectos metodológicos de la investigación

Esta propuesta es en esencia una investigación social cuya base es el más social de los hechos que podamos contemplar, la cultura en sus expresiones artísticas, comunitarias y patrimoniales. Por ello la metodología estaba claramente marcada por los planteamientos y técnicas que fundamenta y describe Piergogio Corbetta⁴, quien sigue siendo un referente en su ámbito, así como en algunas lecturas más, tanto literarias como de ese gran almacén de recursos que es la Web. La investigación es, principalmente de índole cualitativa, aunque también se presentan datos numéricos que refuerzan las respuestas de los agentes culturales participantes. Las herramientas que hemos utilizado en el proceso de investigación han definido las etapas de la misma y fueron las siguientes:

- ✓ Encuesta de cuestionario cerrado a agentes artísticos y culturales del ecosistema cultural guatemalteco. Se envió la misma a más de siete mil personas cuyas direcciones de mail nos fueran facilitadas, en su mayoría, por el Ministerio de Cultura y Deportes a través del SIC (Sistema de Información Cultural) y de la Dirección de Apoyo a la Creación (CREA). Hemos de señalar que tan sólo nos proporcionaron las direcciones de mail sin que estuvieran asociadas a datos personales alguno como una medida de protección de la intimidad de la ciudadanía. El cuestionario nos devolvió tanto datos cuantitativos como cualitativos. En el ANEXO I se puede encontrar el cuestionario empleado en esta etapa. La encuesta fue respondida por 350 personas.

⁴ Corbetta, P. (2003/2007). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

- ✓ Grupos focales. Para confirmar, perfilar y profundizar las opiniones y resultados de la encuesta se organizaron tres grupos focales, posteriormente. Los participantes se seleccionaron entre aquellos que respondieron a la encuesta y voluntariamente aceptaban formar parte de los mismos. Participaron veinte personas.
- ✓ Cuestionario abierto a expertos. Se envió un cuestionario de preguntas con respuesta abierta a veinte personas representativas del sector cultural guatemalteco y fue respondido por quince de ellas. Los expertos son, en su mayoría, artistas, gestores culturales, líderes culturales en general. En el ANEXO II se puede encontrar el cuestionario empleado.
- ✓ Entrevistas en vivo y de respuesta abierta a cinco personas cuya característica esencial es tener o haber tenido una relación muy directa con ADESCA, casi siempre por formar parte de su estructura, tanto en el nivel estratégico político o en el nivel técnico de gestión.

Además de las diversas herramientas para la recolección de información, se aplicaron otras herramientas para el análisis de resultados. Así:

- ✓ Matriz DAFO. Herramienta que analiza los aspectos o particularidades de una organización referidos a sus Debilidades y Fortalezas (características internas), así como a sus Amenazas y Oportunidades (características del entorno). Se trata de un instrumento de análisis que tiene una amplia tradición en las ciencias sociales en general e incluso en el mundo de la gerencia empresarial. Las matrices DAFO que empleamos en este estudio se alimentaron de la información obtenida mediante las otras herramientas arriba detalladas. A su vez todas ellas alimentaron una DAFO final que se sintetizó mediante la supresión de repeticiones y la aglutinación de categorías similares.
- ✓ Matriz CAME. Herramienta complementaria a la DAFO y que nos sirvió para obtener conclusiones y propuestas cara a futuro. La matriz CAME se enfoca a

buscar acciones para **Corregir** debilidades, **Afrontar** amenazas, **Mantener** las fortalezas y, por último, **Explorar** las oportunidades.

Estas herramientas nos han permitido llegar a trescientos noventa agentes cultural del ecosistema cultural guatemalteco, conocer su opinión, anotar sus experiencias, aportar su conocimiento y experiencia al estudio y, en base a todo ello, acercarnos de una manera más certera a la realidad que ha supuesto ADESCA para la cultura en el territorio guatemalteco, a lo largo de los últimos cinco años en que han publicado sus memorias de labores. Además, es preciso reseñar que hemos acudido a consultar documentación diversa, desde leyes y normativas legales, informes de asesorías y consultoría, memorias de gestión y literatura especializada, entre otras.

Como consecuencia del trabajo realizado, también hemos podido acercarnos al modelo de institucionalización de la cultura que es ADESCA, una idea que estaba desde el inicio del proceso. Nuestra tesis primera era que estábamos ante una institución que no es frecuente encontrar en el espacio latinoamericano, incluso, en gran parte de Europa y otras partes del planeta. Es por ello que cerramos la investigación con un análisis del modelo de institucionalización de ADESCA.

Encuesta al sector de la cultura en Guatemala sobre ADESCA.

La encuesta dirigida al sector de la cultura de Guatemala se caracteriza por tener un perfil sociológico y definir como objetivo la obtención de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, que nos devuelvan una aproximación fiable a la imagen que ADESCA tiene entre los agentes artísticos, creativos y culturales de Guatemala. (Ver Cuestionario en ANEXO I).

A continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta realizada:

Ficha técnica

✓ Universo: 7.085.

✓ Fuentes de datos para contacto con los agentes:

CREA - Departamento de Apoyo a la Creación Artística (Ministerio de Cultura y Deportes)

Sistema de Información Cultural - SIC (Ministerio de Cultura y Deportes)

Registro Nacional de Artistas - RENART (Ministerio de Cultura y Deportes)

✓ Encuestas recibidas cumplimentadas: 350.

✓ Fechas de recolección de la información:: 20/08/2024 a 19/09/2024

✓ Cuestionario electrónico

✓ Universo - tipología de los agentes:

Artistas y creadores/as individuales

Gestores/as culturales

Grupos artísticos

Artesanos/as

Agentes patrimoniales

Oficios tradicionales

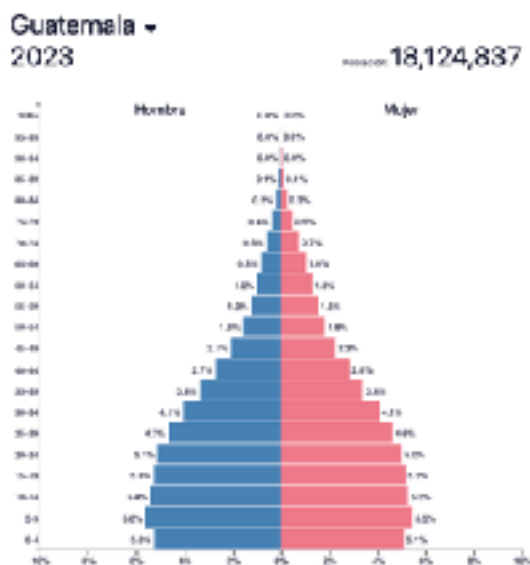
Empresas e industrias culturales

Respuestas. Datos e interpretación.

Pregunta 1: EDAD

Objetivo: obtener el perfil de edad de las personas encuestadas.

Edad	
Rango de edad	Porcentaje
Menor de 25 años	6,6
Entre 26 y 35 años	31,1
Entre 36 y 45 años	27,4
Entre 46 y 55 años	16,6
Entre 56 y 65 años	14
Mayor de 65 años	4,3
Total	95,7
No Contesta	4,3



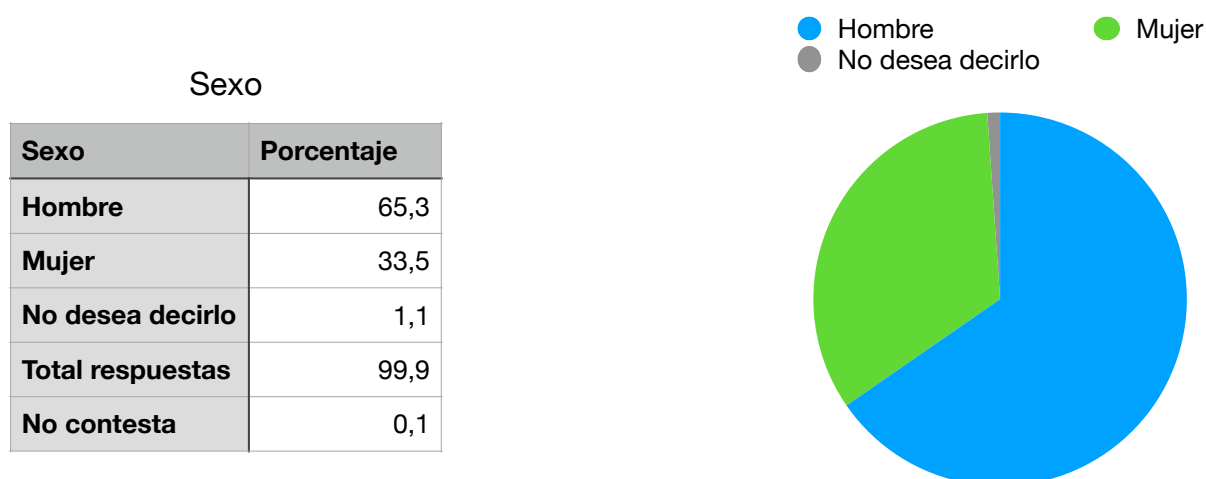
- Menor de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Entre 56 y 65 años
- Mayor de 65 años



- ✓ Más de la mitad de las personas que responden se encuentran en los rangos de entre 26 y 45 años.
- ✓ Escasa respuesta de menores de 25 años en un país con una población joven muy alta⁵.
- ✓ El resultado levanta preguntas tales como si las actividades culturales y creativas en general están resultando poco atractivas para la población joven guatemalteca o si es más bien la institucionalidad que supone el ADESCA lo que no atrae a las personas creadoras jóvenes. Quizás vinculen a ADESCA con unas prácticas de creación cultural demasiado tradicionales para sus necesidades expresivas y en realidad haya en el tejido social y cultural guatemalteco una gran cantidad de jóvenes creadores y creadoras que actúan de manera independiente y/o aún muy informal, que están por descubrir y recibir apoyo institucional.

Pregunta 2: SEXO

Objetivo: obtener un primer dato básico sobre equidad de género.



- ✓ El porcentaje de hombres que contesta la encuesta casi duplica al de mujeres. No se tiene el dato por sexo de las personas a quienes se envió la encuesta. Sin embargo, resulta muy llamativo que entre las personas que respondieron haya casi dos hombres por cada mujer. ¿Por qué esa desproporción? Participar en una encuesta, y más de esta índole, donde te autoseleccionas es, a fin de cuentas, una forma más de sentirse autorizada a elaborar un discurso. ¿Estará ahí la clave?. Esto es una hipótesis que habrá que contrastar con otras técnicas, quizás aprovechando el análisis del discurso de los grupos de discusión.

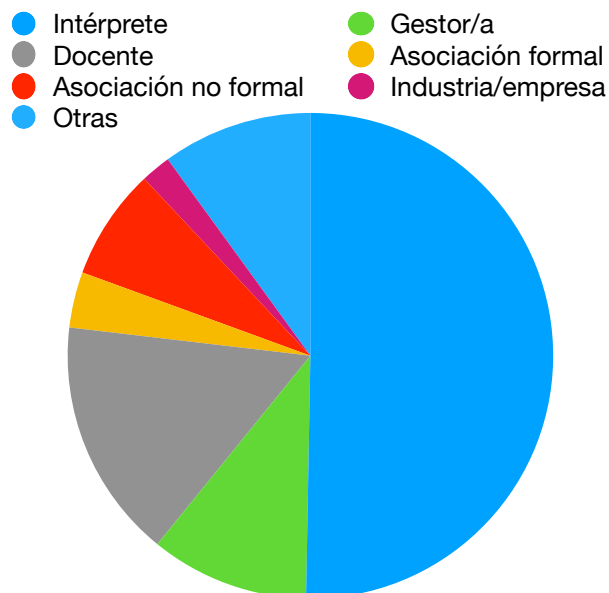
⁵ Fuente población: <https://www.populationpyramid.net/es/guatemala/2023/>

Pregunta 3: ACTIVIDAD PRINCIPAL

Objetivo: averiguar la actividad principal de los encuestados y comprobar hasta qué punto se identifican con los grandes ámbitos de actividad del sector cultural.

Actividad Principal

Actividad	total
Intérprete	176
Gestor/a	37
Docente	56
Asociación formal	13
Asociación no formal	26
Industria/empresa	7
Totales	315
Otras	35



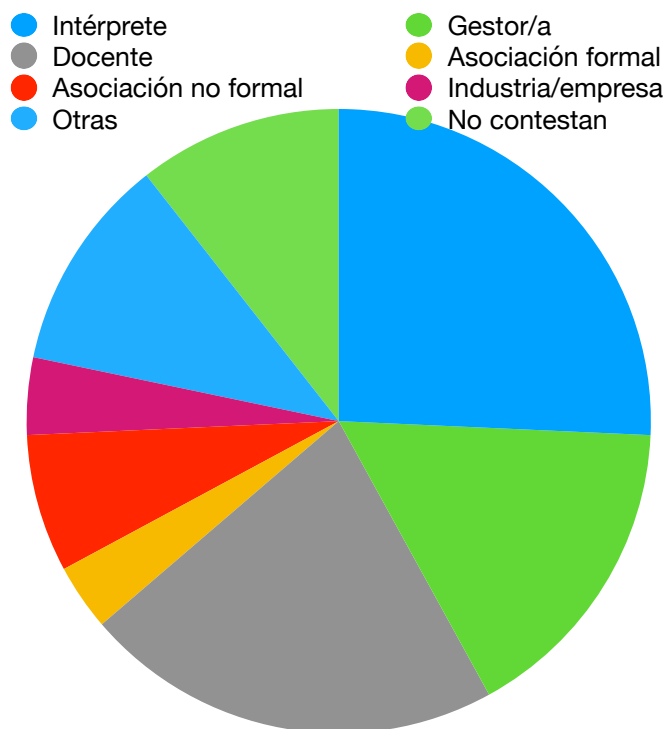
- ✓ La mitad de las respuestas provienen de agentes que se autocalifican como intérpretes.
- ✓ Los tres grupos siguientes en importancia son docentes, gestores/as y otras (actividades).
- ✓ El grupo de *otras* recoge una amplia variedad de opciones aunque observamos que la mayoría se podrían incluir en los epígrafes que se ofrecían desde el cuestionario. Este hecho quizás se deba a que todavía algunos agentes no se identifican claramente dentro del ecosistema cultural o tienen dudas de su rol.
- ✓ También se observa escasa respuesta del sector económico de la cultura. Quizás un indicador de su debilidad en el país: la economía informal.

Pregunta 4: SEGUNDA ACTIVIDAD

Objetivo: conocer el porcentaje de agentes culturales que realizan una segunda actividad bien para complementar sus rentas personales o bien como relacionada con su actividad creativa.

Segunda actividad

Actividad	total
Intérprete	90
Gestor/a	57
Docente	76
Asociación formal	12
Asociación no formal	25
Industria/empresa	14
Otras	39
No contestan	37
Total	350



- ✓ Intérprete continúa siendo la actividad más frecuente también como segunda actividad.
- ✓ Docente y gestor le siguen en número y porcentaje.
- ✓ Interpretar, enseñar y gestionar se definen como actividades que los agentes se ven obligados a compatibilizar.

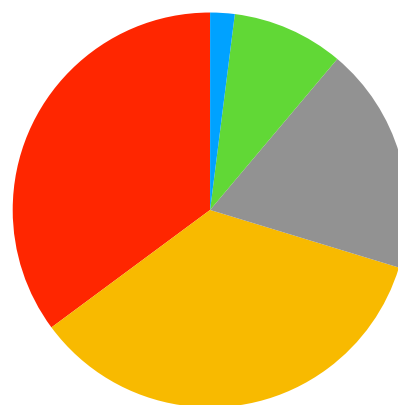
Pregunta 5: AÑOS DE EXPERIENCIA

Objetivo: conocer la experiencia laboral y profesional de los agentes encuestados.

Experiencia

Años	Total	Porcentaje
< 2 años	7	2
2 a 5 años	32	9,1
5 a 10 años	65	18,6
+ de 10 años	123	35,1
+ de 20 años	123	35,1
Totales	350	99,9

● < 2 años ● 2 a 5 años ● 5 a 10 años
● + de 10 años ● + de 20 años



- ✓ Respecto a los tramos de años de experiencia, observamos que dicha experiencia es muy alta. Un 35,1% declara más de diez años de experiencia y otro porcentaje igual declara más de veinte.

Pregunta 6: ESPECIALIDAD EN EL SECTOR DE LA CULTURA

Objetivo: conocer aquellos segmentos o ámbitos del sector de la cultura con los que más se identifican los agentes.

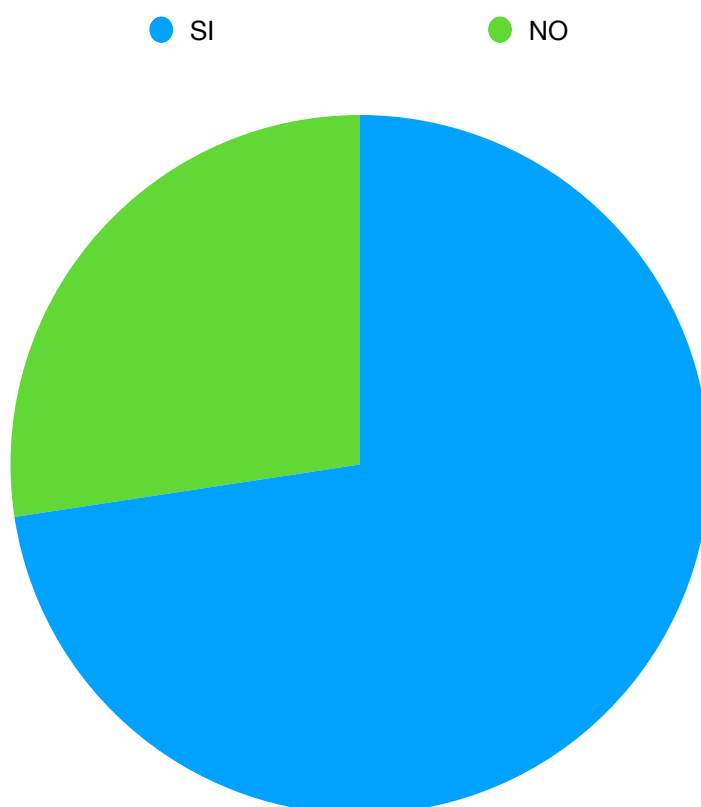
Especialidad

Especialidad	Porcentaje	Total
Música	32,9	115
Teatro	15,7	55
Artes Plásticas	10,3	36
Cine y audiovisuales	9,1	32
Literatura	5,4	19
Danza	5,1	18
Educación cultural/artística	4,9	17
Otras	4	14
Gestión cultural	3,7	13
Patrimonio cultural	2,9	10
Diseño	2,3	8
Circo y Magia	1,7	6
Artesanía	1,1	4
Comunicación cultural	0,6	2
Nuevos medios	0,3	1

- ✓ Destaca el peso de dos de las artes en vivo (Música y Teatro), que suman un 48,6% de identificación por parte de los agentes, siendo, además, las dos opciones más elegidas. Si a estas les sumamos la Danza y el Circo y la Magia, las artes en vivo son mayoritarias entre las personas que respondieron al cuestionario, con un 55,4%.

Pregunta 7: CONOCIMIENTO DE ADESCA

Objetivo: obtener el nivel de conocimiento de la institución dentro del sector de la cultura en Guatemala.



- ✓ Un amplio conocimiento de ADESCA por parte de los agentes del sector de la cultura, reflejado en un porcentaje del 72,6 %.
- ✓ No obstante, tras más de veinticinco años de funcionamiento de la institución, que exista todavía un 27,4 % de desconocimiento entre los agentes culturales nos parece elevado.
- ✓ Sería conveniente investigar en que territorios, ámbitos o tipo de agentes se da en mayor medida este desconocimiento de ADESCA.

Pregunta 8: FINANCIAMIENTO, solicitudes

Objetivo: conocer el porcentaje de agentes culturales que han solicitado financiamiento para sus proyectos a ADESCA.

