



# **P**LAN **E**STRATÉGICO **I**NSTITUCIONAL **P**eríodo 2012-2014

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES

**AUTORIDADES DEL MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTES**

Lic. Carlos Enrique Batzín Chojj, Ministro de Cultura y Deportes

Licda. Clariza Castellanos, Viceministra de Cultura

Licda. Rosa María Chan, Viceministra de Patrimonio Cultural y Natural

Lic. Francisco Javier Ardón Quezada, Viceministro del Deporte y la Recreación

## Tabla de contenido

1. PRESENTACIÓN.....	i
2. ANTECEDENTES .....	2
3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	6
3.1 Contexto nacional y situación actual del Ministerio de Cultura y Deportes .....	6
3.1.1 Situación del País.....	6
3.1.2 Situación del sector cultura .....	8
3.1.3 Escenarios futuros, prospectiva social y política .....	11
3.1.4 Tendencias.....	14
3.2 Identificación de la problemática que afecta a la población .....	16
3.3 Análisis de Mandatos y Políticas .....	20
3.3.1 Análisis de mandatos.....	20
3.3.2 Análisis de políticas .....	24
3.4 Análisis de actores.....	28
3.5 Análisis FODA.....	31
4. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	34
A. Visión .....	34
B. Misión.....	35
C. Principios y valores institucionales.....	35
a. Principios .....	35
b. Valores.....	36
D. Resultados institucionales.....	37
E. Objetivos estratégicos .....	38
ANEXOS .....	39

## 1. PRESENTACIÓN

Partiendo del Plan Nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo, que define un horizonte hacia el cual debe orientarse la acción de las instituciones que trabajan en el sector cultura, en especial el Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE). Asimismo, tomando en cuenta el avance alcanzado por la ejecución del Plan Estratégico 2009-2012. La Unidad de Planificación y Modernización Institucional del Despacho Superior, con la participación de las delegaciones de planificación de las direcciones generales, consideró oportuno la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico que dé seguimiento al actual, proyectado hacia el 2014, que establezca las líneas de trabajo permanentes de acuerdo al mandato constitucional del Ministerio.

El presente Plan Estratégico 2012-2014, se elaboró a partir del análisis de varios elementos que confluyen en la presente coyuntura tales como, la evaluación de un Plan de Gobierno que establece cuatro ejes programáticos prioritarios, que se definen con los términos de solidaridad, gobernabilidad, productividad y regionalidad, así como ocho ejes transversales para toda la administración pública, que busca cohesionar un trabajo desde el enfoque de la Socialdemocracia, en el que se pone énfasis en los programas sociales, tomando en cuenta que la persona humana es el eje del desarrollo. Para proyectar un Plan Estratégico al 2014, se debe tener en cuenta la transición hacia un nuevo gobierno a elegirse en septiembre de 2011. Esto implicará seguramente nuevos enfoques de la gestión pública, por lo que el planteamiento de actualización se hace en función de las tendencias generales a efecto de ser útil para una nueva administración.

El Ministerio de Cultura y Deportes, como cualquiera otra entidad gubernamental, desarrolla tareas rutinarias definidas en su mandato constitucional. No obstante, por incluir dentro del mismo el fomento y desarrollo de la cultura, se constituye en una entidad que está en constante transformación, en tanto que la cultura es un elemento transitorio y dinámico, que se descubre y se recrea constantemente con una alta dosis de creatividad. El Plan Nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo, se fundamenta en que la cultura es motor del desarrollo, lo que implica un trabajo intenso por el impulso de espacios de convivencia pacífica y de intercambio en medio de la diversidad cultural de nuestro país.

El documento pretende fundamentalmente establecer con claridad las responsabilidades del Ministerio en el ámbito de la cultura y el deporte no federado y no escolarizado, definiendo su línea de trabajo hacia los siguientes años, tomando en cuenta elementos cualitativos y en algunos casos cuantitativos. Sobre todo es importante asumir que no se trata simplemente de hacer acciones repetitivas anualmente, sino de hacerlas desde una visión estratégica, en este sentido es posible que algunas acciones no aumenten en número pero si mejoren en su alcance y en su impacto social. Cuatro áreas de trabajo están debidamente definidas por medio de cuatro programas y cuatro direcciones generales. El Arte, el Patrimonio Cultural, el Deporte y el Desarrollo Cultural, se dividen por razones administrativas pero constituyen una unidad integral para la población que requiere los servicios y productos culturales. Guatemala es un país rico en tradiciones, costumbres, idiomas, artesanía, gastronomía y muchos valores más, que fortalecen la diversidad cultural de su patrimonio tangible e intangible. Estos valores culturales se recrean constantemente en las comunidades y a través de la acción institucional, consolidando así la identidad nacional contemporánea.

En coordinación con la Secretaría Presidencial de Planificación y Programación SEGEPLAN y la Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas, se ha elaborado esta propuesta que dé soporte a los planes operativos del trienio 2012-2014, tomando en cuenta las posibilidades financieras proyectadas de manera multianual para el mismo período.

## 2. ANTECEDENTES

El Ministerio de Cultura y Deportes fue creado mediante el Decreto Ley 25-86, de fecha diez de enero de 1986, en el gobierno de facto de Oscar Humberto Mejía Víctores. El 17 de febrero del mismo año, a inicios de la administración de Vinicio Cerezo, le transfirieron mediante Acuerdo Gubernativo Número 104-86, ocho dependencias que pertenecían al Ministerio de Educación (MINEDUC), las cuales fueron: 1) Dirección General de Bellas Artes; 2) Instituto de Antropología e Historia; 3) Subcentro Regional de Artesanías; 4) Instituto Indigenista; 5) Archivo General de Centroamérica; 6) Biblioteca Nacional; 7) Radio Faro Aviateca; y 8) Hemeroteca Nacional.

Posteriormente, le incorporaron el Centro Cultural Miguel Ángel Asturias, el Teatro de Bellas Artes y las Escuelas de Formación Artística. Todas las dependencias trasladadas por el MINEDUC se integraron en cuatro Direcciones Generales:

- a) Promoción
- b) Difusión
- c) Formación
- d) Patrimonio Cultural y Natural (esta última sustituyó al Instituto de Antropología e Historia, aunque posteriormente se le recreó como Subdirección General).

Adicionalmente, se creó la Dirección del Deporte y de la Recreación. En esa época, el Despacho Ministerial estaba integrado por un Ministro y de dos Viceministros; uno encargado del área de Cultura y el otro del área del Deporte y la Recreación.

Durante el gobierno de Ramiro de León Carpio se emitió el Acuerdo Gubernativo número 521-94, por medio del cual se suprimieron las Direcciones de Promoción, Difusión y Formación, y en su lugar se creó la Dirección de Arte y Cultura, transfiriéndole todas las dependencias de las direcciones suprimidas. Por medio del Acuerdo Gubernativo referido anteriormente, también se suprimieron el Vice ministerio del Deporte y la Dirección General del Deporte y la Recreación, quedando el Despacho Superior a cargo de un Ministro y de un Viceministro.

En 1997, durante el gobierno de Álvaro Arzú, se emitió una nueva Ley del Organismo Ejecutivo en la que se establecieron las funciones actuales del Ministerio de Cultura y Deportes y, el 3 de septiembre de 1997 se publicó el Decreto número 76-97 del Congreso de la República “Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y del Deporte”, con el que se creó nuevamente el Vice ministerio del Deporte como parte del Ministerio de Cultura, integrándole nuevamente la Dirección General del Deporte y la Recreación y se le crearon sus dependencias.

De 1994 al 2001 el Ministerio funcionó sin reglamento orgánico ni políticas culturales. En abril del año 2000 se realizó en Antigua Guatemala un Congreso sobre Lineamientos de Políticas Culturales y Deportivas, el cual contó con la participación de más de 600 personas y 200 instituciones entre organizaciones mayas, garífunas y xinkas, corporaciones municipales, organismos gubernamentales, asociaciones, fundaciones, universidades y centros de investigación.

El producto más relevante del Congreso fueron las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, las que han servido como sustento al trabajo que se efectúa actualmente y a la reestructuración que desde ese año se viene realizando en el Ministerio de Cultura y Deportes. La política rectora del MICUDE, plasmada en las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales es la de “Cultura de Paz y Desarrollo Humano Sostenible” que tiene como principios básicos el apoyo a la creatividad y a la comunicación social, la protección y conservación del patrimonio cultural y natural, el fortalecimiento y desarrollo Institucional, la actualización de la legislación, la formación y capacitación, el fomento a la investigación, el apoyo al deporte y la recreación, y la equidad étnica y de género.

A raíz de la formulación de las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, se visualizó la necesidad de contar con un Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo (PNDCLP), orientándose diversas acciones para la formulación del mismo. La primera versión del PNDCLP salió a luz pública en el año 2005, realizándose modificaciones al mismo en el período 2005-2007. Este documento constituye una propuesta de desarrollo humano sostenible para Guatemala desde la óptica de la cultura. Dentro de su marco conceptual, como pilares de la propuesta, se establecen: ***La diversidad cultural como fuente de riqueza social, un desarrollo social sostenible, un desarrollo integral sostenible, una interculturalidad con equidad, una efectiva descentralización y desconcentración, el fortalecimiento del poder local con gobernabilidad y legitimidad, la participación ciudadana, la construcción de redes, la construcción de ciudadanías y el tejido social como instrumento de desarrollo.***

En la metodología propuesta se explica cómo se debe abordar la dimensión cultural en cuatro escenarios de aplicación (intrainstitucional, interinstitucional, sociedad y nación e internacional) y 8 ámbitos de acción. Los ámbitos desarrollados son: 1) De lo Jurídico; 2) De la Ciudadanía, 3) Del Estado; 4) Del Pensamiento; 5) Del Patrimonio; 6) Del tiempo libre; 7) De la Comunicación; y 8) De la economía. Otros aspectos importantes del mismo son las metas de corto, mediano y largo plazo establecidas para el MICUDE, la inclusión de la dimensión cultural en las políticas públicas, un programa de acciones prioritarias, las convergencias con el plan estratégico centroamericano de cultura y el plan estratégico regional de cultura.