Nota: nos responden los 350 encuestados, a pesar de indicarles que si no conocían ADESCA debían pasar directamente a la siguiente sección. Por tanto, nos encontramos con 142 encuestados que contestan sin deber hacerlo. Tenemos, por otra parte, 46 encuestados que son los que realmente no solicitan financiamiento, aun conociendo ADESCA. Nos daría entonces una segunda tabla y gráfica

En estos dos cuadros se observan los datos adecuados a las respuestas esperadas, o sea purgando aquellas que no debían incluirse:

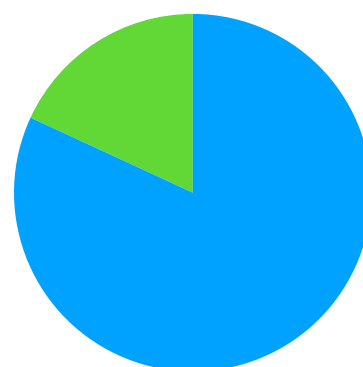
Todas la respuestas

Solicita	Total	Porcentaje
SI	208	59,4
NO	142	40,6
Totales	350	100

● SI ● NO

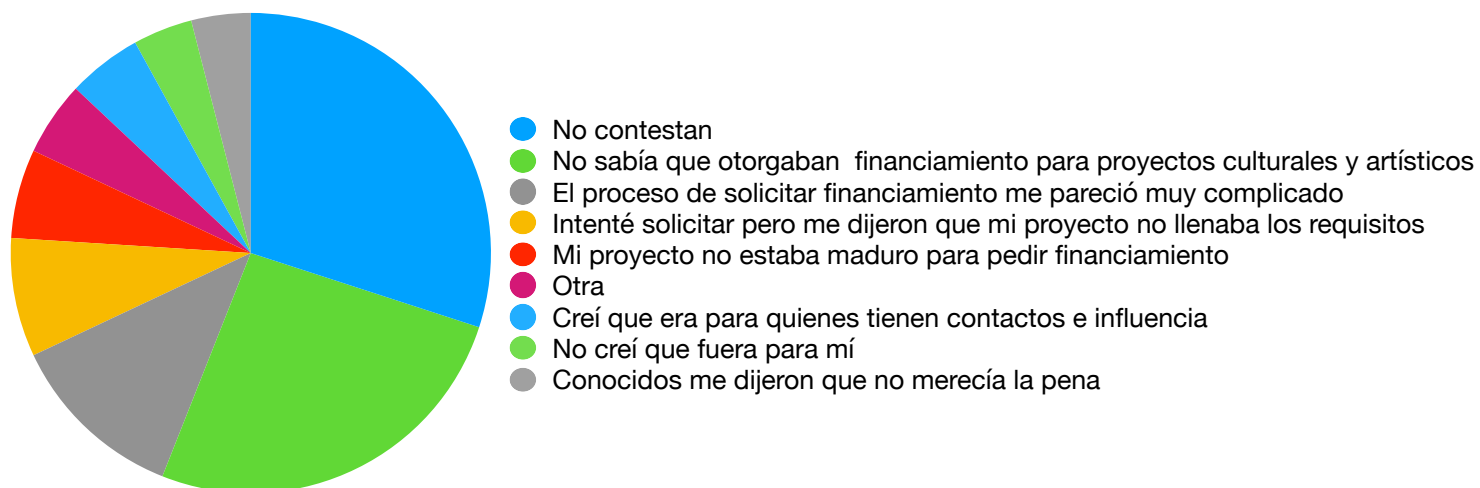
Respuestas purgadas

Solicita	Total	Porcentaje
SI	208	82
NO	46	18
Totales	254	100



Pregunta 9: FINANCIAMIENTO

Objetivo: conocer el porcentaje de agentes culturales que no han solicitado el financiamiento que ofrece ADESCA y las causas.



Causa de no solicitar financiamiento

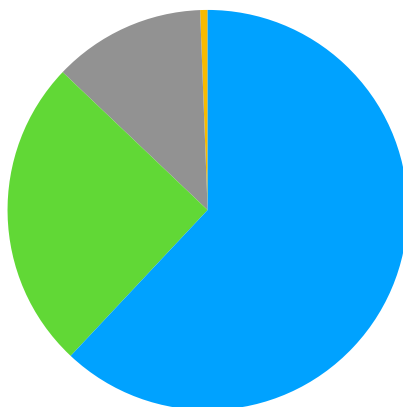
Razón	Total	Porcentaje
No contestan	104	30
No sabía que otorgaban financiamiento para proyectos culturales y artísticos	90	26
El proceso de solicitar financiamiento me pareció muy complicado	42	12
Intenté solicitar, pero me dijeron que mi proyecto no llenaba los requisitos	28	8
Mi proyecto no estaba maduro para pedir financiamiento	24	6
Otra	18	5
Creí que era para quienes tienen contactos e influencia	17	5
No creí que fuera para mí	14	4
Conocidos me dijeron que no merecía la pena	13	4
Totales	350	100

- ✓ Destaca como primera causa para no solicitar ayudas el hecho de ignorar la existencia de las mismas por parte de los propios agentes culturales en un porcentaje reseñable (26%).
- ✓ La complejidad del proceso como causa desmotivadora ya aparece con un porcentaje más discreto (12%).

Pregunta 10: INTENTOS

Objetivo: conocer el grado de fidelidad y confianza a las ayudas por parte de los agentes culturales.

● Una vez ● Dos veces ● Más de dos
● Más de cinco



- ✓ Entre los agentes culturales que respondieron al cuestionario destaca el 62,0% que ha solicitado financiamiento en una convocatoria y el 25,1%, en dos. Un alto porcentaje no vuelve a intentarlo, dato significativo para ADESCA que habla sobre la fidelidad y la confianza hacia la institución.

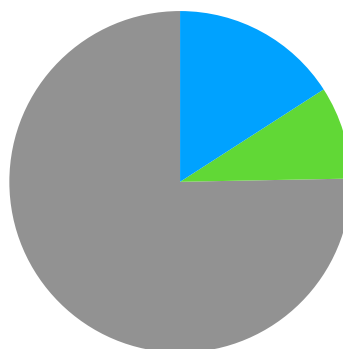
Pregunta 11: ÉXITO en la financiación

Objetivo: conocer el grado de éxito que obtuvieron los agentes culturales en sus solicitudes de financiamiento ante ADESCA

● Todas ● Algunas ● Ninguna

Éxito de financiamiento

Veces	Total	Porcentaje
Todas	29	15,9
Algunas	16	8,8
Ninguna	137	75,3
Totales	182	100



- ✓ El éxito en la financiación por parte de ADESCA es escaso entre los agentes culturales encuestados, pues el 75.3% nunca lograron financiamiento. Esto denota una fuerte competencia por un apoyo financiero institucional que quizás haya empezado a resultar insuficiente para su objetivo de apoyo al desarrollo cultural de los distintos territorios del país. También habla de posibles causas internas de la institución (burocracia, procesos largos), así como de causas propias de quienes solicitan (dificultad para elaborar proyectos y/o para trasladarse a la ciudad capital).

Pregunta 12: MOMENTO de desestimación

Objetivo: conocer en qué momento del proceso para conseguir financiamiento se detuvo éste. Los cuatro momentos concretados en la encuesta son los que señala la propia ADESCA.

Desestimación

Fase	Porcentaje	Total
Llamada telefónica	21,9	32
Entrevista	12,3	18
Entrega expediente	26	38
Análisis expediente	39,7	58
Totales	99,9	146

● Llamada telefónica ● Entrevista
● Entrega expediente ● Análisis expediente



- ✓ La llamada telefónica tiene un carácter meramente informativo, pero por el porcentaje de desistimiento, en la práctica funciona como un filtro.
- ✓ Un porcentaje alto, uno de cada cuatro solicitantes, desiste de entregar la documentación.

Pregunta 13: REITERACIÓN en las solicitudes

Objetivo: conocer la confianza que los agentes culturales muestran hacia el sistema de ADESCA medido por su reiteración en pedir ayudas.



- ✓ A pesar del poco éxito a la hora de obtener financiamiento por parte ADESCA (véanse los resultados de la pregunta 11), entre los agentes culturales predomina la confianza en el sistema del Aporte, pues el 63,2% volvería a solicitarla.

Pregunta 14. ¿Por qué volvería o no a pedir financiamiento a ADESCA?

Respuestas literales

I.- Metodología para la interpretación y análisis de las respuesta a esta pregunta.

La interpretación de respuestas literales, normalmente consideradas datos cualitativos, es realmente compleja. Se trata de datos cargados de significados y con una gran complejidad. En este caso son opiniones expresadas literalmente por los encuestados y que abarcan una diversidad muy amplia de respuestas. Para extraer información significativa de las respuestas debimos trabajar a partir de la interpretación de los textos y tratando de agruparlos, clasificarlos, en categorías que permitieran su interpretación y análisis.

El trabajo se realizó en los siguientes pasos:

1. Establecer lo que llamamos categorías de clasificación. Nueve en total y que responden a contenidos similares de cada una de ellas permitiendo agrupar las respuestas según similitudes semánticas y/o conceptuales.
2. Análisis desde las emociones. Observamos que las respuestas y nuestras categorías de clasificación obedecían a tres emociones básicas de los encuestados ante la institución y su relación con la misma. En ese sentido se

establecieron las siguientes emociones a partir de las respuestas: satisfacción, descontento y necesidad.

Estas dos fases permiten acercarse a las respuestas, a la información obtenida en la encuesta, para obtener una interpretación de lo que han querido comunicarnos como grupo afectado. A continuación, detallamos las categorías de análisis e interpretación.

II.- Definiciones de las categorías de clasificación:

1. OFERTA (de financiación): la adjudicamos a aquel comentario en el que el agente expresa que la necesidad de financiamiento es esencial en la decisión de solicitarlo a ADESCA.
2. PROMOCIÓN (de la cultura en el país): se trata del caso en el que el comentario pone en valor las ayudas de ADESCA, y a la propia institución, como un elemento esencial para la promoción de la cultura en Guatemala en cualquiera de sus expresiones.
3. APOYO (a un proyecto personal del agente): cuando en la respuesta nos encontramos no sólo con la necesidad de financiamiento del proyecto sino que también se ve la ayuda como un apoyo al proyecto más allá de lo económico, como un apoyo de prestigio.
4. EDUCACIÓN (cultura como herramienta educativa para niños y jóvenes): algunas respuestas incidían en el hecho de que los proyectos culturales debían ser apoyados por estar dirigidos a la infancia y la juventud, siendo en opinión del encuestado una prioridad de todo proyecto cultural.
5. DESCONOCIMIENTO (de las ayudas): aquellas respuestas que admitían ignorar que ADESCA otorgaba ayudas a proyectos culturales.
6. SESGOS (de tipo político , cultural o clientelar): algunos encuestados mostraban una clara desconfianza en el sistema de ayudas de ADESCA y expresaban sus sospechas de falta de imparcialidad y de existir clientelismo o nepotismo.
7. MAL (funcionamiento de ADESCA): incluye aquellas respuestas en la que los encuestados muestran su descontento con el funcionamiento de la institución, sus normas o sus procesos.
8. NO (ha solicitado): aquellos que abiertamente reconoce en que no han solicitado ayudas pero no dan explicación alguna del porqué.
9. INCLASIFICABLES: simplemente aquellas que no comprendemos muy bien el sentido de las mismas. Normalmente por problemas de redacción. También algunas que son esencialmente la exposición de un caso concreto.

III.- Análisis desde las EMOCIONES:

Para profundizar en el análisis de las respuestas ensayamos un análisis a partir de las emociones dominantes en las mismas. Para ello establecimos tres categorías en las que encuadrar aspectos emocionales de las respuestas. Son:

- ✓ SATISFACCIÓN: en el sentido de conformidad con la tarea de la institución y que conlleva un cierto grado de aceptación con la misma y sus funciones. En esta categoría incluimos las categorías de clasificación PROMOCIÓN (entienden que ADESCA es un instrumento de promoción de la cultura) y OFERTA (entienden que ADESCA cubre las necesidades de financiación de muchos agentes culturales).

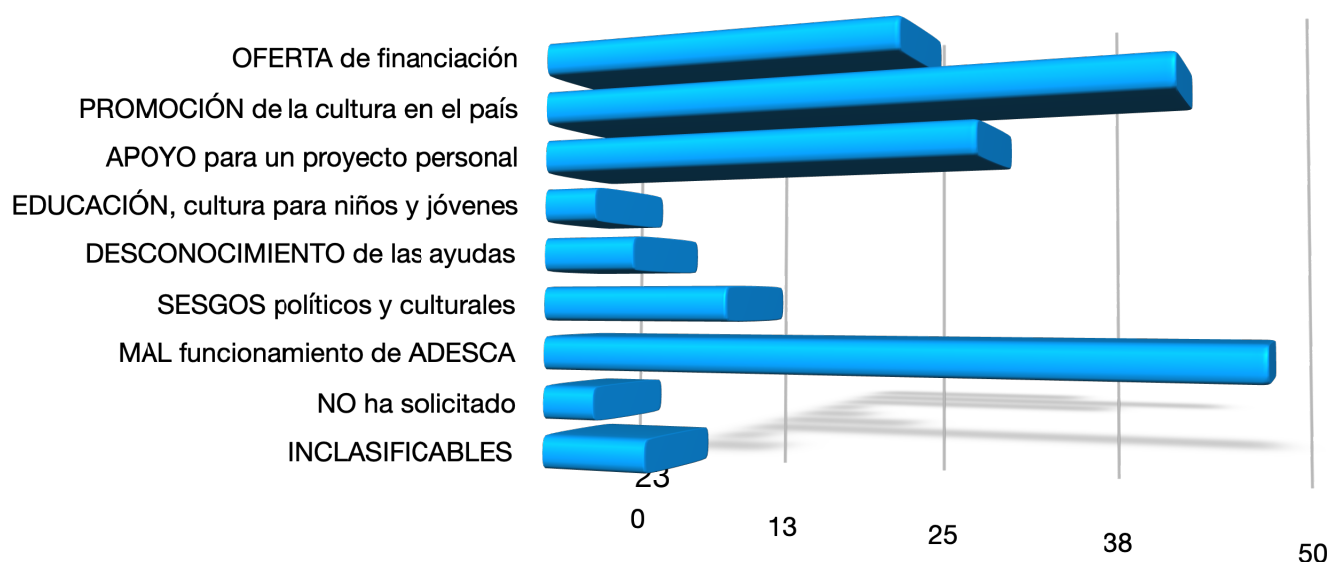
- ✓ **DESCONTENTO:** claramente aquellos comentarios que disentían tanto de funcionamiento como de los procesos y decisiones de ADESCA. En esta categoría incluimos las categorías de clasificación DESCONOCIMIENTO (falta de información del agente cultural), SEGOS (clientelismo) y MAL (funcionamiento de la institución).
- ✓ **NECESIDAD:** en el sentido de necesidad general de apoyo a un proyecto individual o de grupo social o de edad. En este sentido incluimos las categorías de clasificación APOYO (para un proyecto personal) y EDUCACIÓN (grupos prioritarios que necesitarían proyecto culturales propios).

IV- Cuadro de respuestas agrupadas en categorías de clasificación.

Respuestas por categorías de clasificación

Criterio	Número de Respuestas
OFERTA de financiación	26
PROMOCIÓN de la cultura en el país	43
APOYO para un proyecto personal	31
EDUCACIÓN, cultura para niños y jóvenes	4
DESCONOCIMIENTO de las ayudas	7
SESGOS políticos y culturales	14
MAL funcionamiento de ADESCA	48
NO ha solicitado	4
INCLASIFICABLES	8
Total	185

V.- Gráfica de respuestas:



VI.- Resultados de análisis de EMOCIONES

Categorías de EMOCIONES

SATISFACCIÓN	Respuestas
OFERTA	26
PROMOCIÓN	43
Total	69
DESCONTENTO	Respuestas
DESCONOCIMIENTO	7
SESGO	14
MAL	48
Total	69
NECESIDAD	Respuestas
APOYO	31
EDUCACIÓN	4
	35

● SATISFACCIÓN ● DESCONTENTO ● NECESIDAD



VIII.- Conclusiones.

- ✓ En el plano emocional resulta elocuente que ADESCA suscite el mismo nivel de rechazo que de aceptación.
- ✓ Este hecho demuestra que no es una institución que deje indiferentes a los agentes culturales guatemaltecos.
- ✓ El rechazo al mal funcionamiento es muy elevado lo que parece indicarnos que hay un margen amplio de mejora organizacional y de trabajo en ese sentido.
- ✓ La desconfianza a la claridad y transparencia de los procesos y su regulación aún es elevada.
- ✓ Igualmente ocupa un destacado lugar la satisfacción con ADESCA como herramienta que promueve la cultura en el país.
- ✓ Su capacidad de apoyo también es muy valorada.
- ✓ Aquellos incluidos en el grupo emocional de la necesidad suelen expresar un deseo de aportar al desarrollo cultural bien genéricamente, bien centrados en determinados grupos (niños, jóvenes, etc.). personas dispuestas a trabajar en pro de la cultura y que podrían decantarse hacia la satisfacción o el descontento en función de la respuesta que encontraran en ADESCA.

IX.- Algunos literales significativos de emociones:

SATISFACCIÓN:

- ✓ Porque tengo muy claro en el campo y ámbito en el que trabaja y apoya con financiamiento a las personas individuales como en mi caso, los grupos y las organizaciones: la diversidad cultural y popular y sus diversas expresiones artísticas.
- ✓ Me parece una iniciativa que apoya a artistas del interior del país y proyectos que incentivan propuestas interesantes.
- ✓ Porque es importante desarrollar proyectos que beneficien a las comunidades del interior y al mismo tiempo la agrupación teatral puede crecer con el apoyo de ADESCA.
- ✓ En Guatemala hay muy pocos fondos que apoyan el arte y la cultura, por lo tanto considero que ADESCA sí ayuda para financiar proyectos.
- ✓ Es una de las pocas instituciones que lo ofrece.
- ✓ Es una de las pocas opciones de financiamiento artístico en el país.
- ✓ Promueven cultura y enfatizan la descentralización.
- ✓ Porque es una de los pocos fondos estatales relacionados con las artes y el único relacionado con descentralización y cultura.

DESCONTENTO:

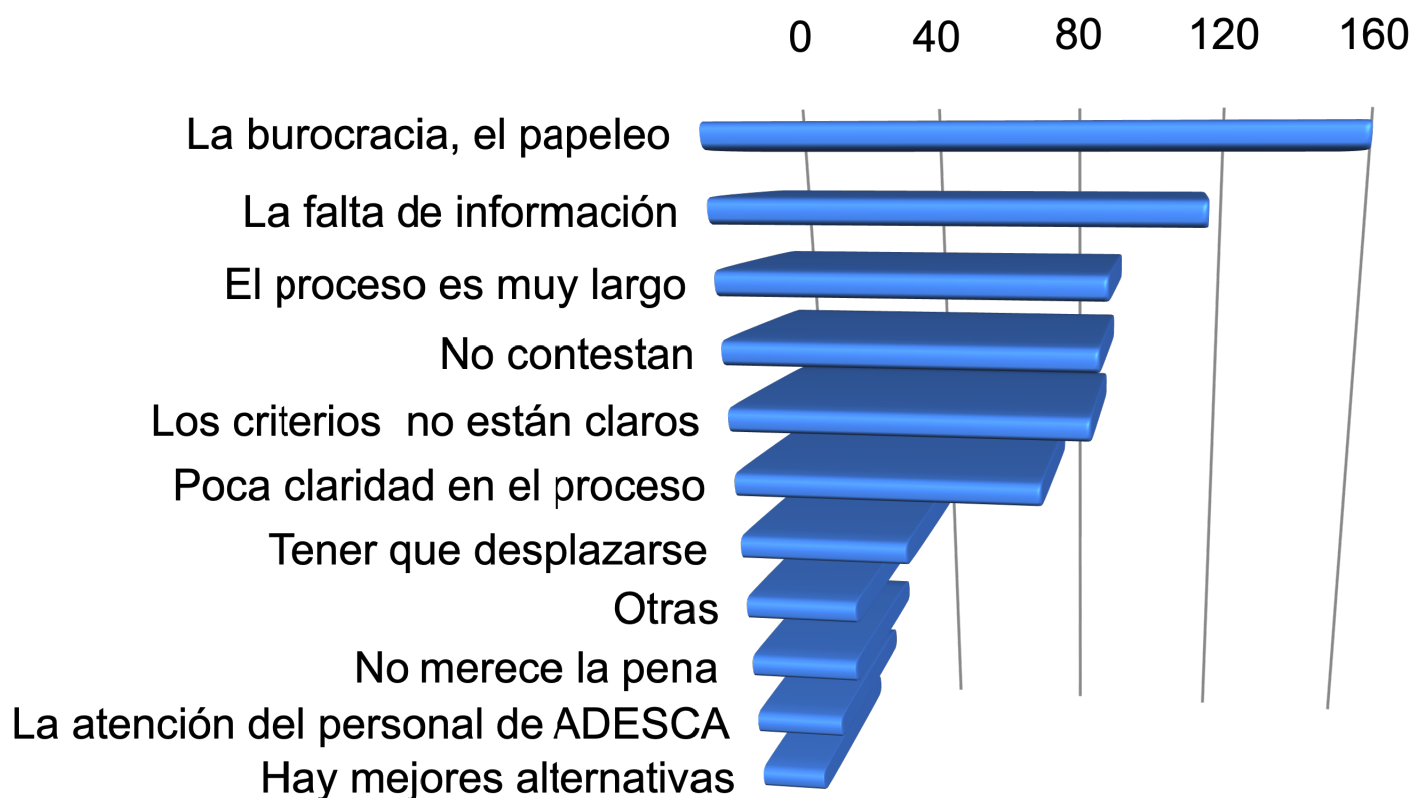
- ✓ Terrible proceso burocrático y cero servicio al cliente, nos hicieron llenar y hacer todo para luego decir que no había presupuesto.
- ✓ Piden muchas cosas, cambian constante mente de criterios y censuran ciertos temas.
- ✓ Sesgos políticos y culturales.
- ✓ Por lo mismo no apoyan a quienes tienen un proyecto, más bien apoyan únicamente a sus conocidos o personas que tengan como decimos cuello.
- ✓ Apoyan solo lo de su agenda.
- ✓ Enviamos toda la papelería necesaria, nos copiaron de recibido y luego nunca obtuvimos ninguna respuesta. Intentamos comunicarnos y tampoco, ignoraron el proyecto a pesar de haber cumplido todos los requisitos, pésima comunicación.
- ✓ Demasiada burocracia que cuesta, más si eres del interior del país. Además varias convocatorias no incluyen honorarios, así que se harían los proyectos por amor al arte y no por la dignificación del artista.