Entre las políticas culturales mencionadas, se encuentra lo relativo al ámbito jurídico, que dice: “d) Actualización de la legislación”. Se promoverá la revisión y actualización de la legislación vigente y de nuevas leyes que contribuyan a consolidar el marco jurídico que responda a la realidad pluricultural del país; a la protección del patrimonio cultural y natural, material e inmaterial; al fomento y apoyo a la creatividad artística y artesanal; así como a la investigación, rescate, promoción y difusión de las culturas de la nación y sus expresiones deportivas y creativas, siendo sus estrategias las siguientes:

- a) Se evaluarán, para su actualización, el conjunto de normas que integran la legislación cultural y deportiva vigente, para que respondan a la realidad nacional. Asimismo, se efectuará una revisión de los tratados o convenios internacionales que haya suscrito Guatemala, a fin de propiciar la total coherencia de la legislación nacional con dichos instrumentos.
- b) Se fortalecerá la legislación que garantice la propiedad, registro y adecuado manejo de patrimonio cultural y natural; el fomento de la creatividad; la promoción de la producción cultural en todas sus manifestaciones; y la difusión de los valores culturales, naturales, deportivos y recreativos.
- c) Se promoverán acciones que garanticen la seguridad social, económica y jurídica de los artistas, artesanos, hacedores y portadores de cultura, promotores y animadores culturales y deportivos, con el fin de facilitar el rescate, promoción, producción, conservación y difusión de los bienes y servicios culturales.
- d) Se impulsarán acciones legales que garanticen el respeto de los derechos de autor y de obra y, en particular, de los artesanos, hacedores y portadores de cultural y natural del país.
- e) El Ministerio de Cultura y Deportes emprenderá acciones de coordinación con entidades nacionales e internacionales, así como con otros gobiernos para el rescate, promoción, difusión y defensa del patrimonio cultural y natural del país.
- f) Se impulsará la creación de normas jurídicas tendientes a velar por la ética en la investigación biogenética.
- g) Se fortalecerán acciones en contra de depredadores de bienes culturales y naturales, así como la persecución penal de quienes fomentan y practican el tráfico ilícito de bienes culturales.”

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El Plan Estratégico Institucional 2012-2014; como herramienta de planificación estratégica y guía orientadora del quehacer institucional a largo plazo, toma como punto de partida el desarrollo de un análisis situacional sobre la problemática nacional y de la situación actual de la Institución. A partir de ello, se establecen las orientaciones estratégicas y acciones de largo alcance que permitirán la producción y entrega de los servicios a la población beneficiaria.

El análisis situacional permitió conocer ciertas variables del entorno nacional así como de diversos elementos que están íntimamente relacionados con el tema de identidad cultural, el arte, el deporte y la recreación y el patrimonio cultural. De igual manera, se logró identificar aspectos técnicos, administrativos y financieros que han influido de manera positiva y negativa en el desempeño de las funciones institucionales.

El presente análisis contiene la identificación de la problemática que afecta a la población, el análisis de mandatos y análisis de políticas, análisis de actores y el análisis FODA<sup>1</sup>.

#### **3.1 Contexto nacional y situación actual del Ministerio de Cultura y Deportes**

##### **3.1.1 Situación del País**

Luego de transcurridos tres años y medio del gobierno del Ing. Álvaro Colom Caballeros, el país se encuentra en un escenario influenciado por las tendencias y problemáticas internacionales. La crisis económica que inició en Estados Unidos y se extendió por el mundo, afectó en forma directa la economía guatemalteca, lo que se ha traducido en

---

<sup>1</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

dificultades financieras para que el Estado pueda cumplir con los requerimientos de una población que crece aceleradamente.

El presupuesto de ingresos y egresos de la nación se ha incrementado anualmente, pero no ha sido totalmente sustentado con los niveles necesarios de recaudación. La cultura tributaria de los habitantes es casi inexistente; aunado a las experiencias de corrupción, la depresión de la economía y la insatisfacción de la ciudadanía por los servicios públicos, lo cual; hace más difícil lograr una reforma fiscal necesaria para darle sostenibilidad al Estado.

El actual gobierno, ha impulsado no obstante, los programas sociales que en forma masiva benefician a miles de familias de condición pobre. Con el impulso de la estrategia de la cohesión social, se han desarrollado programas de beneficio directo a grandes sectores de la población. Dentro de estos programas sobresale el de transferencias condicionadas Mi Familia Progresá, que ha tenido un impacto directo en la atención en educación y salud para los sectores excluidos. Otros programas como la bolsa solidaria entregada mensualmente a familias pobres, complementado con programas de becas solidarias y escuelas abiertas, han constituido una alternativa de atención a los sectores en condición de sobrevivencia.

Otras estrategias como la gratuidad de los servicios de educación y de salud, tuvieron un impacto favorable en la población. Asimismo, la estrategia inicial de priorizar los municipios de mayor nivel de pobreza y la creación de los Centros de Atención Permanente han sido esfuerzos bien intencionados para cumplir con las metas del milenio y reducir los niveles de pobreza. Los impactos de estos programas no se reflejan aun en forma contundente a excepción de la matrícula escolar que tuvo un incremento significativo. Sin embargo, la tendencia es que los mismos programas tendrán vigencia para una nueva administración gubernamental, ya que durante la actual campaña política por la presidencia, los candidatos garantizan su continuidad y mejoramiento.

En otro sentido el país tiene grandes dificultades con el narcotráfico y el crimen organizado que en los últimos años se ha exacerbado, asimismo el coste de vida se ha incrementado por factores como la fluctuación del precio del petróleo, los servicios públicos han entrado en crisis de abastecimiento por problemas financieros, dado a la precaria recaudación y no existe correspondencia entre el crecimiento de la población y el crecimiento de los servicios públicos.

Otro factor lo constituye la constitución de diferentes frentes de la sociedad civil en demanda de atención, los campesinos, los maestros, los sindicalistas, los usuarios de bancos que han ido a la quiebra y tantos sectores demandan del gobierno su intervención. Al mismo tiempo que se rechaza la minería y la construcción de hidroeléctricas, estas últimas permitirían abaratar el fluido eléctrico.

Como un agravante de la situación de precariedad del país, suceden los desastres naturales, como el ocurrido en 2010 con la erupción del volcán Pacaya y la tormenta Agatha que destruyó gran parte de la infraestructura vial, viviendas y edificios escolares así como cultivos y ganadería. Los factores naturales, la violencia social y la existencia del narcotráfico muestran la vulnerabilidad del Estado de Guatemala. A pesar de todo se dan pasos importantes en el fortalecimiento de la democracia y se espera, que el próximo evento electoral, sea legítimo y representativo.

### **3.1.2 Situación del sector cultura**

La tendencia del impulso de la diversidad cultural desde lo local continúa vigente. La riqueza cultural radica en la existencia de tradiciones, valores culturales, el arte y el patrimonio con raíces ancestrales. Independientemente de la parte folklórica expuesta por el turismo, la existencia actual de portadores de la cultura ancestral y de comunidades que mantienen su idioma y formas culturales propias, constituye un potencial del patrimonio intangible. A diferencia de otras sociedades, la nuestra es una sociedad diversa culturalmente, lo que sigue constituyendo una oportunidad para generar el desarrollo. En este sentido el plan estratégico institucional 2012-2014 inspirado en el Plan Nacional de Desarrollo

Cultural a largo plazo, busca fortalecer el desempeño del Ministerio, hacia el rescate del patrimonio intangible reconociendo su gran potencial en las diferentes regiones.

El Ministerio de Cultura y Deportes, como ente rector del desarrollo cultural y la recreación, sigue siendo una entidad con grandes debilidades presupuestarias para hacer su labor. Solo el resguardo, la restauración y la investigación del patrimonio cultural en los parques y sitios arqueológicos implican una gran inversión que está pendiente. El fomento de las artes desde las potencialidades regionales es precario en tanto se carecen de recursos financieros. Siendo uno de los ministerios con menor asignación presupuestaria, enfrenta dificultades para atender la demanda de servicios y productos culturales.

En cuanto a la recreación, el énfasis del Ministerio de Cultura y Deportes es fortalecer los programas locales, que van dirigidos fundamentalmente a la niñez y la juventud, para contribuir a fortalecer una cultura de paz, la gobernabilidad y la armonía social. Para esta tarea el Ministerio con mucha dificultad sostiene un promotor por cada municipio del país. Los promotores hacen autogestión para sus actividades, no obstante se carece incluso de una sede departamental en donde puedan realizar operativamente sus actividades con la sociedad civil. En materia de desarrollo cultural se hacen esfuerzos por tener uno o dos promotores culturales en cada departamento, que de igual manera tienen grandes limitaciones financieras para promover sus acciones en el departamento. Lo anterior indica que mientras no exista un presupuesto más sustantivo que al menos duplique el techo presupuestario actual, muchas tareas relacionadas con el arte, el patrimonio y la recreación permanecerán sin la debida atención. La demanda de servicios culturales es creciente. El Ministerio de Cultura y Deportes tiene dentro de su mandato hacer valer el derecho a la recreación y la cultura en el marco de la política rectora de paz.

El Ministerio actualmente cuenta dentro de su estructura superior con los cargos de Ministro, Viceministro de Cultura, Viceministro de Patrimonio Cultural y Natural, y Viceministro del Deporte y la Recreación; asimismo cuenta con cuatro Direcciones Generales: 1) Dirección General de las Artes; 2) de Desarrollo Cultural y Fortalecimiento de las Culturas; 3) de Patrimonio Cultural y Natural; y 4) del Deporte y la Recreación. Cada una de ellas cuenta con subdirecciones denominadas Direcciones Técnicas.

Un hecho importante, en la determinación de la estructura organizativa y en los ámbitos y temas que atiende actualmente el Ministerio, lo constituyó la formulación y aprobación de las Políticas Culturales y Deportivas Nacionales, mencionadas anteriormente, las cuales se elaboraron en consenso con un amplio número de representantes de entidades públicas, de organizaciones de la sociedad civil y personalidades de los sectores de la cultura y el Deporte, que participaron en un congreso organizado para el efecto. Las políticas culturales, parten del reconocimiento de la diversidad cultural y de una concepción más amplia del concepto de cultura, desde un enfoque antropológico, que superó la idea de que la cultura se limitaba únicamente a las bellas artes. Con ello se adoptaron principios y conceptos acordes con los foros y declaraciones de la UNESCO y con aspectos sustanciales de los Acuerdos de Paz.

El Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo, se formuló en correspondencia con el nuevo paradigma de la diversidad cultural y la interculturalidad, con una metodología que contempla ocho ámbitos de la realidad social, con objetivos estratégicos, líneas de acción y metas, que para su consecución requieren de la participación de diferentes entidades del Estado. El Plan en el proceso de su socialización y ejecución ha ampliado y fortalecido la labor del Ministerio.

Por consiguiente, las leyes generales y específicas, las políticas públicas y los planes estratégicos del Ministerio han orientado el que hacer del Ministerio de Cultura y Deportes y la definición de su estructura organizativa. Ese marco legal,

político y estratégico ha dado lugar a la creación de programas y proyectos que responden a la misión y visión del Ministerio.

Si bien la labor del Ministerio es muy importante y predominante en el sector cultura y deportes, es importante tomar en cuenta que las necesidades y demandas de la población de los bienes y servicios que se generan en este sector, un buen porcentaje se canaliza por otras entidades, empresas, organizaciones públicas y privadas y de la sociedad civil que desarrollan una importante labor.

Entre las diferentes entidades y organizaciones que hacen presencia en el sector cultura destacan: El Instituto de Estudios Interétnicos, el Centro de Estudios Folklóricos y el MUSAC que dependen de la Universidad de San Carlos; la Academia de Lenguas Mayas, ADESCA (Aporte para la Descentralización Cultural), la Academia de Geografía e Historia, Casas de la Cultura, las municipalidades, el Museo Ixchel, y otros museos privados, empresas privadas y organizaciones con proyectos culturales específicos. En el ámbito del Deporte se encuentran la Confederación Deportiva Autónoma y el Comité Olímpico Guatemalteco.

### **3.1.3 Escenarios futuros, prospectiva social y política**

Ante una fuerte crisis financiera internacional, el gobierno ha logrado mantener la gobernabilidad y el equilibrio. Lo que ha permitido llegar a un proceso electoral enmarcado dentro de las garantías de un ejercicio democrático. La población habrá ejercido el voto ciudadano, convencido de que la voluntad de la mayoría ha permitido la elección de un nuevo gobierno.

Un nuevo gobierno toma posesión el 14 de enero de 2012, con lo cual se replantea los proyectos y programas en todas las instituciones públicas. El énfasis de un nuevo gobierno predomina en la dinámica de la gestión pública, nueva imagen gubernamental y que nuevos funcionarios asumen el liderazgo.

El organismo legislativo sufre una reconfiguración, en el futuro próximo podría no haber una aplanadora legislativa lo que obligaría a un nuevo gobierno a buscar consensos con bancadas aliadas. Las alianzas legislativas son inestables especialmente cuando caen al clientelismo y no se sustentan sobre bases ideológicas o de compromisos con la nación.

Otro factor latente es el desfinanciamiento del Estado, ante varios factores dentro de los que sobresalen, una baja carga tributaria aceptada por la población, la existencia de la evasión fiscal, el incremento de la deuda interna y externa, el incremento de la población que demanda más servicios y productos, así como las asignaciones presupuestarias obligatorias que limitan las maniobras del gobierno para reenfocar sus prioridades.

No obstante, la ejecución de programas sociales que buscan reducir los índices de pobreza, mejorar la cobertura de la educación escolarizada y la atención primaria en salud, continuarán independientemente del resultado de las elecciones generales, pues todas las propuestas electorales lo han sostenido en su campaña.

En el aspecto cultural, la tendencia es la valoración de la diversidad cultural, como riqueza de los pueblos. Guatemala es uno de los países del continente con gran diversidad cultural, la cual puede ser bien aprovechada para impulsar el desarrollo de las industrias culturales, el turismo, así como otras iniciativas productivas que beneficien a la población indígena, fundamentalmente.

En este escenario tomará auge a nivel cultural la llegada del Oxlajuj baktun, que dentro del calendario maya representa el término de un período y el inicio de otro gran período de la humanidad. Este hecho ha generado interés de la población dentro y fuera del país, por lo que constituye una oportunidad para la investigación y el conocimiento de la cultura maya, así como para atraer turismo y eventos internacionales de tipo académico.

El auge de la tecnología es otra tendencia que transforma la acción social. Hoy la red está inundada de cantidad de información que tiene impacto especialmente en las generaciones jóvenes. Las sociedades urbanas se distancian más

de las sociedades rurales por la brecha tecnológica, por lo que los Estados hacen esfuerzos por disminuir esa brecha para mantener el equilibrio en el desarrollo de los pueblos.

En el ámbito político, nuestro país enfrenta el reto del fortalecimiento de su institucionalidad. Ha sido frecuente el señalamiento de que Guatemala tiene un Estado débil, frente a la impunidad, la corrupción, el narcotráfico y el crimen organizado. Se tiene la percepción de que sus instituciones, especialmente en el sector justicia, estén en alguna medida penetradas por intereses particulares que afectan el interés social. Los avances logrados en los acuerdos de paz, así como en la implementación de otros instrumentos como las metas del milenio, el convenio 169, no se reflejan en forma tangible a nivel de la población en general.

Los temas de la minería, del agua, de las fuentes de energía eléctrica, las ocupaciones de tierras, incrementos salariales causan convulsión social y son fuente de inestabilidad política. Continuará la toma de carreteras, las movilizaciones campesinas al no encontrar un mecanismo de diálogo permanente.

El nivel de inseguridad social, que afecta a nuestros países, tiene consecuencias negativas para la economía y la salud mental de los ciudadanos. Tal es el grado desarrollado por la delincuencia común, que la población es proclive a generar sus propios mecanismos de seguridad, en detrimento de un orden jurídico y del sistema de justicia. De esta manera es frecuente observar como las comunidades se organizan para hacer patrullajes en forma paralela a la institución encargada del orden público, asimismo el aberrante método de los linchamientos con que pretenden contrarrestar la delincuencia en diferentes regiones del País. El uso generalizado de barrotes para el cierre de calles y comercios, el aumento de las policías privadas, demuestran que nuestra sociedad está en un nivel de total indefensión frente a los grupos delincuenciales que operan al amparo de la impunidad y de la debilidad de nuestro sistema de justicia. La inseguridad sigue constituyendo un problema estructural vinculado a redes internacionales. Los intentos por erradicar el narcotráfico y el crimen organizado, las extorsiones y delincuencia común, podrían fracasar por la falta de recursos

económicos y el paradigma de violencia que caracteriza a nuestra sociedad. Un nuevo gobierno tiene el reto de mostrar sensibles mejoras en el tema de seguridad ciudadana, no obstante el tema no solo tiene que ver con voluntad política, sino con recursos, con conciencia ciudadana y con la existencia de redes internacionales que utilizan nuestro territorio para afianzar sus operaciones al margen de la ley.

### 3.1.4 Tendencias

Las tendencias que se mantendrán vigentes durante los próximos años, salvo cambios no controlados que puedan surgir, como convulsiones sociales, desastres de gran magnitud u otros que podrían alterar las proyecciones. No obstante, si la cotidianidad transcurre de manera lógica, se mantendrán tendencias que permiten prepararse para una intervención positiva.

En la macroeconomía, la tendencia de una crisis financiera iniciada en 2008, se mantendrá con sus secuelas a lo largo de los años, debido a que la inestabilidad económica es de grandes proporciones a nivel mundial. La quiebra de grandes bancos y empresas tiene efecto en las economías débiles, que es traducida en mayor índice de desempleo, menor recaudación que afecta los presupuestos nacionales, mayor migración interna como externa, en lo emocional, mayor nivel de tensión y frustración en las sociedades urbanas y mayor exclusión en las áreas rurales pobres.

Las economías que establezcan mecanismos más severos para contrarrestar la crisis, al final tendrán mayores oportunidades. Esto en cuanto a la institucionalidad pública como es el caso del Ministerio de Cultura y Deportes, implica menor capacidad presupuestaria para atender sus responsabilidades.

En la Cultura se mantendrá vigente el impulso de la tendencia a la conformación de sociedades más diversas y con prácticas de interculturalidad. Países como Guatemala con una diversidad cultural prolífera, tendrán oportunidades de impulsar su desarrollo a partir de la cultura. En Guatemala, seguirá el esfuerzo por una mayor participación de los

pueblos indígenas, el desarrollo de los idiomas nacionales, los niveles de participación de los indígenas en los diversos ámbitos de la vida nacional. El inconveniente de algunos sectores es mantenerse en una visión inmediatista, que ve la riqueza cultural como algo estático, en tanto que la cultura es transitiva, la visión de largo plazo implica el desarrollo de la cultura ancestral para contextualizarla a los elementos contemporáneos. En este escenario el Ministerio de Cultura y Deportes desde sus cuatro programas, pero sobre todo desde el programa de desarrollo cultural tiene grandes retos, para el impulso de las industrias culturales y de la conservación de las creaciones culturales de los pueblos que conforman el País.

El materia de justicia y seguridad, la tendencia que se visualiza es que el Estado irá tomando medidas para recuperar el control en determinados ámbitos, no obstante las estructuras internacionales del crimen organizado, el narcotráfico y la corrupción tiene raíces plenamente establecidas en Centro América, que constituye una fuerte amenaza a la institucionalidad, especialmente cuando alcanzan un poder militar y económico mayor al de las instituciones de seguridad del Estado. En este escenario, tomar la justicia por mano propia, continuará como una práctica que atenta contra el Estado de Derecho. Instituciones como el Ministerio de Cultura y Deportes tienen la responsabilidad de impulsar programas para los jóvenes y niños, que infunda en ellos valores culturales congruentes con la convivencia pacífica y respeto al Estado de derecho.