NECESIDAD:

- ✓ No hay muchas opciones de financiamiento, es más por necesidad.
- ✓ Porque es muy difícil costear proyectos artísticos sin apoyo financiero externo.
- ✓ Porque se necesita crear espacios culturales para promoverlos con los jóvenes.
- ✓ Para realizar proyectos de arte a niños y jóvenes.
- ✓ Porque conozco el procedimiento y necesito apoyo.
- ✓ Tengo proyectos culturales que necesitan financiación.
- ✓ Para financiar mi proyecto artístico.
- ✓ Porque quiero llevar a cabo proyectos de mi grupo de teatro y personales para los que no contamos con presupuesto.

Pregunta 15: DIFICULTADES para pedir financiamiento en ADESCA

Objetivo: identificar las principales barreras que encuentran los agentes culturales en el proceso de solicitar ayudas de financiamiento en ADESCA



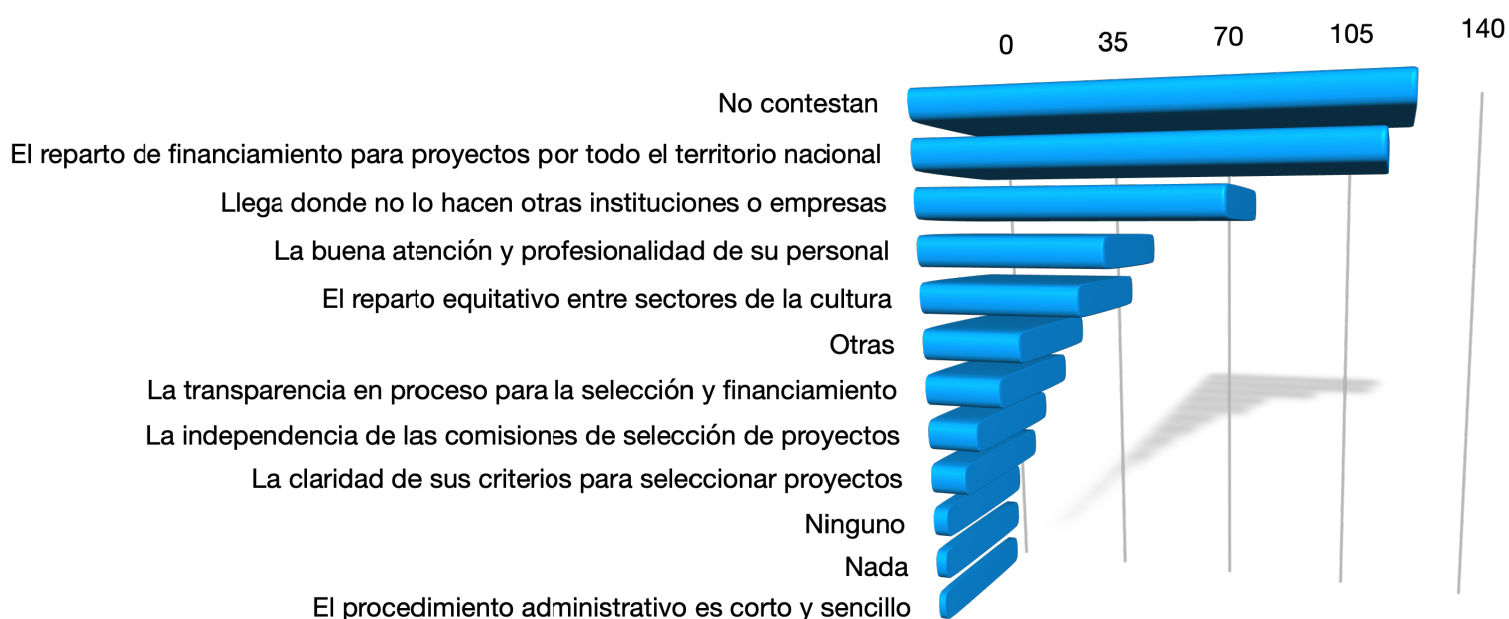
- ✓ Las cinco principales causas o barreras que dan los agentes culturales a la hora de solicitar financiamiento a ADESCA se pueden agrupar en dos tipos. Así, las causas primera (La burocracia, el papeleo) y tercera (El proceso es muy largo) se derivan de las complejidades que el procedimiento administrativo tiene en las organizaciones burocráticas. Son de difícil solución, lo más tratar de simplificar dentro del marco que establecen las normas legales administrativas.
- ✓ Por otro lado, la segunda (La falta de información), cuarta (Los criterios no están claros) y quinta (Poca claridad en el proceso) están relacionadas con la política de comunicación de ADESCA y pueden ser más subsanables que las anteriores.

Pregunta 16: POSITIVO en las funciones de ADESCA

Objetivo: conocer qué aspectos de las funciones que realiza ADESCA son más valorados por los agentes culturales.

Aspectos positivos

Positivo	Total
No contestan a la pregunta	122
El reparto de financiamiento para proyectos por todo el territorio nacional	116
Llega donde no lo hacen otras instituciones o empresas	80
La buena atención y profesionalidad de su personal	50
El reparto equitativo entre sectores de la cultura	43
Otras	27
La transparencia en todo el proceso para la selección y financiamiento de proyectos	21
La independencia de las comisiones de selección de proyectos	14
La claridad de sus criterios para seleccionar proyectos	10
Ninguno	4
Nada	3
El procedimiento administrativo es corto y sencillo	2



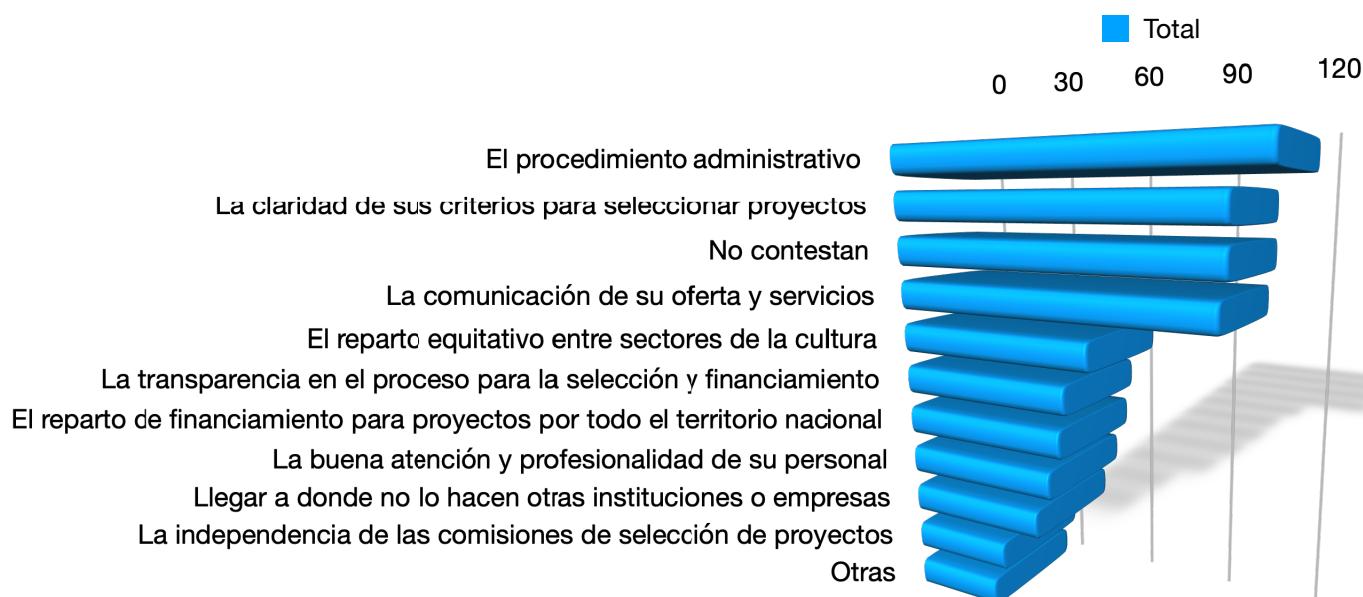
- ✓ Lo más destacado es que el mayor porcentaje de personas encuestadas optan por no contestar a la pregunta, lo que denota una cierta actitud crítica con la institución. No obstante, entre la mayoría que sí optó por contestar, los dos principales aspectos positivos son que el reparto de financiamiento es para proyectos por todo el territorio nacional y que ADESCA llega donde no lo hacen otras instituciones o empresas.

Pregunta 17: Aspectos mejorables de la gestión de ADESCA

Objetivo: conocer aquellos aspectos del funcionamiento de ADESCA que deberían mejorar en opinión de los agentes culturales.

Mejorable

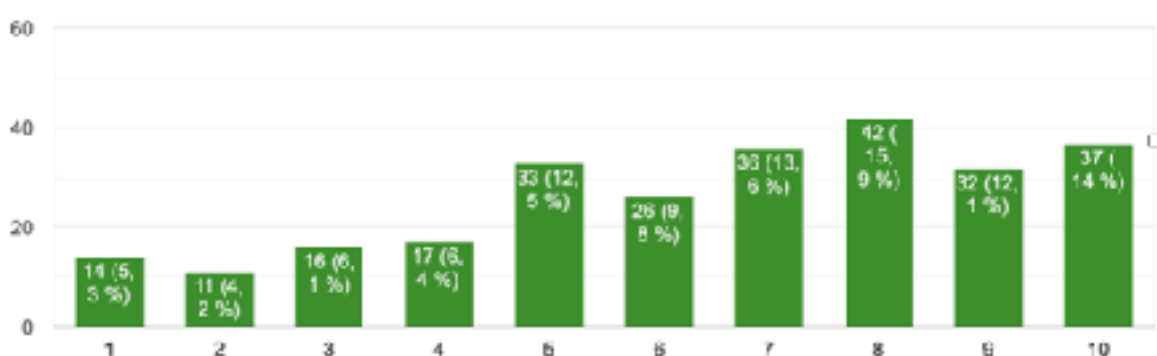
Mejorable	Total
El procedimiento administrativo	117
La claridad de sus criterios para seleccionar proyectos	106
No contestan a la pregunta	106
La comunicación de su oferta y servicios	104
El reparto equitativo entre sectores de la cultura	66
La transparencia en todo el proceso para la selección y financiamiento de proyectos	58
El reparto de financiamiento para proyectos por todo el territorio nacional	56
La buena atención y profesionalidad de su personal	52
Llegar a donde no lo hacen otras instituciones o empresas	47
La independencia de las comisiones de selección de proyectos	34
Otras	30
Totales	776



- ✓ De nuevo destaca la necesidad de mejorar el procedimiento administrativo.
- ✓ Señalar que la claridad de criterios en el proceso de selección de proyectos a financiar resulta una demanda de los agentes de cierto peso.
- ✓ De nuevo la necesidad de mejorar la comunicación aparece en un lugar destacable.

Pregunta 18: Utilidad para el sector cultural

Objetivo: conocer como valoran la aportación de ADESCA al sector de la cultura en Guatemala.



Para una mejor percepción de la valoración se han agrupado las cuatro puntuaciones extremas como Mal y Bien. Las puntuaciones centrales, 5 y 6, se obvian por considerarse refugio de quienes no desean comprometer una opinión o tiene dudas al respecto.

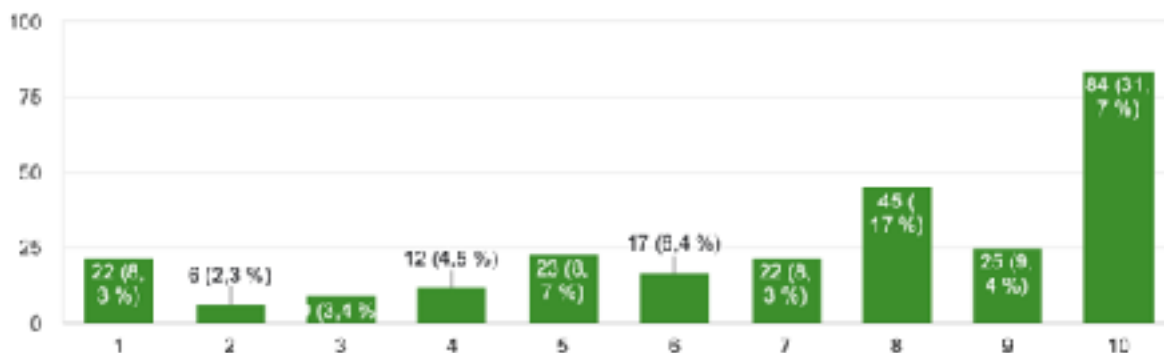
Utilidad para el sector cultural

Mal	Total	Porcentaje		Bien	Total	Porcentaje
1	14	5,3		7	36	13,6
2	11	4,2		8	42	15,9
3	16	6,1		9	32	12,1
4	17	6,4		10	37	14,0
Totales	58	22,0		Totales	147	55,6
Mal	58					
Bien	147					
Equidistantes	59					

- ✓ En una amplia mayoría los agentes culturales consideran que ADESCA es una institución de valor para el sector de la cultura en la nación.

Pregunta 19: Utilidad para el territorio

Objetivo: conocer como valoran la aportación de ADESCA al territorio de la cultura en Guatemala.



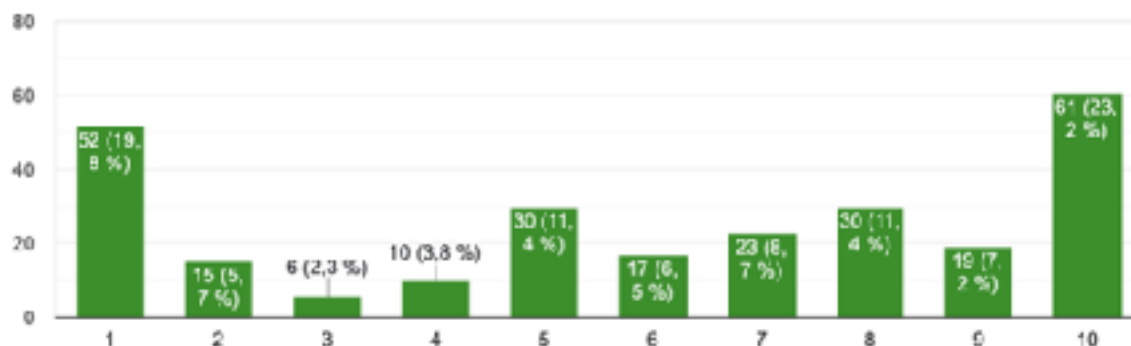
Para una mejor percepción de la valoración se han agrupado las cuatro puntuaciones extremas como Poco y Bastante. Las puntuaciones centrales, 5 y 6, se obvian por considerarse refugio de quienes no desean comprometer una opinión o tiene dudas al respecto.

Utilidad para el territorio

Poco	Total	Porcentaje		Bastante	Total	Porcentaje
1	22	8,3		7	22	8,3
2	6	2,3		8	45	17,0
3	9	3,4		9	25	9,4
4	12	4,5		10	84	31,7
Totales	49	18,5		Totales	176	66,4
Nada	49					
Mucha	176					
Equidistantes	40					

- ✓ La valoración positiva de ADESCA como institución cultural que contribuye al desarrollo cultural de los territorios es aún mayor que la que recibe por su contribución al sector cultural de la nación en su conjunto.

Pregunta 20: Utilidad para el trabajo personal del gestor o artista



Objetivo: conocer como valoran la aportación de ADESCA a su trabajo. Para una mejor percepción de la valoración se han agrupado las cuatro puntuaciones extremas como Poco y Bastante. Las puntuaciones centrales, 5 y 6, se obvian por considerarse refugio de quienes no desean comprometer una opinión o tiene dudas al respecto.

Utilidad personal

Poco	Total	Porcentaje		Bastante	Total	Porcentaje
1	52	19,8		7	23	8,7
2	15	5,7		8	30	11,4
3	6	2,3		9	19	7,2
4	10	3,8		10	61	23,2
Totales	83	31,6		Totales	133	50,5
Ninguna	83					
Mucha	133					
Equidistantes	47					

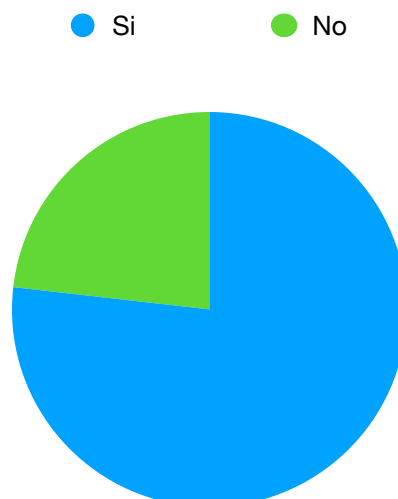
- ✓ La valoración positiva resulta la mayoritaria.
- ✓ Las valoraciones extremas, Ninguna (19,8%) y Mucha (23,2%) resultan las más frecuentes. Por otro lado, la valoración positiva, es decir, la de las puntuaciones agrupadas como Bastante, resulta la mayoritaria, con el 50,5% de las valoraciones, frente al 31,6% de las valoraciones agrupadas en Poco.

Pregunta 21: Participación de los encuestados en grupos de discusión que ayudan profundizar en los resultados de esta encuesta.

Objetivo: el objetivo principal es reclutar personas del sector para los grupos de discusión. Como objetivo secundario obtener un indicador de la voluntad y deseo de los agentes culturales en participar y en que sea oída su voz y sus opiniones.

Interés en participar

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	262	76,8
No	79	23,2
Suma	341	100



- ✓ Hay mucho interés por seguir participando, pues un 76,8% de las personas que respondieron al cuestionario manifestaron interés en hacerlo también en los grupos de discusión.

Matriz DAFO resultante de la encuesta a los agentes artísticos y culturales

Las **DEBILIDADES** citadas de ADESCA según los agentes culturales encuestados son:

- ✓ **Complejidad del proceso administrativo:** La burocracia y el papeleo son vistos como barreras significativas.
- ✓ **Falta de información:** Muchos agentes culturales no están bien informados sobre las ayudas y servicios que ofrece ADESCA.
- ✓ **Criterios de selección poco claros:** Los criterios para seleccionar proyectos no son suficientemente transparentes.
- ✓ **Transparencia en el proceso:** Hay dudas sobre la transparencia en la selección y financiamiento de proyectos.
- ✓ **Reparto no equitativo:** La equidad en el reparto de financiamiento entre los diferentes sectores de la cultura es cuestionada.
- ✓ **Atención y profesionalidad del personal:** **Se percibe que la atención y profesionalidad del personal pueden mejorar.**
- ✓ **Independencia de las comisiones de selección:** **La independencia de las comisiones de selección de proyectos es puesta en duda.**

Las **AMENAZAS** detectadas para ADESCA según los agentes culturales encuestados son:

- ✓ **Desconfianza en la transparencia:** Hay una percepción de falta de transparencia y claridad en los procesos de selección y financiamiento de proyectos.
- ✓ **Burocracia excesiva:** La complejidad y longitud del proceso administrativo pueden desmotivar a los agentes culturales a solicitar financiamiento.
- ✓ **Percepción de sesgos:** Existen sospechas de clientelismo, nepotismo y sesgos políticos o culturales en la adjudicación de ayudas.
- ✓ **Falta de información:** Un porcentaje significativo de agentes culturales no está bien informado sobre las ayudas que ofrece ADESCA, lo que puede limitar su efectividad.
- ✓ **Mal funcionamiento percibido:** Críticas al funcionamiento de la institución, incluyendo la atención al cliente y la comunicación, pueden afectar su reputación y eficacia.
- ✓ **Competencia por recursos:** La alta competencia por el financiamiento puede resultar en un bajo éxito en la obtención de fondos, lo que puede desanimar a los solicitantes.