Es relevante indicar que Guatemala sigue teniendo la mayor tasa de natalidad en Centro América. Existe un promedio de 27 nacimientos por cada 1,000 habitantes. Una tasa de natalidad del 2.7 %, y una tasa de mortalidad de 0.5 %. Está claro que la población de 13,000,000 de habitantes, la cual seguirá creciendo suficientemente para hacer presión sobre los recursos naturales y los servicios públicos. Si se toma en cuenta que la tasa estadística es mayor en el área rural que en el área urbana, es fácil entender que el punto neurálgico está en las oportunidades de educación de la población. La brecha entre los servicios públicos, como educación, salud, recreación, trabajo, vivienda, y el crecimiento de la población, seguirá insalvable si no se implementan políticas más eficientes para elevar la productividad de bienes materiales y

servicios y se mejoran los niveles de escolaridad de la población que redundará en un crecimiento poblacional más racional y sustentable.

### **3.2 Identificación de la problemática que afecta a la población**

Guatemala está situado en el centro de América, en una posición geográfica favorable para la convivencia humana, que cuenta con diversos patrimonios, entre ellos tres: el humano, el natural y el cultural. Además, se caracteriza por ser un País diverso y complejo en clima, topografía, cultura y creencias religiosas.

Esa diversidad es multicultural, multiétnica y multilingüe. Multicultural por las expresiones culturales que se tienen y que se desarrollan constantemente. Cada uno de los cuatro pueblos del País cuenta con expresiones culturales propias y con una cosmovisión que le dan su identidad. Multiétnica por las 25 comunidades lingüísticas que la componen: 22 de origen Maya, una Garífuna, una Xinka y una Mestiza o Ladina. Multilingüe por los 25 idiomas que se hablan en el territorio nacional y que coinciden con la diversidad étnica, aunque es el español la lengua común y la mayoría de estas personas son menores de 35 años.

Los guatemaltecos se caracterizan por su amabilidad, su emprendimiento, su generosidad, su trabajo y por su deseo de superación, la mayoría dispuestos a construir una sociedad y un Estado más justo, digno, humano e incluyente sobre la base de la democracia y así contribuir a la construcción de la unidad y la cultura nacional para la convivencia armónica y solidaria.

Se considera que Guatemala es uno de los 9 países del mundo más diversos. El capital cultural se manifiesta en un extraordinario patrimonio material e inmaterial. El primero, representado por construcciones y objetos de los tres grandes períodos de su historia: prehispánico, colonial y republicano. Sobresalen construcciones como Tikal, Quiriguá y las de La Antigua Guatemala, que fueron declaradas como patrimonio de la humanidad, así como una variedad de estelas y de

objetos que se encuentran en Museos Nacionales y del mundo. El segundo, por las expresiones artísticas y literarias de reconocidos exponentes, como Miguel Ángel Asturias, Augusto Monterroso, Luis Cardoza y Argón, Carlos Mérida, Ricardo Arjona, Gaby Moreno, (cada uno en sus respectivas áreas) entre un listado extenso, y por las expresiones culturales tradicionales, como los conocimientos ancestrales.

Según estudios realizados, la cultura de Guatemala, representada por esa diversidad de expresiones culturales, materiales e inmateriales, antes descritas, aportan al Producto Interno Bruto (PIB) un porcentaje que se cuantifica por sus industrias y empresas culturales y creativas legalmente inscritas, según un estudio patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2006, en un 7.2 por ciento, sin embargo a esta estimación se le debe agregar lo que aportan las actividades y empresas de la economía informal o sombra.

Las expresiones culturales tradicionales, fiestas patronales, ciclos culturales como la cuaresma y la navidad o de sus artesanías, entre otros, más lo que genera el turismo con sus empresas conexas de transporte, alojamiento, alimentación y de diversión, por lo que probablemente se pueda indicar que la cultura genera entre el 15 y el 20 por ciento del PIB.

La cultura como motor del desarrollo es más que su aporte económico; ha fortalecido la identidad especialmente en los pueblos indígenas. La identidad étnica y cultural ha potencializado la autoestima individual y colectiva, así como la cohesión social y de inclusión, tanto de las personas como en los grupos que pertenecen a cada uno de los pueblos.

La definición de la identidad y la autoestima de los guatemaltecos ha logrado un gran avance a nivel comunitario, regional y nacional. Esto lo reflejan los estudios de las ciencias sociales como la antropología, la sociología y la lingüística que son los mecanismos más eficaces para ayudar a combatir la exclusión, la violencia, el crimen, el racismo, las desigualdades sociales, la pobreza y la extrema pobreza.

La cultura es el motor del desarrollo integral, por lo que se parte de la definición de cultura propuesta por UNESCO a sus Estados Parte, entre ellos Guatemala, que dice que “es el conjunto de rasgos distintivos, materiales, espirituales, materiales, intelectuales, y afectivos de una sociedad o grupo social, que comprende, además de las artes y las letras, los estilos de vida, las formas de convivencia, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias”.

Lo indicado anteriormente lo fundamentan las normas constitucionales sobre la materia y su abundante, variada y rica normativa jurídica, entre ellas las convenciones ratificadas por el País y de otros instrumentos internacionales, sus políticas culturales, su plan de desarrollo cultural y la agenda de cambio del actual Gobierno.

Hemos pasado de una institucionalidad que restringió el campo de la cultura a lo artístico, y que impulsó políticas centralistas soportadas en la difusión de bienes y servicios referidos a una noción de Estado MONOCULTURAL y EUROCENTRISTA, de las bellas artes, a un enfoque que propende a una institucionalidad sustentada en la participación y en la democratización de las condiciones que, desde lo cultural, consoliden un nuevo proceso hacia la construcción de un ESTADO MULTICULTURAL, horizonte para el desarrollo integral de los distintos pueblos que conforman la sociedad guatemalteca.

El Estado guatemalteco a través del MICUDE, en la última década perfila una visión dinámica de la cultura, fundamentada en una ética política que aspira a construir una nación multicultural, desde la afirmación de la ciudadanía cultural, un concepto que enriquece y renueva las nociones de formación integral y de formación ciudadana.

Sin una superación del eurocentrismo en la definición de la cultura, sin un conocimiento profundo de la diversidad cultural de nuestro País, sin un reconocimiento pleno de la diversidad cultural, todo lo que haga la Universidad en estos ámbitos corre el peligro de estar descontextualizado, de no ser pertinente. Este plan de cultura insiste en que la transversalidad de lo cultural tiene sentido, porque se trata de algo importante y primordial que no puede estar ausente en nada de lo que haga, proponga, exprese o produzca la Universidad.

La Constitución Política de la República de Guatemala estableció las bases para el reconocimiento de la cultura<sup>2</sup> como fundamento de la nacionalidad y, con ello, la valoración de la multiculturalidad, el multilingüismo y la pluriétnicidad como expresiones de la riqueza cultural del País. Dicho reconocimiento reclama el acercamiento entre esas diversidades, en busca de los elementos que nos aglutinen como nación y le den viabilidad a un nuevo proyecto que reclama nuestra patria. Ese nuevo diálogo entre culturas es hoy uno de los renglones fundamentales en la agenda global y en la agenda del Ministerio de Cultura y Deportes, que debe constituirse en un proyecto cultural que convoque a toda la sociedad guatemalteca.

La dimensión social en la que se enmarca la cultura permite trascender sus propios fines para ponerla al servicio de los cambios y las transformaciones sociales que demanda el mundo actual. Ello significa que la cultura está en la base de todos los proyectos sociales y que es necesario comprenderla como una dimensión fundamental del desarrollo. La cultura es materia prima fundamental para mejorar el capital humano y para la construcción de capital social, desde la perspectiva del fortalecimiento del tejido social.

La cultura es perspectiva de apertura al mundo que permite a hombres y mujeres, desarrollar habilidades que facilitan la participación activa en los procesos de mundialización creciente, a la vez que asumen una actitud crítica y realista que propicie la valoración de lo local y lo regional con una mirada universal. La cultura da voz y sentido a lo local en tiempos de globalidad, por cuanto son los rasgos distintivos que caracterizan a un grupo social los que permiten establecer el diálogo entre diversos.

Los mecanismos de la globalización (desarrollo de los medios masivos de comunicación, fortalecimiento de las vías de comunicación y de los medios de transporte, entre otros) favorecen la circulación de pensamientos, historias, bienes, servicios y en general, de todos los productos de la cultura.

---

<sup>2</sup> Artículos 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 6, 65 de la Constitución Política de la República de Guatemala.

La cultura llena de contenido los conceptos de región y de localidad y contribuye a potenciar los espacios de encuentro entre los ciudadanos como espacios para hacer realidad las políticas culturales y sociales.

El vínculo entre lo cultural y lo político se renueva en la necesidad de reinterpretar nuestras memorias, nuestras estéticas, nuestros lenguajes simbólicos diversos, propios de cada área del conocimiento y de la formación profesional, técnica y científica. Es una oportunidad para comenzar a superar las brechas entre cientifismo y humanismo, no para ahogar los disensos sino para convertir el fomento a la creación en una fuerza diseminadora que contrarreste la tendencia homogeneizante de un mundo unipolar.

### **3.3 Análisis de Mandatos y Políticas**

Como parte fundamental del análisis situacional se contempla un análisis relacionado con los mandatos legales de los cuales el Ministerio de Cultura y Deportes debe ser sujeto. De igual manera, se incluye el análisis de políticas, las cuales el Ministerio debe tomar como base técnica para la planificación, programación y ejecución de las acciones institucionales.