Las **FORTALEZAS** detectadas en ADESCA según los agentes culturales encuestados son:

- ✓ **Alto conocimiento dentro del sector:** casi tres cuartas partes de los agentes conocen su existencia.
- ✓ **Distribución territorial:** ADESCA es vista como una institución que **distribuye de forma equitativa** su presupuesto de financiamiento por todo el territorio de la nación.
- ✓ **Apenas tiene competencia:** **Llega donde no lo hacen otras instituciones o empresas.**
- ✓ **Servicio de calidad:** La buena **atención y profesionalidad de su personal.**
- ✓ **La independencia de funcionamiento:** Las comisiones de selección de proyectos actuándomelas con autonomía y transparencia.
- ✓ **Claridad:** La **claridad de sus criterios** para seleccionar proyectos.

Las **OPORTUNIDADES** detectadas en ADESCA según los agentes culturales encuestados son:

- ✓ **Promoción de la cultura:** ADESCA es vista como una herramienta esencial para la promoción de la cultura en Guatemala.
- ✓ **Apoyo financiero:** La institución ofrece una de las pocas opciones de financiamiento artístico en el país, lo que es muy valorado.
- ✓ **Descentralización:** ADESCA promueve la descentralización cultural, llegando a lugares donde otras instituciones no lo hacen.
- ✓ **Desarrollo de proyectos:** La posibilidad de financiar proyectos que beneficien a comunidades del interior y a grupos artísticos.
- ✓ **Interés en participación:** Un alto porcentaje de encuestados mostró interés en seguir participando en grupos de discusión, lo que indica una oportunidad para ADESCA de involucrar más a los agentes culturales en sus procesos y mejorar sus servicios basándose en sus opiniones y necesidades.

Grupos focales (focus group) de opinión sobre ADESCA.

Los grupos focales son una herramienta tradicional de la investigación cualitativa. Su objetivo es discutir en pequeños grupos, poco más de cinco personas, temas o problemas concretos. En nuestro caso los utilizamos como un refuerzo a la encuesta de artistas y agentes culturales. En la encuesta que les enviamos se incluyó una última pregunta en la que se les daba la oportunidad de participar en estos grupos para ahondar en sus opiniones. La respuesta fue muy exitosa ya que 262 personas (76,8%) aceptaron frente a 79 (23,2%) que rechazaron la invitación.

Para seleccionar los participantes, a través de sus respuestas, los agrupamos en primer lugar en dos categorías:

1. Satisfechos. Incluimos a personas que por sus respuestas estaban satisfechos con ADESCA, su organización y funciones, por los motivos que fuera.
2. Descontentos. Agrupaba a aquellas personas que por sus respuestas en la entrevista podíamos clasificarla como insatisfecha con ADESCA y su funcionamiento.

Más tarde detectamos y agrupamos un tercer conjunto de personas en las que el criterio era vivir y desarrollar su actividad profesional y cultural fuera de la capital de la República. En este caso nos era indiferente su satisfacción o insatisfacción con ADESCA, lo que se pretendía era escuchar la voz de los territorios, de los departamentos. Por esta causa denominamos al grupo como Periféricos.

De esta manera conseguimos reunirnos con veinte personas distribuidas de forma más o menos uniforme entre los tres grupos focales. Las reuniones de los dos primeros grupos (Satisfechos y Descontentos) tuvieron lugar los días 16 y 20 de enero de 2025 en la Universidad Popular que gentilmente nos cedió sus instalaciones. La tercera reunión se tuvo a través de la Web (Zoom) el 21 de enero, dada la dispersión territorial de los participantes. Un dato importante es que a los participantes se les envió previamente un informe ejecutivo de los resultados de la encuesta a los agentes artísticos y culturales. Se trataba de darles la información de lo que se había dicho y comentado en la encuesta como base de arranque para la discusión.

En los grupos se escucharon opiniones que reiteraban la mayoría de los aspectos destacados en la encuesta. Es preciso señalar que las opiniones y comentarios negativos destacaban sobre aquellos que podemos calificar como positivos, un efecto general cuando las opiniones se dan en pequeños grupos de afines, donde se genera una complicidad y un ambiente propicio para el desahogo. Destacan los siguientes comentarios literales de los participantes:

- ✓ ADESCA es una entidad "anormal" dentro del sistema institucional de la cultura en Guatemala.
- ✓ El mecanismo para obtener los fondos es complejo y poco accesible para la gente de fuera de la institución.
- ✓ Los artistas no están en clave de la burocracia, sólo están interesados en su arte y desconocen lo administrativo.
- ✓ ADESCA es inflexible en cuanto al no. No explica.
- ✓ Es cierto que en ocasiones ADESCA ayuda con medios humanos de calidad en determinados proyectos que le interesan. Pero no es lo frecuente.
- ✓ En general la queja es por no estar permitido en las ayudas el pago de honorarios a los artistas y creadores así como a los productores.
- ✓ No hay un listado claro de requisitos y trámites para solicitar las ayudas.
- ✓ Son necesarias mentes más abiertas por parte del personal de ADESCA.
- ✓ Resulta sorprendente que ante una petición hecha por escrito ante una administración la respuesta sea mediante una llamada telefónica.
- ✓ Posteriormente un miembro de la comisión sectorial responsable me comunicó que en la misma no se vio el proyecto, no llegó.
- ✓ No se sabe a ciencia cierta los criterios de adjudicación y que la razón es porque los trabajadores de ADESCA también los ignoran.
- ✓ El gran enigma es dónde se toman las decisiones.
- ✓ Hay un cierto malestar entre los artistas de la ciudad porque creen que se beneficia en exceso a los departamentos.
- ✓ Tampoco ven claridad en los porcentajes que se adjudican a los distintos sectores.
- ✓ ADESCA necesita ser fortalecida y actualizada.
- ✓ Se echa de menos empatía con los artistas.
- ✓ Hay más atención a la gestión de los fondos económicos que a la gestión de los proyectos artísticos.

- ✓ Algunos se quejan de los plazos para pedir de nuevo otra ayuda después de recibida una.
- ✓ Personas de los departamentos llegan a afirmar que "nunca conocí a nadie de ADESCA". Poca preséncialos en los territorios fuera de la capital.
- ✓ Hay una serie de peticiones en la que coinciden la mayoría de los participantes en los tres grupos: Manos burocracia, más claridad en los criterios de adjudicación, mejorar la comunicación e investigar qué está surgiendo de nuevo en el sector.

Entre los tres grupos se desarrollaron más de seis horas de debate, reflexión y discusión que fueron grabados y transcritos. Como resultado deseado, aparte de lo reseñado arriba, se elaboró una DAFO que sintetizara y ordenara lo hablado.

Las **DEBILIDADES** detectadas en ADESCA según los grupos focales son:

- ✓ **Burocracia excesiva y procesos prolongados:** Los trámites administrativos son lentos, confusos y desmotivadores.
- ✓ **Falta de transparencia y criterios poco claros:** Se perciben favoritismos, decisiones arbitrarias y ausencia de estándares públicos de evaluación.
- ✓ **Déficit de acompañamiento técnico y comunicación:** Los solicitantes reciben escasa orientación administrativa y poca retroalimentación sobre sus proyectos.
- ✓ **Ausencia de honorarios para artistas:** Las ayudas no contemplan la remuneración del trabajo creativo, lo que afecta la sostenibilidad profesional del sector.
- ✓ **Desconocimiento y baja sensibilidad cultural del personal:** Algunos funcionarios carecen de formación o comprensión del ámbito artístico y de la diversidad territorial y disciplinaria (p. ej., moda o diseño).

Las **AMENAZAS** detectadas en ADESCA según los grupos focales son:

- ✓ **Desconfianza y pérdida de legitimidad:** La percepción de arbitrariedad y favoritismo puede desmotivar la participación y deteriorar la imagen institucional.
- ✓ **Politización,** riesgo de que intereses ajenos a la cultura condicionen las decisiones y prioridades de la entidad.
- ✓ **Recursos limitados y riesgo de estancamiento presupuestario:** El crecimiento de la demanda no se acompaña con un aumento de los fondos disponibles.
- ✓ **Fuga de talento cultural:** Los artistas podrían optar por financiamiento internacional o emigrar, debilitando el ecosistema cultural local.
- ✓ **Pérdida de memoria y patrimonio cultural:** Falta de preservación de archivos y registros que documentan el impacto de los proyectos apoyados.

Las **FORTALEZAS** detectadas en ADESCA según los grupos focales son:

- ✓ **Existencia y legitimidad institucional:** ADESCA es reconocida como una institución legalmente constituida, con trayectoria y presupuesto propio, lo que la convierte en un referente único de apoyo cultural en Guatemala.
- ✓ **Mandato y estructura establecida:** Su marco legal y administrativo permite pensar en reformas y actualizaciones sin necesidad de crear una nueva entidad.
- ✓ **Capacidad potencial de descentralización:** La estructura contempla la transferencia de recursos a los departamentos, lo que podría favorecer la equidad territorial si se implementa efectivamente.
- ✓ **Compromiso y calidad del sector artístico:** Los beneficiarios demuestran alto nivel de dedicación, experiencia previa y creatividad para adaptarse a los requerimientos institucionales.
- ✓ **Redes y colaboración:** Existe capacidad de articularse con editores, académicos y otros agentes culturales, fortaleciendo la calidad de los proyectos.

Las **OPORTUNIDADES** detectadas en ADESCA según los grupos focales son:.

- ✓ **Simplificar y clarificar los requisitos,** ofreciendo listas cerradas desde el inicio y criterios públicos de evaluación.
- ✓ **Descentralizar la ayuda** cultural, reconociendo la diversidad territorial y fomentando el acceso equitativo.
- ✓ **Ampliar la difusión** en los Departamentos fuera de la capital para llegar a más gestores y artistas.
- ✓ **Abrir espacios de diálogo:** dar respuestas por escrito a proyectos rechazados para generar confianza.
- ✓ **Actualizar la definición de cultura** e incluir manifestaciones más amplias como moda, diseño, textiles, etc.

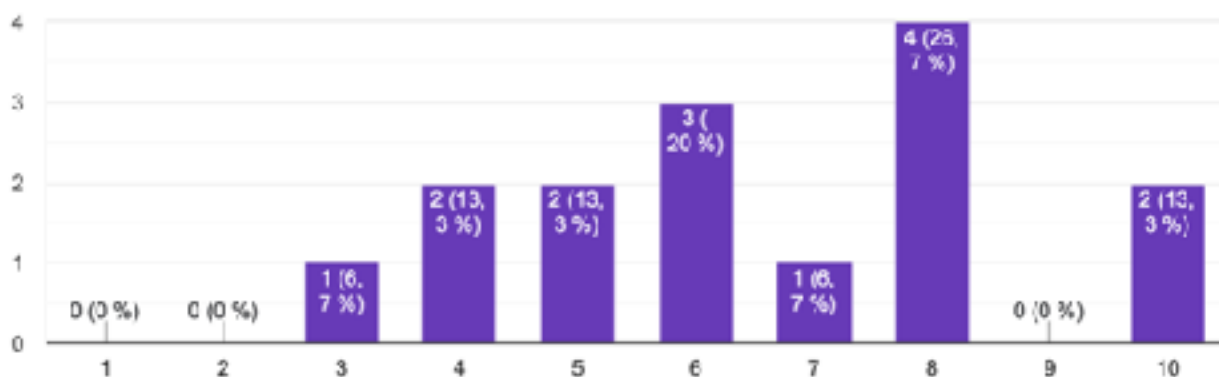
Cuestionario amplio y abierto a expertos de la gestión de las artes y la cultura.

En una tercera fase del proceso de investigación se creyó conveniente y enriquecedor entrevistar a personas con experiencia, conocimientos y profesionalidad sobre el sector de la cultura y por tanto, también conocedores de ADESCA. Se buscó llegar a un amplio abanico de perfiles dentro de la diversidad de profesiones y oficios que se ubican en el sector, no siendo extraño que muchos de ellos hayan señalado realizar dos o más actividades profesionales en ámbitos culturales. Se envió la encuesta a veinte personas de las que respondieron un total de quince. De este grupo once accedieron que se reseñara su nombre y filiación profesional. Las otras cuatro personas respondieron amablemente a nuestro cuestionario, pero declinaron salir del anonimato por motivos que respetamos.

Las quince personas que respondieron nos ofrecen una amplia diversidad de perfiles, tal y como corresponde al sector. Desde el punto de vista del sexo tenemos las respuestas de diez mujeres y cinco hombres. Seis de ellas se declaran gestoras culturales, seis desarrollan su actividad en el sector de las Artes Escénicas, dos en el de la Música y una en literatura. Dos de estas personas dicen que realizan labores de investigación y todas desarrollan una segunda actividad en el sector, como la docencia o la direccional artística.

La entrevista se les hizo llegar en formato electrónico y se componía de 13 cuestiones de las que sólo la primera y la segunda eran de respuesta cerrada y el resto, totalmente abiertas. Las preguntas cerradas, se referían a los mandatos que tiene ADESCA de descentralización y de financiación del arte y la cultura y si, en su opinión, se habían cumplido estos mandatos. Es preciso indicar que en ambas preguntas se solicitaba a las expertas que explicaran su valoración, con lo que obtuvimos más información de tipo cualitativo. El cuestionario se encuentra como ANEXO II.

Pregunta 1. Grado de cumplimiento con el mandato de descentralización.



Respuestas:

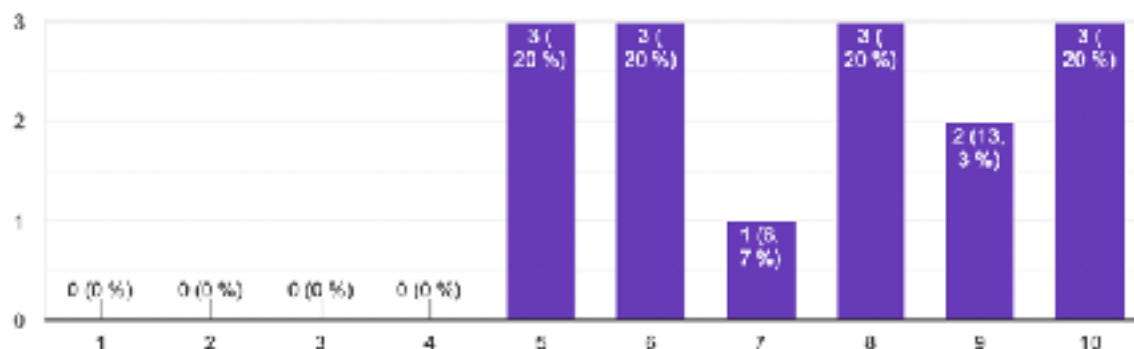
Los expertos consultados responden a la pregunta y se observa claramente que predominan las apreciaciones positivas sobre las negativas. Se procedió a agrupar las respuestas en dos bloques, según la valoración asignada por cada experto. En el primer bloque se encuentran aquellas valoraciones que van de 1 a 5, consideradas como negativas, y suponen el 33,3 % de las opiniones. El segundo bloque es aquel que aglutina las respuestas valoradas entre 6 y 10, consideradas como positivas y que suponen el 66,7%. De entrada hay una valoración positiva en cuanto al cumplimiento del mandato de descentralización que ADESCA tiene por ley. Los expertos matizan la valoración del trabajo descentralizador de ADESCA al explicar sus respuestas. Hemos seleccionado algunas de ellas, consideradas representativas de las opiniones de los expertos en relación a esta valoración:

- ✓ "Sus aportes a lo largo de los años han sido valiosos pero han financiado en algunos momentos proyectos y acciones a los que no le ha sido posible dar seguimiento, por lo que valdría la pena evaluar que sus resultados vayan más allá de la ejecución de sus fondos"
- ✓ "No es posible alcanzar el nivel 10, entre otras razones: por limitaciones presupuestarias de la entidad; porque muchas comunidades no presentan proyectos viables, ya que no cuentan con apoyos para cumplir con la contraparte exigible".

- ✓ "A los artistas que residen en el interior les obligan a venir a la ciudad para firmar contratos y demás. Obligadamente las propuestas deben de ser presentadas por personas que hablen y escriban en español".
- ✓ "Creo que se hacen importantes esfuerzos, pero es vital fortalecer el trabajo en red y la profesionalización de las y los gestores culturales a nivel nacional. Esto favorecería mucho la descentralización",
- ✓ "Pareciera que no han establecido criterios para definir cómo se distribuye el presupuesto equitativamente entre territorios y ámbitos culturales. Se apoya la reconstrucción del techo de una iglesia con miles de quetzales en una cabecera departamental, pero se regatear y nos cientos de quetzales en pago por presentaciones artísticas en un pequeño municipio, por ejemplo".
- ✓ "El proceso de aplicación es muy complicado. Se necesita de un asesor de ADESCA para poder comprender los instrumentos de aplicación. Son procesos muy largos, esto provoca que los grupos que aplican se cansan de los procesos y decidan deserta".
- ✓ "La descentralización, entendida como el proceso de trasladar el poder de decisión y recursos a agentes locales, no es aplicada o gestionada como tal en ADESCA. Aun hay concentración de recursos y toma de decisiones en las oficinas centrales. Superar esa concentración, abre el camino a una mayor descentralización".
- ✓ "El escaso presupuesto asignado no le permite tener mayor cobertura".

Estas respuestas apuntan a una serie de hechos y causas que aparecen en otras preguntas, tanto de este cuestionario como de la encuesta a los agentes artísticos y culturales. Igualmente, los veremos reaparecer en las entrevistas semiestructuradas a las personas relevantes del sector, relacionadas con ADESCA.

Pregunta 2. Grado de cumplimiento del apoyo financiero a la creación artística y cultural, las culturas populares y la conservación y difusión del patrimonio.



Respuestas:

Todos responden a la pregunta y en este caso hay una mayor claridad en cuanto al cumplimiento del objetivo de apoyo financiero, definido en la ley de creación de ADESCA. El 80% considera que el cumplimiento del encargo político vía ley de creación es real, y el 20% se enmarca en un nivel menos riguroso de cumplimiento. Pero también hemos de prestar atención a los matices en las respuestas literales y aclaratorias:

- ✓ "Aún cuando sus fondos son finitos, son agradecidos por integrantes de los diversos sub sectores artísticos y culturales"
- ✓ "Durante los últimos años se ha procurado inducir a los beneficiarios a que garanticen la sostenibilidad de los proyectos; lo cual no se logra del todo, por falta de recursos para dar seguimiento a ese aspecto".
- ✓ "Han financiado diversos proyectos culturales aunque suelen desestimar propuestas en base a criterios deliberados por la junta consultora, aunque dichos criterios no se encuentren específicamente estipulados en los requisitos".
- ✓ "No conozco muchas creaciones artísticas apoyadas por ADESCA, que hayan trascendido".
- ✓ "Creo que hay que reflexionar sobre los criterios para el apoyo de proyectos, también sobre los procesos de selección. Es vital tener un diálogo entre autoridades del MCD, ADESCA y artistas, con las y los posibles beneficiarios de los proyectos".

- ✓ "Efectivamente Adesca cumple con sus objetivos, pero pareciera que mayoritariamente apoya las expresiones culturales tradicionales y el patrimonio, y en menor medida, la creación artística contemporánea".
- ✓ "Falta conocimiento de la amplitud de manifestaciones culturales".
- ✓ "Acompañar antes y después de los procesos de inversión".
- ✓ "No del todo, es necesario más presupuesto y más personal especializado dentro de su estructura para poder cumplir".

Pregunta 3. Indagar si la autonomía política y administrativa de ADESCA es real.

En esta sección del cuestionario comienzan las preguntas de respuesta abierta. En principio les reseñamos algunas respuestas destacables y significativas. Hay un relativo consenso sobre el respeto a la autonomía administrativa de la institución, pero es más cuestionada la autonomía política. En opinión de los expertos consultados, para algunos se considera un proceso a medio camino, mientras que para otros existe pero debe fortalecerse. Destacamos estas respuestas significativas:

- ✓ "Sí, es real que ADESCA funciona como una entidad autónoma, alejada de la influencia política de los gobiernos de turno. En efecto se percibe que su coordinación con el Ministerio de Cultura y Deportes es técnica y colaborativa".
- ✓ "La Ley de Creación de la entidad y su Reglamento, brinda un buen respaldo para el efecto".
- ✓ "Anhelado no alcanzado".
- ✓ "Lo considero un hecho real".
- ✓ "Sí y no. Sí, porque la decisión de a quién se apoya y cuánto se le da es de la estructura interna de Adesca, sin injerencia directa del MCD, aunque autoridades de la institución formen parte del Consejo de administración de Adesca. No, porque la selección final de los miembros del Consejo la hace el presidente de la República con recomendación del MCD y muchas veces no se elige a las personas más preparadas sino por pagos políticos".
- ✓ "Es un hecho, pero de manera parcial al revisar su legislación que la respalda y los apoyos que se han dado en concreto".
- ✓ "Es modelo innovador con muchas posibilidades. Lamentablemente la institución no ha tenido una dirigencia con formación en gestión. Entienden su trabajo desde la perspectiva administrativa pero con corto conocimiento del campo cultural".