#### **3.3.1 Análisis de mandatos**

Dentro del análisis se identificó la normativa vigente con sus principales mandatos; se definieron los requerimientos clave, los efectos sobre el Ministerio al momento de la aplicación del mandato y finalmente, se visualizaron las demandas y expectativas de la población con base a la existencia de los mandatos. La tabla siguiente muestra de manera lógica el contenido del análisis de mandatos institucionales del Ministerio.

**Tabla No. 1**  
**Análisis de Mandatos**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

<b>No.</b>	<b>FUENTE (BASE LEGAL, REGLAMENTOS, CONVENIOS).</b>	<b>MANDATO</b>	<b>REQUERIMIENTOS CLAVE</b>	<b>EFFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>DEMANDAS Y EXPECTATIVAS</b>
1	Constitución Política de la República	Artículo 65. Preservación y promoción de la cultura	Estará a cargo de un órgano específico (El Ministerio de Cultura y Deportes).	El mandato dio lugar a la creación del Ministerio de Cultura y Deportes.	Promover, difundir y proteger el patrimonio y las manifestaciones culturales, así como promover el Deporte y la Recreación.
2	Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto 114-97	Artículo 31. Define las funciones del Ministerio de Cultura y Deportes.	Formular y ejecutar en forma descentralizada las políticas de promoción, fomento y protección del arte, la cultura, el patrimonio y el Deporte no federado y no escolar y la recreación.	Proporciona la base legal específica al Ministerio de Cultura y Deportes, para el cumplimiento de sus atribuciones.	Cumplimiento de las funciones asignadas en forma desconcentrada.
3	Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.	Artículo 1. Objeto. Regular la protección, defensa, investigación, conservación y reocupación de los bienes que integran el Patrimonio Cultural de la Nación.	Acciones de Protección, restauración y conservación del Patrimonio Cultural, mueble e inmueble de la Nación.	El mandato y las funciones asignadas por la Ley son atendidas y desarrolladas por la Dirección de Patrimonio Cultural.	Las expectativas y demandas respecto a la restauración de bienes inmuebles coloniales se han incrementado, pero el presupuesto es insuficiente.
4	Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte. Decreto 76-97.	Artículo 1. Regular la coordinación de los sectores institucionales de la educación física, el deporte no federado y la recreación, el deporte federado, dentro del marco de la cultura física y el deporte.	Del artículo 70 al 77, se establecen las atribuciones y normas que regulan el Deporte no Federado y la Recreación y se define como responsable al Ministerio de Cultura y Deporte.	La Ley estableció la creación del Viceministerio y de la Dirección General del Deporte y la Recreación para dirigir los programas y proyectos.	Ha existido expectativas y demandas de la población en los servicios e infraestructura Deportiva y Recreativa.
5	Ley Marco de los Acuerdos de Paz. Decreto No.52-2005	Artículo 1. Objeto. Establece normas y Mecanismos que regulan y orientan el proceso de cumplimiento de los Acuerdos de Paz.	Garantizar a los habitantes la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, La paz y el desarrollo integral de las personas.	Se reconocen los Acuerdos de Paz como compromisos de Estado.	Promover el respeto a la Diversidad Cultural y el reconocimiento, fomento y difusión de las culturas indígenas.

No.	FUENTE (BASE LEGAL, REGLAMENTOS, CONVENIOS).	MANDATO	REQUERIMIENTOS CLAVE	EFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN	DEMANDAS Y EXPECTATIVAS
6	Ley de Desarrollo Social	<p>Artículo 1. Objeto: Creación de un marco jurídico que permita implementar los procedimientos legales y de política pública para llevar a cabo la promoción, planificación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones gubernativas y del Estado, encaminadas al desarrollo de la persona humana en los aspectos social, familiar y su entorno, con énfasis en los grupos de especial atención.</p>	<p>Artículo 11. Políticas Públicas: El desarrollo social, económico y cultural de la Nación se llevará a cabo tomando en cuenta las tendencias y características de la población, con el fin de mejorar el nivel de vida de las personas, las familias y la población en su conjunto y tendrá visión de largo plazo en su formulación y ejecución, como en su seguimiento y evaluación. Se fomentará la participación de la sociedad civil en su conjunto para el logro de sus objetivos.</p>	<p>Desarrollar programas artísticos, culturales, deportivos y recreativos, para los diferentes sectores de la población, incluyendo a los sectores y grupos vulnerables.</p>	<p>En el interior del país se prestan servicios artísticos, culturales y deportivos, tomando en cuenta las particularidades de la población.</p>
7	Ley General de Descentralización. Decreto No.14-2002	<p>Artículo 1. Objeto: Desarrollar el deber constitucional del Estado, de promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo del país, en forma progresiva y regulada para trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo, al municipio y demás instituciones del Estado.</p>	<p>Artículo 14. De los Ministerios y Secretarías: Los Ministerios y Secretarías, fondos sociales y unidades ejecutoras del Organismo Ejecutivo, quedan obligados a impulsar y ejecutar las políticas de descentralización relacionadas con su materia, en coordinación con el órgano de Gobierno responsable de la programación, dirección y supervisión y ejecución de la Descentralización del Organismo Ejecutivo.</p>	<p>Coordinar con el órgano de Gobierno responsable de promover la Descentralización, de conformidad con la programación que se establezca para el efecto.</p>	

No.	FUENTE (BASE LEGAL, REGLAMENTOS, CONVENIOS).	MANDATO	REQUERIMIENTOS CLAVE	EFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN	DEMANDAS Y EXPECTATIVAS
8	Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Decreto No.11-2002.	Artículo No.1 Naturaleza: El Sistema de Consejos de Desarrollo es el medio principal de participación de la población maya, xinca y garífuna y la no indígena en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo, tomando en cuenta principios de unidad multiétnica, pluricultural y multilingüe de la Nación Guatemalteca.	Artículo No. 9 Convocatoria para entidades no gubernamentales en el nivel Departamental: Las entidades responsables de convocar a los representantes de la instituciones o sectores no gubernamentales, con el apoyo de las Gobernaciones Departamentales, para que integren los Consejos de Desarrollo en el ámbito Departamental son los siguientes: El Ministerio de Cultura y Deportes, a los pueblos Maya, Xinca y Garífuna.	El Ministerio de Cultura y Deportes, mediante la Dirección de Desarrollo Cultural, realiza la convocatoria para la elección de representantes indígenas ante los Consejos Departamentales, conforme lo establecido por el Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.	Los procesos de convocatoria y elección se han realizado con amplia aceptación de las organizaciones indígenas. Complementariamente se ha solicitado procesos de capacitación en temas de participación ciudadana.
9	Ley de Espectáculos Públicos, Decreto 574 de 1,956	Artículo 1. y 2. Se crea la Dirección de espectáculos públicos y el consejo técnico Consultivo.	Artículo 3. Calificar y autorizar previamente, toda clase de espectáculos públicos, sin cuyos requisitos no podrán presentarse	La Dirección de espectáculos públicos actúa con apoyo de la coordinación multisectorial, para velar por el cumplimiento de la ley de la materia.	La expectativa es la protección de la identidad nacional y los valores culturales de la sociedad guatemalteca.

### 3.3.2 Análisis de políticas

El análisis se desarrolló a través de la identificación y reconocimiento de las políticas públicas e institucionales, las cuales el Ministerio toma como base técnica para la realización de las acciones institucionales. La tabla siguiente muestra el contenido del análisis de políticas para el Ministerio.

**Tabla No. 2**  
**Análisis de Políticas**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	NOMBRE DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	OBJETIVO ESPECÍFICO/EJES DE POLÍTICA	LINEAMIENTOS COMPROMISOS
1	Políticas Culturales y Deportivas Nacionales	<p>Política Rectora: Cultura de Paz y Desarrollo Humano Sostenible. El Ministerio de Cultura y Deportes orientará todos sus esfuerzos para contribuir al cumplimiento de los Acuerdos de Paz y a los mandatos constitucionales en el desarrollo de la paz. *Estrategia General: Descentralización.</p>	<p><b>Políticas Generales:</b> *Apoyo a la Creatividad y la Comunicación Social. *Protección y Conservación del Patrimonio Cultural y Natural. *Fortalecimiento y Desarrollo Institucional. *Actualización de la Legislación. *Formación y Capacitación. *Fomento de la Investigación *Apoyo al Deporte y la Recreación. *Fomento de la Equidad Étnica y de Género.</p>	<p>*Creación y desarrollo de las Escuelas de Arte. *Promoción de las manifestaciones artísticas. *Registro del Patrimonio Cultural. *Protección, conservación y difusión del patrimonio cultural y natural. *Revisión y actualización de la legislación Cultural. *Desarrollo de un programa de profesionalización del personal. *Crear un sistema de investigación sociocultural, artístico y deportivo. *Promover el deporte, el juego y la recreación. *Dotar de infraestructura Deportiva y polifuncional a las comunidades. etc.</p>