- ✓ "En el Consejo participan autoridades del Ministerio de Cultura que algunas veces pueden entorpecer su autonomía".
- ✓ "Hay descentralización del Ministerio de Cultura. Sin embargo, en el 2016 debió incorporarse a los lineamientos de varios aspectos de control gubernamental . Esto generó más burocracia".

Pregunta 4. Conocer la percepción que tienen los entrevistados sobre el protagonismo de ADESCA en el ecosistema cultural de Guatemala.

Esta pregunta pretende conocer si los entrevistados tienen una visión de ADESCA como una institución central en la vida cultural del país, o no, y qué nivel de protagonismo tiene para ellos. En las respuestas se admiten la centralidad y el protagonismo de la institución, aunque manifiestan ciertos reparos significativos.

- ✓ "Adesca es reconocida en el medio cultural y tiene un papel importante en el desarrollo cultural, toda vez que brinda apoyos a quienes lo solicitan y cumplen con los requisitos".
- ✓ "Lo es relativamente. Existen otros procesos estatales similares... ..pero estos dependen de la voluntad política de turno para prevalecer como fondos/ concursos de apoyo".
- ✓ "En mi opinión, se trata de una institución que amerita ser apoyada ampliamente, aprovechando su experiencia".
- ✓ "Yo creo que ADESCA si es un referente cultural en Guatemala, pero creo que es totalmente insuficiente el presupuesto que maneja"
- ✓ "Sí, en la medida en que es conocida y se apoya la ejecución de proyectos. Sin embargo, hay una buena parte del sector cultural, especialmente fuera de la capital, que no la conoce o no se anima a presentar proyectos".
- ✓ "No, para nada. La deserción de artistas en el proceso de aplicación a la financiación es muy alta".
- ✓ "Sí lo es en cuanto que es la única institución que puede legalmente transferir recursos financieros de manera directa a los diversos sectores de la cultura a nivel local. No lo es en cuanto a que no impulsa procesos de gestión y fortalecimiento de renovación a su interior".
- ✓ "ADESCA es un paliativo y una esperanza, pero necesita impulso y amplitud para realmente ser un referente".

- ✓ "Si, porque desde su creación ha apoyado diversos proyectos, en distintas áreas, y en distintas regiones del país".

Pregunta 5. Tratar de conocer en que instancias se toman las decisiones referidas a las políticas culturales que aplica la institución.

La mayoría de respuestas señalan al Consejo de Administración como el órgano o la instancia responsable de repensar y definir en cada momento las políticas culturales que orientan la acción de ADESCA. Pero al igual que en otras preguntas, encontramos matices importantes a considerar.

- ✓ "Al Consejo de Administración".
- ✓ "La divulgación de las Políticas Culturales de la institución ha sido limitada o inexistente. Pero de existir, el proceso debería ser transversal, de conocimiento y parte del discurso interno de quienes integran la estructura orgánica".
- ✓ "Considero que la selección de los proyectos culturales debe de estar bajo la responsabilidad de la Dirección de Proyectos".
- ✓ "Para empezar, todos en la estructura debería conocer a fondo las políticas de la institución. Las comisiones de selección en principio , que deberán trabajar junto a la Dirección de proyectos".
- ✓ "Las políticas culturales están planteadas a nivel nacional. Adesca debería trabajar en sintonía con las mismas".
- ✓ "Creo que al Consejo de Administración. Sin embargo, la definición y priorización de políticas debería hacerla en consulta con las comisiones de selección especializadas, el personal de Adesca y el sector mismo"
- ✓ "Creo que los distintos niveles deberían hacer un alto para reflexionar y planear juntos".
- ✓ "A todas las estructuras, es un trabajo en equipo e integral".

En nuestra opinión existe una conciencia clara de que la responsabilidad última es del Consejo de Administración, un órgano claramente político. Sin embargo, se detecta una aspiración porque en la toma de decisiones participen otros estamentos de la organización, e incluso, del mismo sector cultural.

Pregunta 6. Se busca conocer la opinión de los expertos en cuanto a la desconfianza en los procesos de selección y financiamiento que se detectaron con anterioridad.

En la pregunta 14 de la encuesta a los agentes artísticos y culturales observamos que la desconfianza hacia la institución y sus procesos iban a la par de la confianza y el prestigio de la misma. Con esta pregunta queríamos conocer si los expertos compartían esta visión.

- ✓ "A los solicitantes se les dificulta cumplir con la serie de condiciones y papeles que se les pide, al extremo que algunos prefieren desistir, lo que genera descontento".
- ✓ "Hemos encontrado rechazo o incomprensión o limitación técnica en los primeros espacios de encuentro y diálogo sobre los proyectos propuestos, especialmente si estos son complejos o multidisciplinarios".
- ✓ "Posiblemente resienten los trámites exigidos para la formulación y presentación correcta de los proyectos; también, porque a veces no logran una adecuada orientación por los encargados de atenderlos".
- ✓ "Considero que las desconfianzas son naturales en un país en el que la percepción generalizada es que en las instituciones de gobierno hay corrupción".
- ✓ "Hay demasiadas propuestas denegadas por razonamientos rígidos y obsoletos. Las comunicaciones se hacen por teléfono únicamente y no por correo electrónico que sería lo más adecuado".
- ✓ "Lo que he sabido es que los procesos de selección son entrampados, lentos y a veces dejan incluso sin respuesta a los grupos que solicitan apoyos. He sabido de otros que son fluidos. Mi impresión es que el "prestigio" que tenía la institución ya no existe".
- ✓ "Creo que el problema está en Adesca que no tiene criterios claramente definidos para presentar y seleccionar proyectos, además de comunicar insuficientemente aquellos que sí tiene y eso genera desconfianza y poca claridad".
- ✓ "Seguramente sí existen agentes culturales que por no acceder a las ayudas, manifiestan su molestia".
- ✓ "Está normalizada la conducta antigubernamental de muchos sectores de las culturas y las artes en el país, algunas veces sin razón alguna; en lo personal, tengo la percepción que Adesca ha hecho un buen trabajo, si no perfecto, si perfectible".
- ✓ "Me preocupa que se haya detectado eso. Siempre escuché quejas, pero referidas a lentitud en los procesos y burocracia, no así desconfianza en los procesos de

selección o financiamiento. Quizá sean más bien quejas en un nivel comprensible, dado que el presupuesto asignado a la institución es insuficiente para cubrir las demandas".

En un primer análisis podemos encontrar algunas causas generadoras de la desconfianza hacia ADESCA por parte de algunos sectores y agentes artísticos y culturales. En primer lugar la sombra de sospecha de corrupción que alcanza a todo el sector público del país desde hace años. Luego la falta de claridad que la institución parece proyectar hacia afuera, en lo referido a procesos y criterios de adjudicación. En el fondo esto denota la necesidad de definir tanto una política de transparencia como de comunicación hacia la población. La insuficiencia de fondos es causa clara de descontento en general. La lentitud y opacidad de los procesos burocráticos, también son generadores de desconfianza entre los artistas, gestores, productores, portadores de cultura tradicional y la ciudadanía en general.

Pregunta 7. Conocer propuestas de acciones para superar esa desconfianza.

Ante la percepción de desconfianza hacia la institución, con esta pregunta se buscan aportaciones e ideas para combatir las causas de dicha percepción. Los expertos fueron prolijos en propuestas y sólo se presentan algunas:

- ✓ "Revisar el proceso de selección de los proyectos. Proponer criterios de selección que sean más ágiles".
- ✓ "Qué quienes integran Comisiones de Selección y Direcciones, actualicen periódicamente sus conocimientos tanto técnicos como de revisión de las escena artística y cultural actual".
- ✓ "Comunicación que deje rastro a partir de correos electrónicos".
- ✓ "Cambiar ciertos procedimientos, hacer transparentes los procesos, difundir proyectos exitosos y no tanto. Resaltar algún impacto entre todo lo ejecutado, un impacto en una comunidad o en un grupo. Generar talleres interesantes, participativos, en donde los posibles participantes conozcan los procedimientos".
- ✓ "Mesas técnicas de diálogo para afinar criterios de selección".
- ✓ "Definir y priorizar las políticas de la institución, haciéndolas operativas a través de líneas clara de subvención, así como criterios de selección claros y puntuales y menos requisitos para la presentación de proyectos"

- ✓ "Abrir las discusiones de las Comisiones de Evaluación de Proyectos, revisar políticas y estrategias; informar más ampliamente del gasto y manejo del presupuesto".
- ✓ "Tener campañas de divulgación y difusión".
- ✓ "Obtener mayor cantidad de fondos para poder cubrir más necesidades. Más comunicación e información sobre los procesos".
- ✓ "No lo sé, porque en Guatemala la desconfianza es un mal generalizado, haga lo que se haga, diga lo que se diga".

Las propuestas suelen ser coincidentes en ciertos temas:

1. Profesionalización de los funcionarios de ADESCA. Más formación para los mismos y enfocada en el procedimiento administrativo, el conocimiento del sector.
2. Más y mejor comunicación hacia el sector y el exterior.
3. Reforzar las Comisiones de selección de proyectos en el sentido de actualizar continuamente su cualificación, fortalecer la comunicación interna y externa, abriéndolas al sector.

Quizás, como conclusión, todas estas propuestas inciden en la necesidad de mejorar los flujos de conocimiento e información tanto dentro de la institución como hacia el exterior.

Pregunta 8. Conocer si los entrevistados consideraban que las líneas de financiación de ADESCA están malamente definidas.

Se trata de una pregunta muy directa y de la que esperábamos respuestas claras e igualmente directas. En general ha sido así, aunque los expertos han introducido ciertos matices importantes.

- ✓ "En la ley de Adesca se describe cuales son las líneas de financiación".
- ✓ "Pero su exceso de delimitación por algunos momentos de su operación, ha orientado a la selección de ciertas tendencias de proyectos".
- ✓ "Son claras y a mi parecer algo rígidas en cuanto no permiten solapamiento entre disciplinas artísticas".

- ✓ "Si están claramente definidas, lo urgente es afinar los criterios de selección y también la información transparente de ejecución".
- ✓ "Si bien se dan talleres para comprender el proceso de aplicación, no queda claro el proceso. Se recibe formación para formulación de proyectos, que eso esta bien, pero los procesos artísticos muchas veces no son comprendidos por la comisión de revisión y selección de proyectos".
- ✓ "No existe investigación sobre las nuevas necesidades e intereses del sector cultural que brinde elementos para revisarla y actualizarla".
- ✓ "Me parece que si están bien definidas, tal vez, hay que hacer alguna actualización".
- ✓ "Si, porque en su ley de creación y en su reglamento está bien definidos".

Los expertos parecen considerar que las líneas de financiación están bien definidas por la ley fundacional de la institución. No obstante, consideran que es preciso afrontar procesos de actualización y de mayor concreción en los criterios de aplicación.

Pregunta 9. Opinión sobre la política de comunicación de ADESCA.

La comunicación suele ser una de las carencias en gran parte de las organizaciones culturales, tanto públicas como privadas. ADESCA no es una excepción, aunque es posible que al tener un presupuesto tan ajustado no alcance para verdaderas campañas de comunicación. Por otro lado, parece detectarse una escasa capacidad para actualizar sus canales y estrategias de comunicación.

- ✓ "La comunicación es muy débil, por lo que no llega a todos los sectores. se necesita mayor difusión de manera constante".
- ✓ "No, la retroalimentación de sus bases de datos depende de la voluntad e interés de quien en su momento esté en la institución y ello repercute en comunicar sus apoyos únicamente a las bases de datos que tienen".
- ✓ "Con un presupuesto tan escaso, que hasta el 2024 era de cinco millones de quetzales, muy poco puede hacerse en función de comunicar amplia y adecuadamente los fines de la entidad".
- ✓ "Me parece que la comunicación no es buena ni suficiente".
- ✓ "La comunicación se hace sólo por llamadas telefónicas".

- ✓ "Estoy de acuerdo con las críticas, en una pregunta anterior lo mencioné. Da la impresión de ser una institución viejuna, conservadora, solemne. Y no todas las culturas en Guatemala son así".
- ✓ "Creo que puede mejorarla para llegar a más personas y entidades del sector, especialmente en los departamentos".
- ✓ "Considero que la comunicación debiera ser constante y también buscar mecanismos para recoger aportes y opinión pública. Implementar procesos de comunicación de doble vía".
- ✓ "Tiene una aceptable divulgación y socialización, pero una mala comunicación y desconocimiento".
- ✓ "Aunque ha mejorado en los últimos tiempos, todavía le falta poder incidir en mayores segmentos de la población".

Sin duda la comunicación es un aspecto débil de ADESCA y los factores que causan esta debilidad están tanto fuera como dentro de la institución.

Pregunta 10. Conocer cuál es el aspecto que aporta mayor debilidad a ADESCA.

Esta pregunta nos ha devuelto un compendio o catálogo de los principales problemas de ADESCA como institución pública enfocada al servicio del sector cultural con criterios de descentralización, transparencia y participación.

- ✓ "Delimitar por momentos la conformación de su Consejo de Selección única y mayoritariamente a artistas del área central del país y no a técnicos o gestores culturales de otras regiones".
- ✓ "ADESCA tiene 3 debilidades. 1. Presupuesto insuficiente. 2. Falta de transparencia sobre criterios y procesos de selección. 3. Exceso y lentitud de trámites burocráticos y administrativos".
- ✓ "Rigidez y poca apertura para considerar propuestas con hibridaje disciplinario, para acercarse a los artistas de Guatemala y efectivamente descentralizar el acceso al arte, y establecer canales de comunicación transparente y responsable".
- ✓ "Los procesos de selección junto a la comunicación".
- ✓ "No estar en diálogo permanente con los agentes culturales y la definición de criterios muy arbitrarios en las comisiones".

- ✓ "Su falta de definición de políticas que guíen su actuación y le permita establecer líneas prioritarias de apoyo".
- ✓ "Trabajo aislado y poco vinculado dentro del ecosistema cultural de Guatemala".
- ✓ "Presupuesto, le falta mucho presupuesto para atender las demandas artísticas y culturales de la población".

Sus grandes debilidades parecen ubicarse en la baja definición de políticas que guíen su actuación, la insuficiencia presupuestaria, la cualificación de sus miembros en todos los niveles, la falta de claridad o transparencia, la excesiva burocratización y, por último, la insuficiente participación del sector cultural.

Pregunta 11. Concretar los grandes retos de futuro para la institución.

Los retos de una organización a futuro están muy relacionados con sus problemas presentes. En este sentido ADESCA no es una excepción y los retos señalados por los expertos suelen estar ligados a las debilidades expresadas en la pregunta anterior.

- ✓ "Realizar una revisión de la estructura y funcionamiento".
- ✓ "Lograr superar todas las carencias expuestas en la pregunta anterior".
- ✓ Facilitar el acceso a la población cuyo idioma principal no es el español, permitir hibridajes disciplinarios, facilitar la comunicación por otras vías además de las llamadas telefónicas".
- ✓ "Actualizarse, agilizar los procesos, renovar o refrescar su imagen, volcarse afuera de la ciudad capital".
- ✓ "Diálogo permanente con los agentes culturales".
- ✓ "La simplificación del proceso de selección. La disminución de burocracia".
- ✓ "Impulsar una verdadera descentralización... ..fortalecer su capacidad técnica de gestión, implementar la visión de cultura y desarrollo, implementar una estrategia de mayor participación ciudadana".
- ✓ "Tener más presupuesto... ..Difundir de mejor manera su convocatoria... .. Establecer mecanismos más rápidos para el fluir del proceso de selección".

Sin duda, los retos están asociados a los puntos flacos de ADESCA: baja definición de sus políticas, escasa financiación, mala comunicación, procesos burocratizados y poco transparentes e insuficiente participación del sector.

Pregunta 12. Concretar los principales aciertos o fortalezas de ADESCA.

Una vez concluida la identificación de los aspectos débiles de la institución se busca de concretar y evidenciar las fortalezas y buenas prácticas de la institución.

- ✓ "Ser un fondo nacional que apoya las propuestas de quienes integran el sector cultural y artístico guatemalteco".
- ✓ "Su existencia misma que aun siendo limitado su ámbito de acción, juega un papel importante en Guatemala".
- ✓ "Haberse mantenido en el tiempo como una institución íntegra".
- ✓ "Sus fundamentos y bases, es muy buena la propuesta".
- ✓ "Aciertos no considero tenga, pero sí intenciones de generar propuestas que lleguen a territorios desfavorecidos".
- ✓ "Haber llegado a lugares lejanos del país y atender todos muchos sectores de la cultura".
- ✓ "Apoyar muchos proyectos de diversos municipios del país".

Como se puede deducir, la mera existencia de un proyecto institucional y cultural como ADESCA es considerado como un hecho positivo para el sector de la cultura en Guatemala. Y lo es con independencia de las carencias y debilidades señaladas en las preguntas anteriores. Sin duda es muy positivo que un proyecto cultural institucional conserve gran parte de su prestigio fundacional tras más de veinticinco años de trayectoria.

Pregunta 13. ¿Hay algo que le gustaría añadir?

Se trata de una última pregunta absolutamente abierta y de libertad total para el experto. Busca expresar al máximo el conocimiento y experiencia del mismo sobre el tema del estudio, ADESCA:

- ✓ "Adesca es un gran logro para la cultura en general , es necesario fortalecerla administrativamente".

- ✓ "Prestar atención a esta entidad que tiene todas las posibilidades de ser, en realidad, la institución representativa de la descentralización cultural de nuestro país".
- ✓ "Mas atención en dos aspectos: 1. Apoyo a artistas jóvenes en todas las disciplinas 2. Apoyo específico a la educación y formación artística".
- ✓ "Deberían incluir la posibilidad del pago de honorarios a los artistas, no hacerlo continúa con la precarización de la capacidad del artista de vivir una vida digna a partir de su trabajo".
- ✓ "ADESCA es una institución que debe fortalecerse y ampliar sus servicios".
- ✓ "A mi parecer ADESCA es un modelo que es una gran oportunidad para Guatemala, porque significa que tiene la posibilidad de superar la gestión estatal y no necesita plegarse a los intereses del poder económico que en el país rige las decisiones".
- ✓ "Reitero la necesidad de revisión en protocolos y burocracias alineadas a sus políticas donde consideren al artista creador, generador, escénico y al gestor como personas activas económicamente por lo cual merecen una remuneración por el trabajo artístico y de propiedad intelectual".
- ✓ "URGENTE, gestionar ante el Congreso de la República una asignación en el presupuesto anual de la nación, para que si o si, se le asignen recursos cada año y no dependa de los vaivenes emocionales de quienes llegan".
- ✓ "ADESCA es un modelo de descentralización, que puede imitarse para otros sectores".

La idea de ADESCA como un buen modelo de organización y de institucionalización cultural es recurrente y una opinión muy compartida entre los expertos. Esta imagen de la institución también es compartida en gran medida entre los agentes artísticos y culturales como pudimos ver en la correspondiente encuesta. Aparecen asociadas las ideas de blindar presupuestariamente la institución y la necesidad de reformas modernizadoras encaminadas a su eficacia y el diálogo con el sector cultural de la nación.

Las **DEBILIDADES** detectadas en ADESCA según los expertos son:

- ✓ **Presupuesto limitado** que restringe cobertura y alcance.
- ✓ **Procesos burocráticos complejos y lentos**, con requisitos excesivos y poco flexibles.
- ✓ **Falta de criterios** claros, transparentes y actualizados para la selección de proyectos
- ✓ **Escasez de recursos humanos** especializados y sobrecarga de funciones.
- ✓ **Comunicación débil** y canales ineficientes (dependencia de llamadas telefónicas).

Las **AMENAZAS** detectadas en ADESCA según los expertos son:

- ✓ **Desconfianza generalizada** hacia instituciones públicas que afecta la imagen de ADESCA.
- ✓ Una **estructura burocrática rígida** que desaliente la participación de los agentes del sector.
- ✓ **Escaso impacto mediático** que limite su reconocimiento y apoyo social
- ✓ Persistencia de **barreras lingüísticas y geográficas** para el acceso de comunidades no hispanohablantes o alejadas.

Las **FORTALEZAS** detectadas en ADESCA según los expertos son:

- ✓ Única institución pública con respaldo legal para transferir recursos financieros de forma directa al sector cultural en todo el país.
- ✓ Autonomía administrativa y política respaldada por su ley de creación.
- ✓ Trayectoria de más de 25 años, con reputación de integridad y ausencia de corrupción en la ejecución de fondos.
- ✓ Carácter descentralizador establecido en su ley, con apoyos a proyectos fuera de la capital
- ✓ Ha permitido el acceso a fondos a comunidades y artistas que de otra manera no lo hubieran logrado.

Las **OPORTUNIDADES** detectadas en ADESCA según los expertos son:

- ✓ **Incrementar presupuesto** y capacidad de gestión mediante alianzas interinstitucionales y cooperación.
- ✓ Implementar **programas de formación y acompañamiento** para artistas y gestores en todo el país.
- ✓ Fortalecer el **trabajo en red con gestores culturales** locales y municipios.
- ✓ **Aprovechar su marco legal** para convertirse en referente real de descentralización cultural.
- ✓ Establecer **criterios y protocolos más simples**, inclusivos y transparentes.

Relación de expertos entrevistados.

Lucía Dolores Armas Gálvez. Danza. Mixco

Bernardo Euler Coy. Gestor Cultural y Fotógrafo de artes escénicas / Cobán, Alta Verapaz y Nueva Guatemala de la Asunción

Julio Solórzano Foppa. Orquestas Sinfónicas Juveniles/Guatemala (Actualmente con proyectos artísticos en Alta Verapaz)

Patricia Orantes Córdova. Teatrística

Magda Angélica García von Hoegen. Investigadora Instituto ICESH, Universidad Rafael Landívar. Cantautora

Magdalena Morales Valdés. Actriz, directora de Teatro, gestora de Artes Escénicas. Guatemala

Mario Enrique Caxaj Rodríguez. Gestor Cultural, literatura infantil, investigación sociocultural; La Antigua Guatemala, Sacatepéquez.

Brenda María BocBrenda María Bocaletti Florián. Gestora cultural, Guatemala, Guatemala

Delmy Rodas García. Área Danza y formación educación por el arte, Guatemala - Palencia

Wilfredo González Gaitán. Actor de Teatro. Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Ethel Marina Batres Moreno. Especialidad: educación musical. Guatemala/Guatemala.

Entrevistas con personas relevantes del sector y relacionadas en alguna medida con ADESCA.

Tal y como señalamos al principio, otra de las acciones que se emprendieron en el proceso de estudio e investigación fue entrevistar a cinco personas relevantes en el ecosistema cultural de Guatemala, especialmente por estar o haber estado relacionadas de forma directa con ADESCA casi siempre por formar parte de su estructura tanto en el nivel estratégico político o en el nivel técnico de gestión. Se pretende contrastar la información obtenida anteriormente con la experiencia de quienes son o han sido responsables del funcionamiento de la institución. La visión interna es de vital importancia para comparar, verificar y afinar conclusiones y recomendaciones. Como grupo reducido de protagonistas se considera que deben tener un marco de expresión más amplio, menos constreñido.

Dichas entrevistas se realizaron en vivo, la mayoría a través de sistemas de comunicación digital en línea (Zoom). Para la entrevista semiestructurada se basó en un guión de preguntas con respuesta abierta (ANEXO III).

Las personas entrevistadas, a quienes agradecemos su gentileza por prestarse a nuestras preguntas y concedernos su tiempo y sus conocimientos, fueron:

- ✓ Douglas Vásquez Vides. En la actualidad Director Ejecutivo de ADESCA. Director en diversas dependencias del ministerio de Cultura y Deportes. Amplia experiencia en el sector de las Artes Escénicas.
- ✓ Ingrid Roldán Martínez. Periodista cultural. Miembro de la Comisión de Arte y Cultura y Medios de Comunicación de ADESCA.
- ✓ Julia Vela Leal. Presidenta del Consejo de Administración de ADESCA de 2018 a 2022 . Desde 2015 ocupó diversas responsabilidades en ADESCA. Gestora cultural, coreógrafa, bailarina e investigadora.
- ✓ Yanira Gálvez Bolaños. Comunicadora, periodista, relaciones públicas y Gestión cultural. Jefa del Departamento de Proyectos (2022-2023) y Coordinadora de actividades culturales y comunicación social (2023-2025) en ADESCA

- ✓ Oswaldo René Popol Echeverría. Presidente del Consejo de Administración de ADESCA. Fue miembro de la Comisión de Humanidades de ADESCA. Licenciado en Psicología Clínica y Consejería Social.

Opiniones literales agrupadas por categorías .

Las opiniones y afirmaciones de las personas entrevistadas se han procurado mantener literales a partir de las transcripciones de los audios de las entrevistas. Por otro lado, todas las opiniones se mantienen anónimas ya que el objeto de la investigación se centra en la Institución, su estructura, funcionamiento y relación con el contexto.

DESCENTRALIZACIÓN Y AUTONOMÍA DE ADESCA

"Lo considero parcial. Parcial en la medida de las posibilidades de lo que el presupuesto permite y permitía"

"Tengo entendido, haciendo un poco de consultas, de ir platicando con el equipo de las personas que llevan más tiempo por acá, me cuentan de que no se ha tenido esa injerencia, que sí se tienen otros espacios"

"Llama mucho la atención el modelo de ADESCA, porque fue también pensada que su Consejo de Administración en efecto tiene una silla para el Ministerio, para el Ministro de Cultura, sin embargo, mira que qué inteligente que le ponen como restricción que no puede ejercer el puesto de Presidente"

"No sé las estadísticas precisas, pero cuando se hace la convocatoria hay mucha respuesta de gente del interior interesados en que se apoyen sus proyectos".

"Y en cuanto a la descentralización administrativa, digamos, sí, eso todavía no es, creo yo, ni siquiera un camino iniciado. La descentralización todavía no se ha dado, por lo menos en ADESCA".

"Yo creo que sí es algo que se ha estado cumpliendo, o sea, esta goza de cierta autonomía pero su incidencia no es tan grande como para decir bueno, esto tiene tal efecto. Yo creo que su autonomía es como una cuestión muy a beneficio de la institución

y del arte, pero no es a nivel de una incidencia tan fuerte como para que permee varias capas de la sociedad".

"La ley de ADESCA como tal, dice de que se tiene que utilizar un 80% del presupuesto para actividades y proyectos de índole cultural en el interior del país y solamente un 20% para el área metropolitana. Sí se ha logrado, porque si hemos llegado a comunidades muy lejanas, hemos llegado a los lugares lejanos, hemos logrado bastante en la parte de la descentralización, sin embargo, los procesos administrativos no se han logrado descentralizar".

"(ADESCA) nace con una idea muy linda de descentralizar, esa palabrita era sacarlo un poco del gobierno central, de la dirección directa de un gobierno que incluso o no le importaba o se iba para un lado o se iba para el otro, sino algo que fuera concreto y que se mantuviera dentro de su objetivo que era mantener un desarrollo cultural".

"El ponente tiene que viajar desde su comunidad, así sea cercana o lejana, tiene que viajar a las oficinas centrales para que pueda firmar toda la documentación. Entonces, la limitante es esa".

"Entonces yo sí creo que sí existe la autonomía, por supuesto, el Consejo de Administración es que da la pauta y los integrantes del Consejo, pues está la parte privada que es el sector cultural y la parte pues la representativa del INGUAT y del, y del Ministerio de Cultura".

FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

"Bueno, Adesca no está para negar el financiamiento, la ayuda a ponentes, sino para facilitarlo, si cambiamos ese paradigma, creo que en buena medida nos va a ayudar a desentrampar y eliminar una buena parte de requerimientos que se fueron imponiendo poco a poco"

"No tenemos dentro del gremio artístico cultural de Guatemala la cultura de elaborar proyectos. No lo tenemos. Y hay mucha gente que cuando le presentas aquella hoja de requisitos o el formulario, lo primero que dicen es no, yo ya no aplico, mucho papeleo,

"Hay que rehacer a ADESCA, además han pasado muchos años, entonces hay que rehacerla para que vuelva a ganar su libertad que tenía, porque cada vez está más amarrada a leyes y cosas totalmente absurdas".

"La autonomía de la institución es una de las grandes fortalezas que tiene, precisamente porque no hay un vínculo directo ni con el Ministerio, ni de Cultura, ni con ninguna otra entidad gubernamental, excepto cumplir con todos los procedimientos para no tener hallazgos de la Contraloría General de Cuentas".

"En el tema de evaluación de proyectos, puede ser que la comisión piense de una manera con determinado proyecto, la parte administrativa, técnica piensa de otra manera y el Consejo de otra manera, entonces tenés que tener la suficiente, pues esa conversación para que efectivamente todos lleven a un mismo pensar

"Seguramente tendremos que buscar alianzas a nivel de Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, universidades, etcétera, en donde verdaderamente la gente, por lo menos los que están haciendo arte, cultura o se están formando en las aulas, tengan un programa robusto de gestión cultural"

"Esa era la idea de que estuviera en esa forma organizado, que al mismo tiempo el gobierno naturalmente daba un dinero pero sobre el cual no podía manejarlo a su antojo, digamos, sino tenía que pasar un tamiz en donde el peso mayor lo llevaban las comisiones de las Artes".

"Porque yo sí veo que el tema de desconfianza no es tanto en el interior del país que son los principales beneficiarios, sino que es más para la gente aquí en la capital, en el departamento de Guatemala".

"¿Que ha faltado en ese sentido? Claridad en cuanto a bases, puntos de vista, criterios de aplicación, criterios de eliminación, etcétera. Estoy consciente de que ese tipo de cosas podría haber causado una mala opinión al respecto"

"Me parece que muchas de los procedimientos de acá han surgido de la práctica del ensayo error y no de acciones razonadas, sesudas, basadas fundamentalmente en data basada en números".

"Sin embargo, mucha gente no conoce cómo presentar un proyecto y esa es una limitante muy fuerte que sí tiene que ver con la comunicación".

"Entonces yo creo que de alguna manera pues están haciendo esfuerzos para que efectivamente la descentralización funcione y funcione, funcione bien".

(Desconfianza sobre los procesos de selección) "Yo considero que esta percepción no es totalmente fundamentada, no está totalmente sentada sobre bases firmes".

"Entonces ahí es donde nosotros entramos a batear realmente que somos la única institución que hace lo que hacemos, ninguna otra puede hacer lo que nosotros hacemos, precisamente porque somos autónomos, somos generadores de la gestión cultural, pero tenemos poco presupuesto, entonces eso nos impide un poquito".

"eso falta comunicar, saber comunicar, igual lo mismo hacía yo con las comisiones que con todo el personal, porque siempre pasa en las instituciones que solamente los que estamos involucrados en el proyecto sabemos qué está pasando".

"Para mí las comisiones deberían tener un poquito más de voz en el sentido hacia dónde va Adesca, ¿Verdad? Qué prioridades, cómo arreglar desequilibrios, toda esa problemática porque es complejo".

"Pero en resumen, sí creo necesario y urgente una revitalización de todas las formas de trabajo de ADESCA, un cuestionamiento y una presentación de una nueva forma de trabajo. Estoy totalmente de acuerdo, pero sí hay que hacer renacimiento, una reestructuración".

"Es bien difícil poder llegar a un acuerdo a veces con un proyecto, porque no está bien presentado, no está bien planteado, y eso es muchas veces donde el ponente se desilusiona, por así decirlo, porque tiene que cumplir con todos los lineamientos que indica, digamos, la comisión".

"Sí, o sea, tiene que haber una política y que tenga presupuesto, verdad, para trabajar todo el tema de, de comunicación, verdad, porque se hace lo que se puede con lo que se tenga, verdad, entonces creo yo que sí favorecería muchísimo".

"Pero creo que ha faltado liderazgo en ADESCA para tratar de abrir un diálogo en esto, porque cada comisión está funcionando como burbujitas y cada quien queriendo brillar a su manera. Sí, porque una posibilidad sería que hubiera una voz de las comisiones para que a la hora de algo así, fueran todas las comisiones las que pudieran opinar".

"Podría ser una buena solución, tratar de tener consensos entre las comisiones en puntos, problemas así específicos para establecer un diálogo, enriquecerse, aprender en conjunto, pero también que no sea el consejo el que imponga, sino que salga de las mismas comisiones".

"Fíjate que ahí sí no cabe duda de que el equipo de gente que de primera entrada recibe los documentos tenía la consigna venida desde las altas autoridades, No se pagan honorarios".

"Entonces, muchas veces la gente piensa que no se quiere dar el dinero y no es eso, sino que sencillamente no cumplen con los lineamientos o no se dejan asesorar, porque ese es otro gran problema".

"Hay un poco de falta de criterio, y ahí sí voy a decir de que en las comisiones hay que meter casi gente nueva, no solo viejas como yo, sino que vayan abriendo brecha, incluso yo se lo digo, mire, a propósito, hay que hacer algo nuevo".

"La gente pues presenta su propuesta y pasa por la oficina de Proyectos, quienes hacen una primera evaluación para las comisiones, nos llegan los proyectos que la oficina de proyectos o la Dirección de proyectos ha seleccionado para nuestra comisión, digamos verdad, con base en los criterios que ellos establecen. Y de esos proyectos que se someten al criterio de la comisión, los que son recomendados para su financiamiento van a al Consejo Directivo, que son quienes finalmente deciden qué proyecto se apoyan".

"Y digamos, y eso sí, a mí sí me sorprendía que por ejemplo eso habiendo pasado por el filtro de la Dirección de Proyectos, nos llevan proyectos que no reunían las condiciones".

"Entonces, digamos, no puedes abarcar tantas actividades cuando solo el tema de comunicación requiere un esfuerzo lleno completo de la persona".

"Pero es que también hay otro tema de comunicación hacia el interior y en ese sentido creo que sí hay mucho que reforzar en el tema. Por ejemplo, la comunicación o el contacto más frecuente del Consejo Directivo con las comisiones, porque realmente son un par de veces al año que se recibe algún tipo de convocatoria donde estamos todos"

"Yo creo que más que un tema de comunicación es una cuestión de procesos administrativos, siento yo. Y claro, si tenés unos procesos administrativos bien definidos, puedes comunicarlos como tal, pero si no los tenés definidos ¿qué vas a comunicar?",

"A mi opinión, yo creo que se necesita una cercanía más del Consejo Directivo con las comisiones".

"El consejo tiene que hacer un estudio de anualmente volver a rehacerlo, rehacer constantemente, estar rehaciéndose, viendo, revisando. Tiene que hacer un estudio, decía yo, el consejo, de cuáles son, cuál es la problemática, cuáles son las fallas que tiene y cómo solucionarlas.

"Sugerir nada más recuerda que las comisiones están integradas por personas expertas en su área, pero que no tienen una dependencia laboral con ADESCA".

PRESUPUESTO

"ahora son 10 millones de quetzales. Cuando le quitamos la parte administrativa y por ejemplo, lo dividimos entre los 340 municipios. Ay, Dios. Eso se vuelve una nada"

"yo he estado en el Ministerio y y he escuchado opiniones de parte de los ministros o viceministros bastante desconocedores del rol de ADESCA, que sienten como que les están quitando de su bolsa el aporte que ellos ceden y dicen, ay, esto es una carga pesada, estos 10 millones, estos 5 millones, 4, etc"

"Acabamos de intentar crear una tabla de honorarios que vieras qué ejercicio más interesante en este caso también tomando en cuenta ahí sí que opiniones de Brasil, Chile, Colombia, que esos van bien lejos de nosotros ya en buena medida ellos ya tienen el trabajo hecho, lo que tuvimos que hacer es adaptarlo".

"Hay comisiones que tienen más presupuesto, más proyectos, o aunque no tengan más proyectos, tienen más presupuesto que otras. Ese desequilibrio, digamos, quién toma la decisión, cómo es que se toma esa decisión, a quién se apoya más, o no es por esa vía de a quién se apoya más, sino cómo es que se determinan"

"No, aquí hay un vacío definitivamente. Primero no hay nada establecido fijamente de que algo que diga, por ejemplo, no se puede dar más de medio millón para algo, eso no existe".

"Ese ha sido uno de los mayores problemas, es la burocracia, pero no es nuestra, sino que es implementada por la Contraloría de Cuentas".

"Del 100 % de presupuesto de ADESCA, hablando en términos generales, generalmente se usa un 70 % en lo que es patrimonio cultural y artes populares, lo demás queda con el resto".

PRIORIDADES DE APOYO

"La gente que tiene posibilidades de crear expresiones contemporáneas no siempre están dispuestos a cumplir con toda esa tramitología... ..recientemente vino alguien con una expresión de grafiteros, por decirte un ejemplo, que eso encaja perfectamente, pero cabal, platicamos acá, mire, se van a retirar, ellos van a declinar, me dice el ponente, fíjese que la verdad es que nosotros no tenemos el tiempo, nosotros trabajamos en otras cosas y el fin de semana nos dedicamos a esto, no tenemos quien haga toda esta tramitología".

"Nosotros como comisión no tenemos opción disponer, decidir o por lo menos argumentar, recomendar algo sobre el presupuesto, porque nunca nos preguntan,

nunca nos dicen, nunca nos convocan y entonces esto queda en función exclusiva del Consejo Directivo. Nosotros como comisión nos remitimos a evaluar los proyectos que nos envían, punto".

ACTIVIDADES Y PROYECTOS

"Entró un proyecto interesante, unos raperos, todo bonito y que pedían su grabación y toda la cuestión. Y viene de vuelta que no lo consideraban pertinente la aprobación porque tenían cuatro palabras soeces las letras de las canciones".

" ¿Y cómo se determina el monto que va para proyectos y el monto que va para actividades? Interesante pregunta también. No existe nada escrito".

"porque los proyectos pasan por las comisiones, las actividades no pasan".

"Yo, al igual que el público, me enteré por la convocatoria (de actividades). Por eso te digo, ahí no hay como una comunicación próxima, cercana entre el Consejo Directivo y las comisiones, que yo creo que serviría mucho para integrar el trabajo de ambas cuestiones tan fundamentales en ADESCA".

"Dice que las comisiones calificarán los proyectos, pero no dice las actividades. Esas quedan volando".

" (actividades) Eso se financia con los restos de dinero que quedan de los proyectos para poder hacer la ejecución correctamente. Por supuesto, lleva todo el proceso. Todo el proceso administrativo se genera y hay un lineamiento para hacer las actividades".

"Para esta convocatoria veinticinco, veintiséis se puso como máximo un financiamiento de cincuenta mil quetzales, en cambio un proyecto puede ser hasta medio millón, no importa la actividad".

"las actividades las autorizamos nosotros como consejo, precisamente. Sí, porque lo que queremos evitar es el proceso tan largo, burocrático de un proyecto, entonces es otro proceso administrativo que se creó dentro de la institución para las actividades, que es muy diferente a la de proyectos".

Las **DEBILIDADES** detectadas en ADESCA según los entrevistados son:

- ✓ **Centralización operativa y administrativa persistente.** Aunque la ley manda una descentralización del 80% del presupuesto hacia el interior, las gestiones aún dependen de trámites en la capital (firma de convenios, entrega de fondos)
- ✓ **Deficiencias en comunicación interna y externa.** Se identifica una falta de sistematización en la comunicación interna (dependiente de chats informales) y una baja visibilidad en el ámbito urbano y capitalino.
- ✓ **Burocracia excesiva y falta de personal técnico especializado.** Los cambios constantes en los requisitos administrativos, impuestos por la Contraloría, generan frustración entre proponentes y lentitud institucional, agravada por personal poco capacitado en áreas técnicas.
- ✓ **Falta de innovación y desequilibrio presupuestario.** Hay una concentración de recursos en patrimonio y artes populares (hasta un 70% del total), con poca inversión en creación contemporánea, investigación y nuevas disciplinas artísticas.
- ✓ **Procesos percibidos como opacos o discrecionales.** Varios entrevistados coinciden en una "falta de claridad en los criterios de selección de proyectos". Se mencionan casos de decisiones subjetivas, inconsistencias y escasa comunicación

Las **AMENAZAS** detectadas en ADESCA según los entrevistados son:

- ✓ **Desconfianza pública y percepción de politización.** Pese a su autonomía, ADESCA es percibida por algunos agentes culturales como "una institución de gobierno".
- ✓ **Resistencia interna al cambio.** Algunos sectores del personal y del Consejo muestran oposición a auditorías o reformas estructurales.
- ✓ **Dependencia de decisiones externas** (Congreso y Ministerio). Las reformas legales o presupuestarias dependen del aval político, lo cual ha frenado propuestas previas de reestructuración.
- ✓ **Riesgo de duplicidad institucional y pérdida de relevancia.** Nuevos programas culturales del Estado o de cooperación internacional pueden competir por recursos y protagonismo si ADESCA no se adapta.
- ✓ **Brecha territorial y logística.** El alto costo del transporte, la ausencia de conectividad en regiones rurales y la dificultad para supervisar proyectos en áreas alejadas limitan el alcance real de su acción descentralizadora.