No.	NOMBRE DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	OBJETIVO ESPECÍFICO/EJES DE POLÍTICA	LINEAMIENTOS COMPROMISOS
2	Acuerdos de Paz	Uno de los Acuerdos, importantes para las atribuciones del Ministerio, lo constituye El Acuerdo sobre Identidad y Derechos de los Pueblos indígenas.	Se reconoce el derecho a la identidad y la cultura de los pueblos indígenas. Se acuerda reafirmar y ampliar los derechos civiles, políticos, sociales y económicos.	Difundir y promover los derechos de los pueblos indígenas y el respeto a la diversidad cultural de la nación.
3	Política Pública para la Convivencia y la Eliminación del Racismo y la Discriminación Racial	Objetivo: Implementar acciones orientadas a la construcción del Estado plural a través de la identificación y eliminación de los mecanismos de racismo y discriminación racial.	El Estado Plural tiene la misión principal de fomentar la convivencia pacífica entre los ciudadanos y contribuir al tránsito, mediante la negociación y la comunicación, de un Estado homogéneo a uno que respete la diversidad y el reconocimiento de los Pueblos Indígenas y grupos socio-culturales que habitan el territorio nacional.	El Ministerio de Cultura y Deportes está relacionado con los ejes de Cultura y de Formación Ciudadana. Desarrollar proyectos y acciones para la salvaguarda del patrimonio cultural de los pueblos indígenas. Promover la pertinencia cultural en los servicios.
4	Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023	Objetivo General: Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural.	Objetivo específico del Eje de Equidad e identidad en el Desarrollo Cultural: Reconocer y potenciar el aporte de las mujeres mayas, garífunas xinkas en la construcción y fortalecimiento del desarrollo integral del país, la democracia y la paz y promover el ejercicio pleno y activo de sus derechos individuales y colectivos.	Participar con otras entidades al desarrollo de programas y proyectos con pertinencia cultural, previstas en el Eje de Equidad e identidad en el Desarrollo Cultural,
5	Política Pública de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia.	Objetivo Estratégico General: Garantizar el efectivo cumplimiento de los derechos humanos de la niñez y la adolescencia en Guatemala, a través de la acción coordinada entre las instituciones del Estado, con la cooperación de las organizaciones de la sociedad civil, la participación de la niñez y la adolescencia, y la colaboración de la comunidad internacional."	Políticas Sociales Básicas: Lograr que la niñez y la adolescencia tenga Mayores oportunidades de recreación, deporte y acceso a la cultura.	Creación de infraestructura y de programas deportivos, recreativos y culturales: El Estado debe impulsar planes, programas y proyectos para promover el derecho de las niñas, niños y adolescentes al descanso, al esparcimiento, juego, recreación, deporte y participación en actividades artísticas, lúdicas, como parte importante del

No.	NOMBRE DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	OBJETIVO ESPECÍFICO/EJES DE POLÍTICA	LINEAMIENTOS COMPROMISOS
				desarrollo de sus capacidades y habilidades físicas e intelectuales, de su autoestima y confianza,
6	Política Nacional de la Juventud 2010-2015.	<p>Objetivo General: Promover la vigencia plena de los derechos de las y los jóvenes, para mejorar sus condiciones y calidad de vida, propiciando su desarrollo integral y el ejercicio pleno de la ciudadanía, como sujetos y actores estratégicos del desarrollo.</p>	<p>Áreas Prioritarias para la Acción. Cultura, Recreación y Deporte: Animar Procesos, Diversificar Alternativas. El Estado Guatemalteco invierte recursos en el impulso de diversas iniciativas en el campo de la cultura, la recreación y el deporte, a través del Ministerio de Cultura y Deportes, la Dirección General de Educación Física del Ministerio de Educación, la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y otras instancias. Objetivo del Área de Acción: Garantizar el acceso de las y los jóvenes a la recreación, la cultura, el deporte, con el fin de enriquecer su calidad de vida, convivencia social y su identidad cultural, procurando la consolidación de la Cultura de Paz.</p>	<p>Objetivos estratégicos: *Promover expresiones culturales propias para los jóvenes. *Promover espacios y actividades para la recreación y entretenimiento sano y adecuado. *Ampliar la cobertura educativa en las áreas de educación física, deporte y recreación en sus ámbitos, curricular y extracurricular para mejorar la salud integral de la juventud.</p>
7	Política de Desarrollo Rural Integral. Mayo 2009	<p>Objetivo General: Lograr un avance progresivo y permanente en la calidad de vida de los sujetos priorizados en la Política y, en general, de los habitantes de los territorios rurales, a través del acceso equitativo y uso sostenible de los recursos productivos, medios de producción, bienes naturales y servicios socio ambientales, para alcanzar el desarrollo humano integral sostenible en el área rural."</p>	<p>Objetivo específico: Fortalecer el Estado democrático, descentralizado, de derecho y multicultural, que permita la superación del racismo, la discriminación étnica, de género y cultural, a través de la participación social, activa y organizada. Políticas Sectoriales: La política social tiene como finalidad erradicar el racismo, la exclusión y marginación social,</p>	<p>Líneas estratégicas: Las principales líneas estratégicas de la Política Social son: la erradicación del racismo, de la exclusión y de la marginación social, étnica, etaria y de género, garantizando el acceso a los servicios públicos básicos, a la seguridad civil, social y económica. Las principales líneas estratégicas de la Política Cultural son:</p>

No.	NOMBRE DE LA POLÍTICA	OBJETIVO	OBJETIVO ESPECÍFICO/EJES DE POLÍTICA	LINEAMIENTOS COMPROMISOS
			<p>étnica, etaria y de género, para alcanzar el bienestar social y la seguridad humana en el área rural.</p> <p>Política Cultural: La política cultural provee las bases material, normativa e institucional para reconocer, respetar, promover y preservar el patrimonio cultural, tangible e intangible, de los Pueblos y comunidades indígenas y campesinas.</p>	<p>Promover el cumplimiento de los derechos culturales establecidos en los artículos 57, 58, 61, 62 y 66 de la Constitución Política de la República de Guatemala, y en el artículo 7 del Convenio Número 169, sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, de la Organización Internacional del Trabajo y se promoverá el desarrollo cultural, de la juventud y niñez indígena y campesina."</p>
8	Política Nacional de Cambio Climático	<p>Objetivo General: Que el Estado de Guatemala, a través del Gobierno Central, las municipalidades, la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general, adopte prácticas de prevención de riesgo, reducción de la vulnerabilidad y mejora de la adaptación al Cambio Climático, y contribuya a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en su territorio, coadyuve a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y fortalezca su capacidad de incidencia en las negociaciones internacionales de cambio climático.</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de Capacidades Nacionales en Cambio Climático.</li> <li>2. Reducción de la Vulnerabilidad y mejoramiento de la adaptación al cambio climático.</li> </ol>	<p>Áreas de incidencia de la Política Nacional de Cambio Climático.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de capacidades Nacionales y Transferencia de Tecnología.</li> <li>2. Educación y Sensibilización: Que la población conozca y adopte una conducta adecuada con la situación del cambio climático.</li> </ol> <p>Reducción de la Vulnerabilidad y Mejoramiento de la Adaptación al Cambio Climático en Sectores Clave de la Sociedad.</p> <p>Recursos Forestales: Que se cuente con planes nacionales de prevención y combate de incendios forestales y manejo forestal sostenible que reduzca los impactos negativos de la variabilidad climática y el Cambio Climático.</p>

### 3.4 Análisis de actores

Otro de los procesos fundamentales dentro del análisis situacional fue el de identificar, reconocer y priorizar la labor de los distintos actores que de manera directa o indirecta se relacionan con el quehacer del Ministerio. Con el análisis de actores (instituciones, organizaciones o grupos de interés) se logró establecer el grado de apoyo a las acciones institucionales, ya sea en lo operativo o estratégico, así como en lo técnico, administrativo y financiero.

**Tabla No. 3**  
**Análisis de Actores**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	ACTOR	ROL	IMPORTANCIA / PODER	INTERÉS	RECURSOS	ACCIONES PRINCIPALES	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
<b>ALIADOS</b>							
1	<b>SEGEPLAN</b>	Coordinador del Proceso de Planificación	Alta	Favorable	Técnicos y Metodológicos	Coordinación. Asesoría. Presentación del Anteproyecto.	Ciudad de Guatemala
2	<b>Ministerio de Finanzas Públicas</b>	Coordinador del proceso de Presupuestación	Alta	Favorable	Técnicos, Metodológicos, Decisorios	Coordinación. Asesoría. Presentación del Anteproyecto de Presupuesto y Plan 2011. Solicitud de incremento.	Ciudad de Guatemala
3	<b>Programa Metas Presidenciales</b>	Coordinador de las Metas que da seguimiento el Presidente de la República	Alta	Favorable	Técnicos y políticos	Coordinación en la programación y seguimiento de metas. Intercambio de información.	Ciudad de Guatemala
4	<b>Entidades Culturales</b>	Gestores de Proyectos	Medio	Favorable	Técnicos. Gestión.	Mantener comunicación.	Ciudad de Guatemala. Antigua

No.	ACTOR	ROL	IMPORTANCIA / PODER	INTERÉS	RECURSOS	ACCIONES PRINCIPALES	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
	<b>(ADESCA, Consejo de Protección de Antigua Guatemala)</b>	Culturales (Beneficiarios)				Coordinar la gestión en el Congreso.	Guatemala.
5	<b>Beneficiarios de los programas y Proyectos (Entidades y Población en General).</b>	Beneficiarios	Bajo	Favorable	Técnicos y de Gestión.	Mantener comunicación con los beneficiarios. Coordinar posible gestión con diputados.	Ciudad de Guatemala. Interior del país.
6	<b>Programas Interinstitucionales del Estado (Gobernando con la Gente, Franja Transversal del Norte; Litoral del Pacífico; Cambio Climático; Metas Socioambiental, Plan Área Ixil).</b>	Coordinadores y ejecutores de programas del Estado.	Medio	Favorable	Técnicos y de Gestión.	Coordinación en los procesos de planificación, ejecución y gestión de recursos. Intercambio de información.	Ciudad de Guatemala e interior del país.
<b>NEUTRALES</b>							
1	<b>Artistas e instituciones culturales (casas de la cultura, centros culturales de la sociedad civil)</b>	Producir y difundir el arte en sus diferentes manifestaciones públicas.	Medio	Neutral	Técnicos y metodológicos	Motivar la participación en los programas de difusión y fomento de las artes a diferentes niveles.	Departamentos del país.
2	<b>CONGRESO DE LA REPÚBLICA</b>	Aprobación del Presupuesto	Alta	Neutral	Políticos	Realizar Negociación con las Comisiones de Finanzas, Cultura, Pueblos Indígenas.	Guatemala
3	<b>ENTIDADES PÚBLICAS (Sector</b>	Gestores y ejecutores de	Alta	Desfavorable por la	Técnicos, de Gestión, políticos.	Mantener comunicación positiva.	Guatemala.

No.	ACTOR	ROL	IMPORTANCIA / PODER	INTERÉS	RECURSOS	ACCIONES PRINCIPALES	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
	<b>Seguridad, Infraestructura y de Emergencia)</b>	programas y obras públicas prioritario y de emergencia.		competencia de recursos.			
<b>ADVERSOS</b>							
1	<b>Traficantes de bienes muebles culturales</b>	tráfico ilícito de bienes culturales negociados o sustraídos a entidades gubernamentales y particulares	Media	Desfavorable por el control que se ejerce.	Métodos ilegales	Aplicación de la ley y Coordinar acciones legales de prevención y recuperación.	Todo el país donde existen bienes culturales
2	<b>Invasores y depredadores de reservas culturales</b>	Ocupación y destrucción del medio ambiente en sitios arqueológicos	Media	Desfavorable por la protección de los sitios	Métodos ilegales	Mejorar la vigilancia de sitios arqueológicos y coordinar con seguridad pública.	Departamentos donde hay sitios y parques arqueológicos.

La tabla anterior muestra un total de seis actores aliados al Ministerio con un promedio de nivel de importancia alta y un grado de interés favorable. Así también, se identificaron tres actores neutros, los cuales no afectan al quehacer institucional pero que en algún momento podrían tener un rol significativo. Finalmente, están dos actores adversos, a los cuales se les debe prestar la atención necesaria y urgente para minimizar la influencia negativa y la constante amenaza que representan para la población y el País.

### 3.5 Análisis FODA

A partir del análisis FODA realizado en el 2011<sup>3</sup>, es posible establecer con alguna aproximación, las debilidades y fortalezas del Ministerio de Cultura y Deportes, a efecto de poder plantear estrategias que permitan optimizar su papel de rector de la Cultura y la recreación en el País. Para lograr tal propósito es preciso definir el entorno que rodea a la institución y su alcance para satisfacer las demandas de servicios con eficiencia y transparencia.

Dentro de sus fortalezas se señala la existencia de instrumentos que sirven de soporte y que orientan su trabajo, tal como el Plan nacional de Desarrollo Cultural a largo plazo, que es producto de un consenso de amplios sectores de la población, asimismo sus políticas públicas institucionales y un marco jurídico que consolida su actividad. Constituye una gran fortaleza tener a su cargo el patrimonio cultural de la Nación, que se concretiza en los monumentos prehispánicos, coloniales y republicanos, los museos, el patrimonio bibliográfico y otros que son de incalculable valor tanto para el País como para la humanidad. Los centros culturales que constituyen íconos de la identidad nacional como el Palacio Nacional de la Cultura que además de museo es un espacio de convergencia de los diversos sectores de la población, asimismo el Centro Cultural Miguel Ángel Asturias, el Conservatorio Nacional de Música Germán Alcántara y otros que cumplen una función social, en donde el actual Ministerio está empeñado en que se abra a todos los sectores de la sociedad.

Otro elemento que constituye una fortaleza a nivel metropolitano, es la existencia de espacios recreativos de afluencia masiva, dentro de los que sobresalen el Campo de Marte y el Parque la Democracia. Replicar esta condición a nivel de las regiones más pobladas del País, constituye un reto a mediano y largo plazo, a efecto de que la población sin restricción ni discriminación alguna, tenga espacios de encuentro y se fomente la convivencia pacífica y una cultura de paz y de cooperación.

---

<sup>3</sup> Ver Anexos FODA.

A la par de estas fortalezas se abren oportunidades para posicionar y consolidar la acción del Ministerio en las regiones que no han sido atendidas. Existe una oportunidad en el ferviente interés de la sociedad civil de promover su cultura y su identidad.

En los procesos de identidad de los pueblos indígenas hay una gama de oportunidades para que el Ministerio impulse un trabajo de incidencia para el desarrollo, para maximizar estas fortalezas; el Ministerio debe impulsar un mayor acercamiento a las organizaciones de la sociedad civil para mejorar la participación ciudadana en el tema de cultura y recreación, fortalecer su presencia a nivel de los departamentos mediante un plan audaz de desconcentración de los servicios culturales y deportivos y facilitar consensos con la sociedad civil en materia del desarrollo cultural de los pueblos.

No debe olvidarse que existe una amenaza latente, en relación a la falta de recursos económicos y la falta de asignación presupuestaria para atender las necesidades de la población. En tal sentido, un acercamiento con las organizaciones civiles para estimular su participación, puede repercutir en la disminución de esta amenaza, de tal modo que la misma población vaya asumiendo una actitud de pertenencia a la acción del Ministerio. Para lograr una vinculación con la sociedad civil y los diversos sectores culturales del País, se hace necesario que las Direcciones Generales sean más creativas y en alguna medida se garantice servicios de buena calidad a la población. Un mayor posicionamiento con la sociedad civil y una respuesta más estratégica, permitirá disminuir la amenaza del clientelismo político que se cierne sobre las obras y proyectos a realizar.

Una de las debilidades más visibles del Ministerio, lo constituye la concentración de los servicios a nivel del área metropolitana. En el interior del País la presencia del Ministerio es débil, dado a que generalmente existen promotores o maestros de arte que realizan una acción poco coordinada y con muchas carencias. Existe dispersión del trabajo y falta

de sistematización. La apertura de sedes departamentales debe ser entendida como una urgencia, no solo para avanzar en la desconcentración sino para posicionar al Ministerio en la conciencia social de los pueblos que conforman el País.

Las acciones masivas que realiza el Ministerio constituyen una oportunidad para mostrar su efectividad, su acercamiento con la población y su enfoque por los más pobres, no obstante puede convertirse en una amenaza si no se demuestra un buen nivel de atención, tanto en la calidad de los servicios como de los insumos que se entregan a la población. De igual manera lo constituye la construcción de la infraestructura física deportiva, que si se hace con efectividad fortalecerá el posicionamiento del Ministerio y sus autoridades.

Una debilidad que debe ser atendida es la existencia de obras de infraestructura deportiva de arrastre de un período a otro, lo que disminuye la posibilidad de atender las demandas nuevas de cada año.

En resumen, el Ministerio tiene los elementos básicos para generar un trabajo con mayor incidencia en la sociedad civil guatemalteca, lo necesario es que se establezcan las estrategias de intervención, que pongan de manifiesto una acción coordinada, eficiente y creativa. Asimismo, el gobierno central debe estar comprometido con la cultura, tomando en cuenta su potencial para posicionarse como un actor a nivel internacional. Mientras el gobierno central siga viendo la cultura con un valor marginal, no se podrá aprovechar ese valiosísimo patrimonio cultural tangible e intangible. El gobierno central debe apostar por la cultura como motor del desarrollo.

## **4. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

En el marco de la gestión orientada a resultados de desarrollo, el Ministerio de Cultura y Deportes estableció un conjunto de elementos estratégicos necesarios para guiar correctamente el accionar del Ministerio al logro de los resultados, objetivos y metas establecidas para los períodos del presente plan.

Para el Ministerio de Cultura y Deportes es de vital importancia el establecimiento de una línea estratégica que sea útil para orientar de manera correcta el accionar del Ministerio en un periodo de largo plazo. Por lo tanto, el contenido del marco estratégico institucional servirá de guía para la generación de bienes y servicios estratégicos con valor público a la ciudadanía.

Se presenta el siguiente marco estratégico institucional del Ministerio de Cultura y Deportes, elaborado desde la base del análisis situacional.

### **A. Visión**

El Ministerio de Cultura y Deportes es una institución gubernamental moderna, eficiente, eficaz, rectora del desarrollo cultural del país y que contribuye al fomento de la actividad deportiva y recreativa. Implementa políticas públicas pluriculturales que responden a lo establecido en la legislación nacional y en el Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo. Su accionar está orientado al fomento de la cultura de paz, al fortalecimiento de las identidades guatemaltecas y a la consolidación de un Estado multicultural, multiétnico y multilingüe.

## **B. Misión**

Reconocemos y valoramos la diversidad humana, cultural y natural, para el fomento de la interculturalidad en la unidad, mediante la protección, promoción y divulgación de los valores y manifestaciones de los pueblos que conforman la nación guatemalteca. Contribuimos a que los guatemaltecos tengan una mejor calidad de vida a través de una institucionalidad sólida y mediante mecanismos de desconcentración, descentralización, transparencia y participación ciudadana.

## **C. Principios y valores institucionales**

### **a. Principios**

Se definen seis principios sobre los cuales se orientará el accionar del Ministerio, siendo estos los siguientes:

- El conocimiento, reconocimiento y respeto a la diversidad humana, cultural, lingüística y natural del país.
- Cultura de paz como valor intrínseco a cada acción de las culturas.
- Desarrollo humano integral.
- La cultura, el deporte y la recreación, los derechos sociales que constituyen los motores del desarrollo integral de la población guatemalteca.
- Alianzas e involucramiento de actores e instancias de los diferentes sectores en los planes del Ministerio.
- Defensa y protección del patrimonio cultural y su entorno natural.

## **b. Valores**

Se establecieron los valores que deberán ser observados por el personal interno del Ministerio, como base para la correcta conducta en cada uno de los puestos desempeñados.

- a) La excelencia en el desempeño de las funciones sustantivas, financieras y administrativas y en la entrega de los servicios públicos en los ámbitos cultural, deportivo, recreativo y artístico.
- b) La equidad socioeconómica, étnica, geográfica, de género e intergeneracional en los programas, proyectos y actividades.
- c) La transparencia en el uso de los recursos institucionales que permita la credibilidad y confianza de la ciudadanía.
- d) La participación sistemática ciudadana en los diferentes programas y proyectos promovidos y ejecutados en un ambiente de armonía social y convivencia armónica.

## D. Resultados institucionales

Los resultados institucionales fueron construidos a partir del análisis de la población, el análisis situacional y la visión del Ministerio en querer transformar o modificar de manera positiva las condiciones actuales en las que vive la población objetivo a la que se atiende. Para efecto de visualizar los resultados institucionales, se presentan una tabla con los programas que contribuyen a alcanzar cada uno de los resultados establecidos.