Las **FORTALEZAS** detectadas en ADESCA según los entrevistados son:

- ✓ **Autonomía institucional y legitimidad sectorial.** ADESCA goza de un marco legal que le otorga independencia real del Ministerio de Cultura. Se destaca que el Consejo y las comisiones están integrados por representantes del sector cultural y no por funcionarios políticos, lo que garantiza decisiones técnicas y participativas.
- ✓ **Compromiso cultural y legitimidad histórica.** Las entrevistas subrayan la vocación de servicio y la participación desinteresada de sus miembros, lo cual ha sostenido a la institución durante décadas como referente cultural.
- ✓ **Experiencia acumulada en gestión cultural descentralizada.** Pese a sus limitaciones, ADESCA ha financiado y acompañado proyectos comunitarios en distintos departamentos, llegando a zonas donde otras instituciones del Estado no tienen presencia.
- ✓ **Procesos formales de evaluación y control.** Los mecanismos de revisión de proyectos, aunque percibidos como burocráticos, buscan asegurar la transparencia y el cumplimiento de normas financieras de la Contraloría.
- ✓ **Avances recientes en comunicación y descentralización.** ADESCA ha comenzado a implementar delegados regionales y campañas digitales que ampliaron el alcance de sus convocatorias, evidenciado en el aumento de proponentes en 2025-2026

Las **OPORTUNIDADES** detectadas en ADESCA según los entrevistados son:

- ✓ **Reforma institucional y actualización legal.** Algunos entrevistados plantean la necesidad de una "revisión profunda de la Ley y el reglamento", lo cual podría modernizar la estructura, redefinir funciones y profesionalizar áreas clave (comunicación, gestión de recursos, cooperación).
- ✓ **Expansión territorial y creación de delegaciones departamentales.** Los esfuerzos por instalar representaciones regionales ofrecen una oportunidad real para cumplir el mandato descentralizador.
- ✓ **Reactivación de cooperación internacional y alianzas locales.** Existe potencial para recuperar convenios con instituciones de cooperación extranjeras y con el Ministerio de Cultura.
- ✓ **Modernización tecnológica y transparencia digital.** La adopción de plataformas de convocatoria, firmas electrónicas y sistemas de seguimiento digital podría reducir la burocracia y fortalecer la confianza pública.
- ✓ **Reequilibrio en el apoyo cultural.** Redistribuir los recursos hacia la creación contemporánea y la investigación artística puede diversificar la producción cultural y revitalizar la imagen de ADESCA como promotora de innovación.

Análisis del modelo de institucionalización de la cultura que supone ADESCA.

Existe un aspecto de esta investigación que se aparta de lo puramente social, del análisis crítico de la institución ADESCA. En todo lo anterior hemos tratado de ceñirnos a las metodologías y el enfoque del análisis social. Sin embargo hay un aspecto de ADESCA que nos ha llamado la atención desde el primer momento en que nos acercamos a la misma para analizarla y tratar de conocer su funcionamiento durante su historia. Ya desde que comenzamos a conocer su génesis, su historia fundacional, percibimos que estábamos ante una institución que no resultaba frecuente en el espacio latinoamericano. Incluso en los modelos predominantes en la Europa continental. Es más, desde una primera mirada vimos más similitudes con una institucionalización pública cultural de tradición anglosajona como es el Arts Council inglés o instituciones similares en países con una tradición política anglosajona (Canadá, Australia, Irlanda e incluso USA). Visto lo cual decidimos aprovechar el acercamiento desde la perspectiva de la investigación social para comprobar si esa primera impresión era cierta y el porqué de que hubiese sucedido este hecho diferencial. Este capítulo o apartado de la investigación obviamente se apartó de las herramientas metodológicas empleadas en todo lo anterior y, como no podía ser de otra forma, nos movimos más en las formas de investigar de la historiografía y la ciencia política.

Entrando en materia debemos aclarar dos conceptos esenciales para entender el modelo ADESCA. Primero el de políticas culturales públicas y luego, no menos importante al caso, el de institucionalización de la cultura. Ambos conceptos son esenciales para tratar de averiguar a qué tradición política y a qué modelo de institucionalización se corresponde ADESCA.

Políticas culturales ¿qué son y para qué sirven?

Nos atrevemos a tomar el título de un libro publicado hace ya más de treinta años por un responsable de políticas culturales en la España de 1991⁶. El autor, en un momento en el que casi nadie en el sector de la cultura se planteaba la existencia de algo

⁶ Emiliano Fernández Prado. Trea. Gijón, 1991

denominado como "política cultural", lanza un reto con el título del libro, un libro en el que explica qué es eso y qué utilidad tiene. En nuestro caso nos permitimos un paso más allá en el sentido de que hoy es de aceptación casi universal el hecho de que no hay una única y posible política cultural pública, sino que por el contrario tenemos la posibilidad de ver y a veces elegir entre diferentes modelos. Incluso podemos observar como distintas políticas culturales conviven, a veces también se confrontan, en un momento histórico determinado y que suele ser lo más normal. Desde entonces hemos tenido una eclosión de estudios y textos que han tratado de describir y estudiar las políticas culturales. No sólo en el ámbito europeo o anglosajón, también Latinoamérica ha dado autores y estudios de calidad y altura envidiables, los nombres de García Canclini o de Teixeira Coelho nos deben de servir como ejemplo de trabajos con carácter y brillantez.

Una de las primeras aproximaciones que se realizan a la conceptualización de la política cultural, la efectúa el profesor Vidal-Beneyto en el año 1981⁷. Es en esa fecha cuando publica en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas un artículo denominado "Hacia una fundamentación teórica de la política cultural". En un breve texto, no más de una docena de páginas, Vidal-Beneyto plantea algunos de los conceptos esenciales en torno a las políticas culturales. Este autor escribe de la política cultural que "podríamos definirla como el conjunto de medios movilizados y de acciones orientadas a la consecución de fines, determinados éstos y ejercidas aquéllas por las instancias de la comunidad —personas, grupos e instituciones— que por su posición dominante tienen una capacidad de intervención en la vida cultural de la misma". En esta definición encontramos los elementos esenciales de una política:

- ✓ Objetivos
- ✓ acciones para alcanzarlos
- ✓ promotores de ambos
- ✓ capacidad para plantear y ejecutar en el ámbito deseado (cultural en nuestro caso).

Podemos afirmar, sin complejo alguno, que en el caso de la cultura se dan todas las condiciones o características enunciadas por el profesor Vidal-Beneyto, en la mayoría de los contextos geográficos, culturales o políticos que consideremos en el mundo contemporáneo. Y por supuesto que así es en la actualidad, y ha sido desde hace décadas, en la República de Guatemala. Desde los poderes públicos se han definido,

⁷ Vidal Beneyto, J. (2024) «Hacia una fundamentación teórica de la política cultural», Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (16), pp. 123–134. doi: 10.5477/cis/reis.16.123.

desarrollado, aplicado e incluso evaluado políticas específicamente dirigidas al sector de la cultura y las artes.

Para comprender mejor los entresijos de las políticas culturales acudimos a un análisis comparativo entre tres autores del ámbito iberoamericano, el argentino Héctor Santcovsky, el brasileño Teixeira Coelho y el español Pedro Vives. La comparación la establecimos en base a cuatro parámetros: Objetivos de las políticas, medios empleados para alcanzarlos, ámbitos concretos del sector en los que pretenden incidir y, por último, los agentes implicados en ellas. El resultado se sintetiza en el siguiente cuadro:

Santcovsky	Vives	Coelho
Objetivos		
Responder a las necesidades culturales de la población.	Hacer efectiva la libertad del individuo, de cada ciudadano, de acceder o no al conocimiento.	Satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas.
Conocimiento en el espacio público.		
Medios		
Recursos materiales y humanos.	Planificación estratégica.	Normas jurídicas o procedimientos tipificados.
Intervenciones directas de acción cultural en el proceso cultural proplamente dicho.		
Ámbitos		
Patrimonio, creación, difusión, animación, enseñanzas artísticas, cooperación internacional.	Amplios desde el patrimonio, creación, derechos, cooperación al desarrollo, ocio y entretenimiento.	Mercado cultural.
Cultura ajena al mercado cultural.		
Relativos a los usos de la cultura.		
Institucionales.		
Agentes		
Gobiernos estatales, regionales, locales.	Instituciones y agentes públicos nacionales e internacionales.	Estado, instituciones civiles, entidades privadas, grupos comunitarios.

En base a todo lo anterior podemos afirmar sin duda alguna que las políticas culturales existen, se aplican en la práctica totalidad de los países y que pueden ser analizadas en base a los elementos que las componen. Para seguir avanzando hemos de referirnos a la existencia de diferentes modelos de políticas culturales. Remitiéndonos a la anteriormente citado Teixeira Coelho podemos señalar tres tipos de políticas culturales desde una punto de vista ideológico:

- ✓ Políticas de dirigismo cultural. Las políticas se definen desde las instituciones y el poder político que determinan y definen la acción cultural que se ha de llevar a

cabo desde el Estado. En este epígrafe podemos encontrar desde modelos autoritarios de distinto signo a política democristianas, conservadoras y socialdemócratas. Por poner un ejemplo emblemático piensen en la Francia republicana de la postguerra mundial a nuestros días, en el Ministerio de Cultura fundado por André Malraux durante la presidencia gaullista.

- ✓ Políticas de liberalismo cultural. Su forma más frecuente es el denominado mecenazgo liberal. Éste considera que el apoyo a la cultura resulta más eficaz desde la iniciativa privada o desde fundaciones igualmente no públicas. Por poner un ejemplo es la política que fundamenta el Arts Council en las Islas Británicas.
- ✓ Políticas de democratización de la cultura. Se basan en la consideración de la cultura como un ámbito de interés social o colectivo al que no hay que dejar a merced de los movimientos del mercado. Un desarrollo en profundidad de estas políticas sería la denominada democracia participativa o democracia cultural. Políticamente se expresa en movimientos de cultura comunitaria o de base.

Las políticas culturales públicas han pasado en los últimos cien años por diversas fases. Mecenazgo, democratización de la cultura, democracia cultural, modelos extraculturales como la economía de la cultura o la cultura para el desarrollo y en los últimos tiempos asistimos a la emergencia de las políticas basadas en los derechos culturales. (más información sobre políticas culturales en ⁸)

La institucionalización de la cultura.

El estado contemporáneo, que es como se organizan las sociedades humanas en la actualidad, se concreta en instituciones. La ciencia política habla de "instituciones para describir una serie de conductas que se ajustan a pautas o reglas permanentes... definen qué posiciones ocupa cada uno de los actores en sus relaciones recíprocas, cómo se accede a dicha posiciones, qué recursos y actividades están disponibles"⁹. Es legítimo afirmar que no hay estado sin instituciones y que en cierta medida lo identificamos a través de las mismas. Judicatura, gobierno, policía, ministerios, municipios, asistencia social, universidad, ejército y cualquier forma de organización que consideremos estatal, en cualquier nivel, se concreta en instituciones. Es por ello que las actividades, los

⁸ Ben Andrés, Luis. en <https://atalayagestioncultural.uca.es/wp-content/uploads/2024/02/Manual-Atalaya-de-Apoyo-a-la-Gestion-Cultural.-1.3.pdf>

⁹ Vallès, Josep M^a. *Ciencia política. Una introducción*. Ariel. 2011

grupos, los sectores que se localizan en las sociedades contemporáneas tienden y aspiran a institucionalizarse, a materializarse en organismos que ordenan, regulan y administran. La cultura no es ajena a este fenómeno de la institucionalización que caracteriza a las sociedades políticas contemporáneas. Pensemos en la creación del Ministerio de Cultura de Francia creado por el Presidente De Gaulle a iniciativa y de la mano de André Malraux en 1959, sin duda el final de un proceso de años en los que la sociedad francesa fue situando a la cultura en posiciones cada vez más centrales de su vida social, económica y política. Probablemente la culminación de un proceso que impulsó el propio Napoleon cuando desde su tienda de campaña en Rusia empezaba cierto tiempo para la organización y redacción de las normas que regularían la Comédie Française, un trabajo que queda concretado en el llamado decreto de Moscú, una institucionalización en toda la plenitud de la expresión.

Visto lo anterior hemos de señalar que existen dos grandes modelos de institucionalización de la cultura en el mundo actual. Al primero de ellos lo denominaremos como francés en base a lo que comentábamos arriba en torno a Malraux. El segundo al que denominaremos anglosajón en base a sus orígenes y génesis en dicho ámbito territorial y cultural y cuya expresión más difundida es la del Arts Council.

¿Cuáles son las características de cada modelo? ¿En qué se diferencian y en qué son similares? Sintéticamente lo vemos en el cuadro siguiente:

	Modelo francés	Modelo anglosajón
1.- Organización institucional	Ministerio (ejecutivo)	Consejo (autónomo)
2.- Orientación funcional	Centralización	Descentralización
3.- Política hegemónica	Democratización	Mecenazgo
4.- Relación con el sector	Vertical	Colaborativa
5.- Financiación	Fondos Públicos	Fondos Públicos, patrocinio y mercado

Si hubiéramos de expresarnos en términos ideológicos el primer modelo obedece a lógicas socialdemócratas y mientras que el anglosajón obedece a una tradición esencialmente liberal. Desde la perspectiva de los paradigmas el modelo francés se inclina por políticas de democratización de la cultura mientras el anglosajón se referencia

en el mecenazgo. No conviene olvidar la perspectiva geopolítica. Tanto en Europa como en el espacio continental americano ambos modelos se sitúan en coordenadas de Norte y Sur. Así en Europa el Norte anglosajón y nórdico se decanta por el segundo modelo mientras la Europa continental y mediterránea se decanta por el francés, al Norte consejos y al Sur ministerios. Lo mismo podemos aplicar al espacio continental americano, el Norte (USA y Canadá) modelo anglosajón y el Sur (el resto hasta Cabo de Hornos) modelo ministerial francés.

Pasemos a ver la estructura que sustentan al modelo anglosajón analizando el caso concreto del Consejo de las Artes de Inglaterra (Arts Council England)¹⁰. Esquemáticamente su estructura orgánica funcional sería:

Nivel funcional	Órgano	Composición
Nivel estratégico	Consejo Nacional	Presidente, Director Ejecutivo, representantes del sector cultural
Nivel ejecutivo	Junta Ejecutiva	Director Ejecutivo, Directores de áreas (finanzas, regiones, diversidad, etc.)
Descentralización	Consejos de Área	Territoriales y con representación del sector
Nivel operativo	Departamentos y Programas	Equipos que se dedican a tareas y funciones específicas

Fuente: elaboración propia a partir de la información contenida en la Web institucional.

- ✓ El Nivel Estratégico es aquel donde se toman las decisiones sobre las políticas que debe aplicar la institucionalización, bien derivadas del mandato legal, bien derivadas de la necesidad de dar respuestas a las demandas y/o necesidades del sector artístico y cultural y de los territorios.
- ✓ Nivel ejecutivo. Una Junta Ejecutiva liderada por el Director Ejecutivo y la componen diversos directores de área como finanzas, regiones, diversidad, etc. Son quienes implementan en el día a día las decisiones y orientaciones estratégicas definidas por el Consejo Nacional.
- ✓ Descentralización. Es entendida sobre todo en el ámbito territorial. El territorio nacional se divide en cinco regiones.

¹⁰ <https://www.artscouncil.org.uk/>

- ✓ Nivel operativo. Se trata de la maquinaria burocrática administrativa en el más clásico sentido, son los equipos departamentales que encaran tareas específicas bajo la autoridad directa del Director Ejecutivo y la Junta Ejecutiva.

No entraremos en la génesis y desarrollo de ADESCA ya que se trata de hechos normalmente bastante concisos en Guatemala. Vayamos directamente a analizar el caso de ADESCA y de si esta institución es comparable o más bien asimilable al modelo del Consejo de las Artes anglosajón.

ADESCA se centra esencialmente en la redistribución territorial de recursos de apoyo a la cultura, tal como queda reflejado en el articulado de la ley cuando se afirma que del total del presupuesto del programa de inversión, se podrá canalizar al área metropolitana del Departamento de Guatemala tan sólo un máximo del 15%. Los recursos restantes deberán invertirse en los otros departamentos de la República. El mandato del legislador es claro: redistribuir los recursos por el territorio evitando su concentración en la capital y su entorno metropolitano.

Nos gustaría señalar en primer lugar que en Guatemala no existe una conciencia clara, tanto en el sector cultural como en el ámbito de la administración pública, en el sentido de que ADESCA sea una institución pública que no responde a la tradición del país y que se trate de un fenómeno cuando menos peculiar. ADESCA tiene dos objetivos y funciones esenciales marcadas legalmente desde sus inicios:

4. Promoción de las artes, la cultura y el patrimonio.
5. La descentralización de recursos y apoyo.

El primer objetivo no deja de ser el enunciado propositivo que encabeza casi cualquier texto legislativo, importante por delimitar el ámbito de aplicación a un sector concreto pero no significativo a efectos de este estudio. De ambos objetivos, en nuestra opinión, es el segundo de ellos el que determina su estructura de funcionamiento y el modelo de institucionalización. Financiamiento para la cultura pero en un modelo descentralizado, que se interpreta también como autónomo. Los poderes públicos de

Guatemala hubieran podido optar por un sistema de ayudas enmarcados en un programa gubernamental como es el caso del FONCA en México¹¹.

Si comparamos la estructura de ambas instituciones podemos observar las similitudes orgánicas de ambas instituciones:

Nivel funcional	Consejo de las Artes de Inglaterra	ADESCA
Nivel estratégico	Consejo Nacional	Consejo de Administración
Nivel ejecutivo	Junta Ejecutiva	Dirección Ejecutiva
Descentralización	Consejos de Área	Comisiones de selección
Nivel operativo	Departamentos y Programas	Dirección de Proyectos y Dirección Administrativa y Financiera

Podemos observar los siguientes hechos:

- ✓ En el nivel estratégico ambas instituciones están dirigidas por un consejo cuyos miembros gozan de autonomía en la toma de decisiones, son designados por el poder gubernativo conforme a ciertas condiciones (pertenencia y conocimiento del sector cultural, prestigio profesional, etc.)
- ✓ Existe un nivel ejecutivo en ambas instituciones en el que se implementan y aplican las estrategias decididas en el nivel superior.
- ✓ La descentralización territorial es una mandato en el caso inglés y el guatemalteco. El Consejo se articula a través de consejos territoriales y en el caso de ADESCA por la obligación legal de invertir el 85 % de los fondos en los departamentos.
- ✓ El día a día de las instituciones se sustenta en aparato operativo que se concreta en departamentos técnicos y administrativos.

¹¹ <https://www.gob.mx/cultura/acciones-y-programas/fondo-nacional-para-la-cultura-y-las-artes-fonca>

Para concluir este epígrafe podemos afirmar que:

- ✓ Los procesos de institucionalización de la cultura responden a distintos modelos bien sea por tradición histórica, bien por bases ideológicas, bien por tradiciones jurídico políticas diferentes.
- ✓ ADESCA resulta ser un modelo de institucionalidad de la cultura de tradición liberal anglosajona en un contexto de institucionalidad ministerial y francés.
- ✓ En el caso de ADESCA de Guatemala los actores no buscaban conscientemente el modelo liberal anglosajón. Sus objetivos eran en esencia aumentar el financiamiento de la cultura y la descentralización de la gestión y reparto de esos fondos.
- ✓ En Guatemala se da un curioso caso de convivencia de ambos modelos. En la medida de nuestro conocimiento no se dan en otras realidades y al caso de España nos remitimos donde los denominados consejos de cultura creados en varias comunidades autónomas funcionan más como órganos asesores o de planificación.¹²
- ✓ En Guatemala, tanto en el ámbito político administrativo como en el sector de la cultura, no existe la conciencia de poseer una institución del ámbito de la cultura que no se reproduce en otros países de la región ni del espacio latinoamericano y que se corresponde con otra tradición política e institucional .

¹² Etxebarria Etxeita, M. (2011). Consejos de cultura en las comunidades autónomas. *Periférica Internacional. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, 1(11), 101–129. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2010.i11.06>

Principales conclusiones y algunas recomendaciones.

La primera tarea, enfocada a elaborar y realizar recomendaciones y propuestas de futuro, ha sido sintetizar las cuatro DAFO que se obtuvieron de la aplicación de las herramientas de investigación (encuesta a los agentes, encuesta a los expertos, grupos focales y entrevistas).