**Tabla No. 3**  
**Resultados Institucionales**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

<b>Programa</b>	<b>Resultado institucional</b>
<b>Formación, Fomento y Difusión de las Artes</b>	Para el 2017, se incrementa en un 10% el acceso a los servicios artísticos en 80 municipios priorizados para atender los compromisos del Gobierno de la República.
<b>Restauración, Preservación y Protección del Patrimonio Cultural y Natural</b>	Para el 2017, se ha incrementado la cantidad de visitantes al Patrimonio Cultural de la Nación a 826,482 personas.
<b>Fomento al Deporte no Federado y la Recreación</b>	Para el 2017, se ha incrementado la cobertura en 1.626%, a través de eventos que promuevan las actividades físicas, deportivas y recreativas.
<b>Fortalecimiento de la Identidad y Desarrollo Cultural</b>	Para el 2017, se ha incrementado en 3% el número de jóvenes de las comunidades lingüísticas vulnerables que conocen sobre su identidad y participan en espacios de expresión cultural.

## E. Objetivos estratégicos

Cada una de los programas del Ministerio cuenta con un objetivo estratégico necesario para el logro del resultado final. Es importante mencionar que para cada objetivo estratégico se definirá una serie de acciones operativas que serán contenidas en los planes operativos anuales y multianuales que se formulen para cada ejercicio fiscal. La tabla siguiente muestra el programa con su respectivo objetivo estratégico:

**Tabla No. 4**  
**Objetivos Estratégicos por Programa**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
<b>Formación, Fomento y Difusión de las Artes</b>	Promover y fomentar acciones, espacios, capacidades y condiciones favorables para el desarrollo de la formación y la creatividad en las expresiones artísticas y culturales, con enfoque multicultural e intercultural, en forma desconcentrada y descentralizada, que contribuya a la convivencia armónica entre los pueblos y las culturas.
<b>Restauración, Preservación y Protección del Patrimonio Cultural y Natural</b>	Conservar, difundir y poner en valor el patrimonio cultural y natural de la Nación, mediante acciones de investigación, registro, protección y restauración del patrimonio cultural, para fortalecer la identidad guatemalteca y para la transmisión de la herencia multicultural de la nación.
<b>Fomento al Deporte no Federado y la Recreación</b>	Fomentar el deporte no federado y no escolar, así como la recreación a nivel nacional, para contribuir con la salud física, emocional y mental de la población y al fortalecimiento del tejido social, en el marco de la cultura de paz y la diversidad cultural.
<b>Fortalecimiento de la Identidad y Desarrollo Cultural</b>	Impulsar el rescate, promoción y desarrollo de las culturas ancestrales, contribuyendo a la observancia de los derechos colectivos por parte del Estado, la incorporación de la dimensión cultural en las políticas públicas y la participación de las organizaciones de la sociedad civil como garantes de la sostenibilidad de las políticas, planes y proyectos de desarrollo cultural.

# ANEXOS

**Anexo 1**  
**Análisis FODA: Fortalezas**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	Fortalezas
1	Se dispone de políticas y lineamientos (pactos) de gobierno; el marco jurídico-legal y las estrategias institucionales para fundamentar las funciones sustantivas del MCD
2	Funcionarios de conducción superior, personal técnico, profesional, administrativo de los diferentes programas sustantivos calificado y comprometido con la institución y sus unidades de trabajo
3	Capacidad de gestión artística, cultural y deportiva
4	Infraestructura física propia para el funcionamiento de una parte de las dependencias del ministerio, en el nivel central y departamental (Edificios para la administración central, centros culturales, museos, edificios para el patrimonio bibliográfico y documental, centros deportivos y recreativos, entre otros).
5	Posicionamiento y reconocimiento de la rectoría cultural, artística y del sector deporte no federado en la sociedad guatemalteca
6	Estructura organizacional adecuada al marco estratégico, objetivos, misión y visión institucional
7	Autoridades superiores con voluntad política para incidir y comprometidas con la misión, visión y el hacer institucional
8	Se cuenta con cartera de proyectos para negociar cooperación internacional
9	Relacionamiento con organismos internacionales homólogos, relacionados con la cultura y distintas expresiones artísticas y del deporte y recreación
10	Capacidad de realizar alianzas institucionales
11	Capacidad de generar fondos privados (parques y sitios arqueológicos e instalaciones deportivas)
12	Se cuenta con apoyo institucional y político para el cumplimiento de las políticas, planes y programas vigentes del Ministerio.
13	Se promueve la eficiencia técnica y especialización profesional en todos los niveles de desempeño del Ministerio.
14	Se dispone de programas fuertemente constituidos que responden a la agenda nacional de desarrollo cultural de desarrollo cultural, deportivo y recreativo.
15	Se ha acumulado información documental, precolombina, colonial y contemporánea, en los ámbitos del patrimonio, cultura, arte y deporte, para promover proyectos y programas de desarrollo, del sector de su competencia.

**Anexo 2**  
**Análisis FODA: Oportunidades**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	Oportunidades
1	Ampliación de cobertura en municipios del interior del país
2	Ampliar relacionamiento con las instituciones que conforman el Sector Público (ONSEC, SEGEPLAN, DTP)
3	Mejoramiento de la calidad de los servicios culturales, artísticos y del deporte y la recreación
4	Posicionamiento y mejoramiento de la imagen del MCD y del país por el OXLAJUV B'AKTUN
5	Ampliación de negociación de asistencia técnica y financiera internacional
6	Formación, capacitación y especialización de los recursos humanos del MCD, según competencias laborales
7	Posibilidad de que aumenten el presupuesto del MCD
8	Las comunidades culturales, disponen de acervo cultural que puede enriquecer el arte y la cultura, así como las investigaciones del patrimonio cultural y natural tangible e intangible.
9	Existencia de actores y líderes comunitarios, aliados y afines (Universidades, municipalidades, gobernaciones y líderes)
10	Existen instituciones públicas y privadas que abordan las temáticas de cultura y pueblos indígenas en su accionar y tienen disposición a fortalecerse en dichas temáticas y participar en proyectos y actividades con pertinencia cultural.
11	Existen personas y entidades culturales interesadas en aprovechar los servicios que ofrece la el ministerio para promover el desarrollo cultural y el fortalecimiento de las culturas.
12	El potencial para que Guatemala se convierta en centro de atención de los académicos, e intelectuales que invierten en el desarrollo cultural.
13	Fomento y valoración de las expresiones culturales, artísticas y literarias a nivel nacional e internacional
14	Confianza y credibilidad en el trabajo organizativo que realiza el ministerio a través de la participación ciudadana
15	Apoyo por parte de comunidades, cooperantes nacionales y extranjeros en el rescate y restauración del Patrimonio Cultural y Natural

**Anexo 3**  
**Análisis FODA: Debilidades**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	Debilidades
1	Limitado equipo de trabajo para la magnitud y diversidad de la demanda de servicios a nivel central, regional y local
2	Limitada asignación presupuestaria para dar atención a la creciente demanda de servicios culturales, artísticos y del deporte y la recreación. Se carecen de los recursos financieros suficientes para continuar con actividades programadas y para la administración de los bienes y servicios.
3	Se brindan los servicios más en base a oferta que a demanda.
4	Infraestructura informática software y hardware limitada y desactualizada
5	No existe cohesión ni complementariedad entre los grupos artísticos y culturales.
6	Inestabilidad laboral y falta de incentivos para el recurso humano de los diferentes programas incluyendo a los promotores culturales y deportivos
7	Baja ejecución presupuestaria que incide en recortes al presupuesto anual e incumplimiento del POA.
8	Falta de apropiación del POA y de la metodología y prioridades en el cumplimiento de las metas propuestas en el PNDCLP para impulsar el desarrollo cultural y la inclusión de la dimensión cultural en Políticas Públicas.
9	Algunos programas y proyectos específicos no tienen un espacio dentro de la estructura programática y presupuestaria.
10	Poca presencia institucional del Ministerio en los departamentos del interior del país, debido a la carencia de infraestructura adecuada, que corresponda a las demandas de los agentes culturales.
11	Falta de una estrategia consensuada para la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo Cultural a Largo Plazo
13	Carencia de manuales administrativos actualizados y Manual de procedimientos específicos en las áreas especiales del Ministerio para optimizar los procesos administrativos.
14	Escaso nivel de coordinación para lograr el trabajo en equipo entre las direcciones del Ministerio.

**Anexo 4**  
**Análisis FODA: Amenazas**  
**Ministerio de Cultura y Deportes**

No.	Amenazas
1	Mantener o disminuir el presupuesto de ingresos y egresos del MCD; que se efectúen recortes y candados legales al presupuesto de ingresos y gastos del Ministerio
2	Aumento progresivo de la demanda de servicios y su relación con bajo presupuesto, debido a que el Estado de Guatemala no tiene dentro de sus prioridades al sector cultural.
3	Ocurrencia de desastres naturales que orienten el presupuesto nacional a la atención de otras prioridades.
4	Disminución de la cooperación internacional a los proyectos culturales y deportivos por los problemas de inseguridad y violencia
5	Emisión de nuevas disposiciones legales y/o administrativas que regulan la administración pública que afecten negativamente al MCD
6	Cambios de políticas económicas que puedan afectar el funcionamiento del MCD
7	Acumulación de demandas que superen la capacidad de respuesta del MCD
8	Que no se capten los fondos privativos programados para el 2014 en sitios de atención administrados por el MICUDE.
9	Que las autoridades superiores del Gobierno no le den respaldo político a los programas y proyectos del MCD
10	Inconformidad de organizaciones y políticos, por no atender sus demandas por falta de presupuesto.
11	La pérdida de los valores humanos y el bajo interés por la capacidad intelectual por parte de los ciudadanos
12	Que ocurran fenómenos naturales (terremotos, tormentas y otros) que afecten el patrimonio cultural y natural
13	La sustracción y depredación de patrimonio natural y cultural.
14	Riesgo de cierre de centros de fortalecimiento intelectual, por falta de recursos para su funcionamiento.
15	Desvalorización y pérdida de las tradiciones y costumbres.