La propuesta que hacemos de DAFO de síntesis es la siguiente:

Las **DEBILIDADES** detectadas en ADESCA son:

- ✓ **Burocracia** y requisitos cambiantes; procesos confusos y lentos.
- ✓ Baja definición de **políticas** que guíen su actuación
- ✓ **Criterios** poco claros. Selección, montos, distribución entre disciplinas.
- ✓ **Comunicación** interna y externa débil.
- ✓ **Centralización** operativa (trámites en la capital) y presupuesto y estructuras salariales rígidas.
- ✓ **Déficit de acompañamiento** técnico y de recursos humanos.
- ✓ **Percepción de sesgos** y desequilibrio hacia patrimonio/artes populares frente a creación contemporánea e investigación.

Las **AMENAZAS** detectadas en ADESCA son:

- ✓ **Desconfianza** pública general hacia instituciones. Riesgo de percepción de politización/favoritismos.
- ✓ **Resistencia** interna al cambio.
- ✓ **Dependencia** de decisiones políticas (Congreso/Ministerio).
- ✓ **Rigidez fiscal** y administrativa.
- ✓ **Brecha** territorial y logística (costes, conectividad)

Las **FORTALEZAS** detectadas en ADESCA son:

- ✓ **Autonomía legal** y respaldo normativo para transferir recursos culturales de forma directa en todo el país.
- ✓ **Trayectoria consolidada**, más de 25 años. Reputación de integridad y comisiones técnicas especializadas.
- ✓ **Vocación descentralizadora** y su experiencia financiando proyectos en departamentos. Baja competencia institucional.
- ✓ Aprendizajes recientes en **comunicación** y primeros pasos para crear **delegaciones departamentales** que amplían alcance.

Las **OPORTUNIDADES** detectadas en ADESCA son:

- ✓ **Reforma** y actualización institucional con redefinición de funciones y profesionalización.
- ✓ **Digitalización** integral. Formularios, seguimiento, tableros públicos, firmas)
- ✓ Creación y **expansión** de las delegaciones departamentales.
- ✓ **Cooperación** internacional y alianzas. Evitar duplicidades con programas del Ministerio de Cultura y Deportes y sumar recursos.
- ✓ Capacitación y **formación** a proponentes y personal.
- ✓ **Reequilibrio** programático hacia la innovación y la contemporaneidad.

Conclusiones

- ✓ El modelo político administrativo que es ADESCA supone un **modelo innovador en el contexto Centroamericano** e incluso latinoamericano. Una institución dotada de autonomía para implementar políticas culturales enfocadas a la descentralización territorial y la diversidad de formas de expresión culturales de manera conjunta no suele ser lo frecuente en los contextos citados. ADESCA representa un caso atípico y valioso de **institucionalización liberal de la cultura en América Latina**, con una estructura que recuerda modelos anglosajones de descentralización y autonomía. El hecho de que se haya mantenido por más de veinticinco años es la prueba de que las propuestas de acción cultural no vienen determinadas totalmente ni exclusivamente por los contextos territoriales ni por las tradiciones políticas. El reto actual es saber si la institucionalización se enfoca a profundizar en el modelo, más participación y gobernanza, o bien se inclina por un modelo menos abierto y participativo.

- ✓ La **descentralización**, mandato de la ley fundacional, es un **proceso iniciado pero no concluido**. Este hecho se concreta en que ADESCA es capaz de dotar de financiamiento a proyectos culturales artísticos y patrimoniales en los departamentos del país, pero sin embargo no tiene la certeza de llegar a toda la ciudadanía potencialmente interesada (sectores culturales) ni a todos los territorios (departamentos) con equidad y eficacia. Este problema tiene tres **causas** principales: la **insuficiente financiación** de la institución, la debilidad de su capacidad de **comunicación** hasta la fecha y, por último, la **escasa presencia territorial**. Dado que la descentralización es una de las bases conceptuales de la institución dedicar un buen porcentaje de las energías de la institución a estas tareas es más que conveniente. Es este sentido es justo reconocer que ADESCA ha comenzado a reforzar su presencia directa en los departamentos con la apertura de algunas sedes locales.

- ✓ El **potencial transformador** de ADESCA se ve **limitado** por la falta de reconocimiento interno, su dependencia financiera y un contexto político donde la **descentralización** es un objetivo reconocido pero que avanza lentamente en la práctica. ADESCA es una institución que nace para transformar e impulsar las políticas públicas de apoyo y fomento de la cultura artística y el patrimonio. Ahí encontramos una de las posibles causas del modelo elegido, pero el mismo se ve lastrado en su desarrollo por las causas citadas. A pesar de tener más de veinticinco años de existencia, quizás por su escaso presupuesto, carece del merecido reconocimiento tanto en el sector cultural como entre la población en general. El contexto político actual en el país, a pesar de tener en marcha procesos de descentralización y porque estos avanzan lentamente, no es precisamente favorable a la mejora de una institución en cuya naturaleza está inscrito el mandato llegar a todos los territorios y a todos los ámbitos de la cultura.

- ✓ La **confusión entre proyectos y actividades**. Desde su nacimiento ADESCA ha lanzado sus convocatorias para el financiamiento de Proyectos culturales y patrimoniales. A partir de 2020 ADESCA comienza a financiar lo que denomina actividades hasta el punto de que han aumentado de dos anuales en 2020 a 7 en 2023 con repunte extraordinario de 24 actividades en 2021, casi seguro efecto de la pandemia. La irrupción de las actividades en ADESCA genera desconcierto y funciona como un elemento distorsionado en un doble sentido:
 - 1) La diferencia conceptual entre Proyecto y Actividad no queda clara. Se han introducido algunos criterios, sobre todo referidos al tiempo y momentos de ejecución, que en un mundo de la diversidad y plasticidad como es el de la cultura no resuelven totalmente la confusión.
 - 2) La cuestión del proceso. Con toda probabilidad el problema más esencial en esta cuestión. Las actividades son propuestas e impulsadas desde el Consejo de Administración y se ejecutan las mismas conforme a gestión y presupuestos precisos. Se trata de acciones de contenido cultural y dirigidos en su mayoría al sector. La cuestión es que mientras los proyectos pasan preceptivamente por la Comisiones de selección las actividades no lo hacen. En nuestra opinión ello resta calidad democrática y de transparencia al proceso y es contrario a la naturaleza que la ley imprime a ADESCA. Resulta

discriminatorio para los proyectos y sus promotores a la par que niega la opinión del sector afectado a través de la comisión correspondiente.

Recomendaciones:

Para consolidarse, mejorar en el cumplimiento de sus objetivos y crecer ADESCA se recomienda:

1. Fortalecer la **comunicación** institucional. Un esfuerzo y una apuesta tan firmes por una democratización de la cultura como es ADESCA precisa de una estrategia potente de comunicación. La acción comunicadora debe ser responsabilidad de profesionales y/o una unidad dentro de la estructura orgánica de la institución. Una comunicación que debe desarrollarse en un cuádruple sentido:
 - *- Comunicación hacia los territorios.
 - *.- Comunicación hacia los agentes culturales.
 - *.- Comunicación hacia la ciudadanía en general.
 - *.- Comunicación intrainstitucional.
2. Visibilizar su **impacto territorial**. Permitiría contrarrestar y mejorar la imagen que los usuarios tienen de la organización. ADESCA debe medir el impacto en los departamentos, en su vida sociocultural, en la ciudadanía y debe hacerlo desde una batería ordenada, estructurada y coherente de indicadores capaces de reflejar con la máxima precisión el alcance de ese impacto. Es a partir de ese sistema de indicadores que ADESCA debe de sustentar e impulsar sus estrategias de funcionamiento y cumplimiento de sus fines.
3. **Gobernanza y Transparencia**. Es necesario y obligado desarrollar mecanismos de evaluación continua y rendición de cuentas. Porque ADESCA está bien situada para perfeccionar sus procesos de trabajo interno, para ordenarlos, dotarlos de accesibilidad y darles transparencia a ojos de la ciudadanía. Una de las misiones más importante e inaplazable en ese este sentido es definir los criterios y prioridades de financiación de las diversas áreas del sector cultural y de los territorios departamentales. Esta tarea tiene un carácter permanente, de continuidad, y es

recomendable que sea acometida de forma periódica. Igualmente, como se señala en el epígrafe anterior, el perfeccionamiento de la gobernanza y la transparencia se sustenta en un buen sistema de indicadores que se centren en procesos, eficacia, eficiencia y objetivos.

4. Diversificar fuentes de **financiamiento**. En la actualidad la financiación de ADESCA es esencialmente gubernamental. Para una institución como ADESCA, cuya principal herramienta para cumplir sus fines es el patronazgo, el depender exclusivamente de una fuente de financiación supone una debilidad ya que se encuentra al albur de los vaivenes del juego político. Sin embargo la ley permite a la institución obtener recursos ajenos al gobierno y a las instituciones públicas del país. En su artículo 5 la ley señala varias fuentes de recursos donde destacaríamos los aportes privados y los de instancias internacionales. Se trata de una posibilidad nada desdeñable y que no parece ser utilizada hasta el momento presente. Establecer **alianzas** nacionales (empresariales) e internacionales (cooperación) es pues una estrategia obligada que reforzaría la capacidad de ADESCA para alcanzar sus fines y objetivos.
5. Potenciar su papel de **administración transformadora**. Hay un hecho incuestionable, ADESCA es una institución cuando menos peculiar dentro del entramado institucional cultural del país. Su peculiaridad se basa en su autonomía, el modelo organizativo, la claridad del mandato político y de los objetivos a cubrir. Ya hemos concretado la originalidad de la institución al menos en el espacio Centroamericano. Vistos todos estos factores, ADESCA tiene la posibilidad de posicionarse como **laboratorio de democracia cultural y derechos culturales** en Centroamérica. Este reto se derivaría de los esfuerzos de mejora en su comunicación en el sentido más amplio; de la optimización de los procesos internos; de alcanzar grados mayores de gobernanza y transparencia y, especialmente, de incorporar la visión de derechos culturales tanto a sus políticas como a los criterios de apoyo a los proyectos y actividades promovidas.

En Guatemala a Octubre de 2025.

ANEXOS

✓ **ANEXO I.** Cuestionario de encuesta a agentes y artistas del sector cultural de Guatemala.

Aprendiendo de Guatemala. Agentes artísticos y culturales y gestores/as culturales

Hola. Esta encuesta es parte de una investigación sobre Adesca (Aporte para la descentralización cultural), promovida por La Comuna del Sur, entidad no lucrativa con sede en Cádiz, España, en colaboración con Rayuela Teatro Independiente de Guatemala, patrocinada por Culturalink (Consultora Cultural) y con la colaboración del Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. Su opinión es muy importante para conocer el impacto de Adesca en el desarrollo cultural de Guatemala y en las personas que trabajan en este ámbito. La encuesta es absolutamente anónima y no le llevará más de 5 minutos. Los resultados obtenidos serán utilizados sólo para fines de esta investigación. Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

www.lacomunadelsur.org

SECCIÓN 1: Perfil profesional

1.- Por favor indique en qué rango de edad se encuentra:

Menor de 25 años
Entre 26 y 35 años
Entre 36 y 45 años
Entre 46 y 55 años
Entre 56 y 65 años
Mayor de 65 años

2.- Sexo

Mujer
Hombre
Prefiero no decirlo

3.- Dentro del campo o sector de la cultura, ¿cuál es su actividad principal?
(marque una sola opción)

Intérprete/creador(a) individual
gestor(a)/promotor(a) cultural
Docente
Representante de asociación cultural formalizada
Representante de colectivo o asociación no formal
Representante de empresa o industria cultural
Otro

4.- Dentro del campo o sector de la cultura, ¿tiene una segunda actividad?
(marque una sola opción)

Intérprete/creador(a) individual
gestor(a)/promotor(a) cultural
Docente
Representante de asociación cultural formalizada
Representante de colectivo o asociación no formal
Representante de empresa o industria cultural
Otro

5.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en su actividad cultural/artística?

Menos de dos años
de dos a cinco años
de cinco a diez años
más de diez años
más de veinte años

6.- ¿Con cuál de estas especialidades se identifica más?

Otro:

Patrimonio Cultural

Literatura

Artes Plásticas

Teatro

Danza

Comunicación cultural

Música

Cine y Audiovisuales

Circo y magia

Artesanía

Diseño

Educación cultural/artística

Gestión Cultural

Nuevos medios (videojuegos, digita, software de entretenimiento,...)

SECCIÓN 2: Conocimiento de ADESCA (Aporte para la Descentralización Cultural)

7.- ¿Conoce la institución denominada ADESCA? *

SI

NO

Si su respuesta es NO pase directamente a la siguiente sección.

8.- ¿Solicitó alguna vez financiamiento para un proyecto en ADESCA?

SI

NO

9.- Si la respuesta es NO, por favor, indique la razón o razones para que no solicitara financiamiento en ADESCA:

Selecciona todos los que correspondan

No sabía que otorgaban financiamiento para proyectos culturales y artísticos

Intenté solicitar pero me dijeron que mi proyecto no llenaba los requisitos
No creí que fuera para mí
El proceso de solicitar financiamiento me pareció muy complicado
Conocidos me dijeron que no merecía la pena
Creí que era para quienes tienen contactos e influencia
Mi proyecto no estaba maduro para pedir financiamiento
Otro

10.- Si solicitó o intentó solicitar financiamiento a ADESCA ¿en cuántas convocatorias lo hizo?

Marcar una única respuesta

Una
Dos
Más de dos
Más de cinco

11.- Si solicitó financiamiento ¿cuántas veces lo recibió?

Marcar una única respuesta

Todas
Algunas
Ninguna

12.- Si no recibió financiamiento ¿en que etapa del proceso se detuvo?

Marca una única respuesta.

Llamada telefónica
Entrevista inicial
Entrega del expediente
Análisis del expediente

13.- ¿Volvería a solicitar financiamiento a ADESCA?

Marca una única respuesta.

SI

NO

14.- ¿Por qué?

15.- Según su opinión ¿cuáles son las principales dificultades para solicitar financiamiento de ADESCA? Puede señalar más de una:

La burocracia, el papeleo

La falta de información

Tener que desplazarse hasta ADESCA

Poca claridad en el proceso de adjudicar el financiamiento

No merece la pena para el financiamiento que dan

La atención del personal de ADESCA

El proceso es muy largo

Los criterios para seleccionar los proyectos no están claros

Hay instituciones públicas y privadas que ofrecen mejores alternativas de financiación

Otro

16.- En cuanto a la función de ADESCA ¿qué considera lo más positivo?
Puede señalar más de una opción

El reparto de financiamiento para proyectos por todo el territorio nacional

El reparto equitativo entre sectores de la cultura

Llega donde no lo hacen otras instituciones o empresas

La claridad de sus criterios para seleccionar proyectos

La transparencia en todo el proceso para la selección y financiamiento de proyectos

La buena atención y profesionalidad de su personal

La independencia de las comisiones de selección de proyectos

El procedimiento administrativo es corto y sencillo

Otro

17.- Según su experiencia ¿qué aspectos considera que ADESCA podría mejorar? Puede seleccionar más de una opción

- El reparto de financiamiento para proyectos por todo el territorio nacional
- El reparto equitativo entre sectores de la cultura
- Llegar a donde no lo hacen otras instituciones o empresas
- La claridad de sus criterios para seleccionar proyectos
- La transparencia en todo el proceso para la selección y financiamiento de proyectos
- La buena atención y profesionalidad de su personal
- La independencia de las comisiones de selección de proyectos
- El procedimiento administrativo
- La comunicación de su oferta y servicios
- Otro

Muy ☐ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☐ Muy Bien

Nad ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Muy importante

[illegible]

SECCIÓN 3: Invitación

Estamos organizando grupos de discusión para profundizar en esta investigación.

21.- ¿Estaría interesada/o en participar en uno de ellos?

SI

NO

22.- En caso afirmativo, por favor indique su número de teléfono y/o correo electrónico para contactarle:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



✓ **ANEXO II: Cuestionario para expertos del sector cultural.**

ADESCA. Cuestionario para expertos del sector cultural

Hola. Estamos realizando una investigación sobre ADESCA (Aporte para la descentralización cultural), promovida por La Comuna del Sur, entidad no lucrativa con sede en Cádiz, España, en colaboración con Rayuela Teatro Independiente de Guatemala y patrocinada por Culturalink (Consultora Cultural).

Este cuestionario está dirigido a un reducido grupo de profesionales del ámbito de la gestión y las políticas culturales de Guatemala. Consideramos su opinión muy importante para conocer el impacto de ADESCA en el desarrollo cultural de Guatemala y en las personas que trabajan en este ámbito de las artes y la cultura en el país. Los resultados obtenidos serán utilizados sólo para fines de esta investigación.

Por su colaboración, MUCHAS GRACIAS.

- La descentralización es un mandato que tiene ADESCA desde su nacimiento ¿Considera que esta institución cumple con ese objetivo de llevar el apoyo a la cultura, al arte y al patrimonio fuera de la capital de la República con eficacia y equidad?

Valore de 1 a 10 en su opinión, siendo 1 nada y 10 mucho:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Por favor, comente acerca de su valoración: _____

- Una característica de ADESCA llamativa e infrecuente en el espacio latinoamericano es su autonomía política y administrativa con respecto al gobierno y al Ministerio de Cultura y Deportes. ¿Considera este hecho real y consolidado o por el contrario es más bien un anhelo no alcanzado? _____
- ¿Considera que ADESCA es una institución referente y protagonista dentro del ecosistema cultural de Guatemala? ¿En qué medida? _____

- En la encuesta realizada a los agentes culturales del país se ha detectado un importante grado de desconfianza en relación a los procesos de selección y financiamiento de los proyectos, así como del funcionamiento mismo de la institución. ¿Cree que tiene bases sólidas esta desconfianza o por el contrario se trata de las quejas más o menos comprensibles de quienes no llegan a acceder a las ayudas?

- ¿Qué acciones podrían proponerse para superar esa desconfianza? _____
- Otro ámbito en el que se han detectado críticas ha sido el de la comunicación. ¿Qué opina al respecto? ¿Tiene ADESCA una buena política de comunicación con el sector cultural y con los departamentos? _____
- ¿Hay algo que le gustaría añadir? _____
- ¿Desea que su nombre y ocupación aparezca en la edición de la investigación como experto en el campo? En caso afirmativo, indíquenos la manera (Nombre y apellidos, área artística de experiencia; municipio de residencia / departamento) _____

✓ **ANEXO III: Entrevistas con personas relevantes del sector y relacionadas en alguna medida con ADESCA. Guía de la entrevista.**

DESCENTRALIZACION Y AUTONOMÍA

1. La descentralización es un mandato que tiene ADESCA desde su nacimiento, ¿considera que esta institución cumple con ese objetivo de llevar el apoyo a la cultura, al arte, a la cultura popular y al patrimonio fuera de la capital de la República con eficacia y equidad.
2. Una característica de ADESCA, llamativa e infrecuente en el espacio latinoamericano, es su autonomía política y administrativa con respecto al gobierno y al Ministerio de Cultura y Deportes ¿Considera este hecho real y consolidado o por el contrario es más bien un anhelo aún no alcanzado o se trata de una ilusión o de una ficción?

FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

3. En la encuesta realizada a los agentes culturales del país se ha detectado que existe cierta desconfianza en relación a los procesos de selección y financiamiento de los proyectos y a su funcionamiento. ¿Por qué cree que se da esta percepción?
4. ¿Qué acciones podrían proponerse para superar esa desconfianza?
5. Otro ámbito en el que se han detectado críticas ha sido el de la comunicación. ¿Qué opina al respecto? ¿Cree que ADESCA tiene una buena política de comunicación con el sector cultural y con los departamentos?

PRESUPUESTO

6. Según su mandato, ADESCA financia proyectos de arte, de cultura popular y patrimonio. El reparto de presupuesto para proyectos, ¿se distribuye equitativamente en cada una de estas áreas o qué criterios utilizan para distribuir el presupuesto entre las mismas?

PRIORIDADES DE APOYO

7. Resultado del proceso de investigación, hemos visto que hay pocos proyectos de apoyo a la creación contemporánea, ¿a qué cree que responde esta situación?
8. Si existe desequilibrio en la presentación de proyectos, tanto por área y como por disciplina, ¿se han planteado promover prioritariamente un área y o disciplina específica?
9. ¿A quién correspondería establecer estas prioridades? ¿Al consejo de administración, a las comisiones, al equipo de proyectos o sería un consenso entre todos?

ACTIVIDADES

10. Este año hemos visto una convocatoria a presentar propuestas de actividades para su financiamiento ¿Cómo determinan el monto que se designa a proyectos y a las actividades que se apoyan?
11. ¿Cuál es la diferencia entre proyectos y actividades?