

# Resumen costeo Gran Cruzada Nacional por la Nutrición

-GCNN-

Programa Conjunto "Fortaleciendo la arquitectura financiera para la financiación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición de Guatemala"



Con el apoyo de:



# CRÉDITOS

Agradecemos y valoramos los aportes y contribuciones del equipo que participó en la realización de los productos del Programa Conjunto "Fortaleciendo la arquitectura financiera para la financiación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición de Guatemala" que contribuye al abordaje integral e interinstitucional de la malnutrición, incluyó la participación de máximas autoridades y equipos técnicos de las áreas de planificación, financiera, normativas y encargados de los programas de cada una de las entidades que se listan a continuación:

## Autoridades

**Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-**  
Lizett Marie Guzmán, Secretaria  
Gabriel José Pérez, Subsecretario Técnico

Con el apoyo de:

**Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-**

Luz Keila V. Gramajo Vilchez, Secretaria  
Stuart Villatoro, Subsecretario  
Betzabé Arrechea, Directora de Programación Sectorial y Territorial  
Allan Esahu Medrano, Especialista en Programación Sectorial y Territorial  
Alicia Cifuentes, Especialista en Programación Sectorial y Territorial

**Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-**

Edwin Martínez Cameros, Ministro  
Marta Ríos, Subdirectora Técnica del Presupuesto

**Sistema de Naciones Unidas**

Miguel Barreto, Coordinador Residente del SNU  
Carlos Carrera, Representante UNICEF  
Ana María Díaz, Representante Residente PNUD  
Tania Goossens, Directora de País PMA

## Conducción Técnica y coordinación

**Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-**

Ofelia Arriaza, Coordinadora de Planificación  
Carla Guillén, Técnica de Planificación  
Luis Arévalo, Director Financiero  
Pablo Toledo, Director de Planificación, Monitoreo y Evaluación  
Roberto Mendoza, Coordinador de Monitoreo y Evaluación  
Andrea Valdés, Directora de Cooperación Externa  
Karin Medrano, Coordinadora de Aprovechamiento Biológico

**Sistema de Naciones Unidas**

Alejandra Contreras, Especialista de Política Social, UNICEF  
Gabriela de León, Oficial de Programa PNUD  
Patricia Joachín, Técnica Especialista en Economía, PNUD  
Andreia Fausto, Jefa de Programas  
Irma Palma, Oficial de Políticas y Programas  
Ana Cintrón, Asociada de Protección Social PMA  
Eunice López, Oficial de Política de Programas de Nutrición y Alimentación Escolar.

## Equipo Técnico

Hiram Letona, Director de Proyecto  
Óscar Flores, Comunicador  
Perla Urzúa, Técnica en monitoreo y evaluación  
Álvaro Samayoa, Técnico financiero  
Cecibel Juárez, Técnica financiera  
Josué Molina, Técnico financiero  
Jorge Cordero, Técnico financiero  
Nusly Doño, Especialista Sectorial en Salud y Nutrición.

Marco Tulio Díaz, Especialista Sectorial en Seguridad Alimentaria.  
Ingrid Morales, Especialista Sectorial en Protección Social.  
Marco Vinicio Ochoa, Especialista Sectorial en Agua Segura, Saneamiento e Higiene

## Entidades que participaron en el proceso

**Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República-SESAN-**

Sergio García, Encargado SIAF  
Eduardo González, Encargado de Tesorería  
Juventino Ramírez, Coordinador de Sistemas  
Marco Monzón, Coordinador de Disponibilidad Alimentaria  
Rayza Velásquez, Delegada Departamental  
Hamlet Argüelles, Facilitador de procesos  
Baltazar Guzmán, Monitor

## Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-

**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-**

Francisco Coma, Ministro  
Edwin Montúfar, Viceministro de Atención Primaria  
Aracely Seijas, Asesora del Viceministerio de Atención Primaria  
Orlando Cano, Asesor del Viceministerio de Atención Primaria  
Luis Aldana, Departamento Financiero  
Jaime Guzmán, Analista Departamento de Planificación y Programación- UPE-  
Marlon Figueroa, Asistente Técnico -SIAS-  
Jorge Osvaldo Gómez, Asistente Técnico -SIAS-  
Heidi Orellana, Asistente Técnico -SIAS-  
Jaqueline Fernández, Analista Departamento de Planificación y Programación- UPE-  
Ruth Elena Girón, Programa de Adolescencia y Juventud  
Laura Cristales, Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PROSAN-  
Bernardo Molina, Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional -PROSAN-  
Nancy Almengor, Programa de Salud Integral de la Niñez  
Lesly Gonzalez, Programa de Inmunizaciones  
Mario Sum, Programa IRA -ETA  
Jennifer Aguirre, Programa de Salud Reproductiva  
Elizabeth Santiago, Programa de Salud Reproductiva  
Francisco Cerezo, Programa de Salud Reproductiva  
Adrián Ramírez, Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores-DRPAP  
Zoraida Morales, Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores-DRPAP  
Pedro Yax, Coordinador Técnico Normativo Arbovirosis - Programa de Enfermedades Transmitidas por Vectores-DRPAP  
Julio Lone, Proyecto Crecer Sano  
René Oliva, Proyecto Crecer Sano  
Francisco Chew, Unidad de Nutrición Pediátrica Hospitalaria  
María Cacao, Departamento de Promoción y Educación en Salud (PROEDUSA) - SIAS-  
Jhunny Tasejo, Sección de Atención Integral el Departamento de Desarrollo de los Servicios de Salud

Francel Ochaeta, SIAS  
Claudia Velásquez, Departamento de Regulación de los Programas de Salud y Ambiente  
Glenda Velásquez, Departamento de Promoción y Educación en Salud (PROEDUSA) - SIAS-  
Dinora Mendoza, Sección de Atención Integral el Departamento de Desarrollo de los Servicios de Salud -SIAS-  
Guido Mazariegos, Departamento de Desarrollo de los Servicios de Salud -SIAS-

**Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-**

José Ángel López, Ministro  
César Pernillo, Planeamiento  
Maybely Hernández, Asesora de VISAN  
Alejandra Sánchez Prera, Planificación de DICORER  
Claudia Alfaro, Hogar Rural/DICORER  
José Barquín, Planificación del VISAN  
Eliseo Chaly, CCSyCC Asesor del VISAN  
Manuel Sagastume, Planificación del VISAN/ DAPCA

**Ministerio de Trabajo y Previsión Social -MINTRAB-**

Rafael Eugenio Rodríguez Pellecer, Ministro  
Luz Ester Coyoy, Directora Unidad de Planificación  
María Justina Sandoval, Jefa del Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional  
Víctor Ruano, Unidad de Planificación  
Alejandra Aguilar, Capacitación y formación para el empleo

**Ministerio de Educación -MINEDUC-**

Claudia Casasola, Ministra  
Vilma Lorena León Oliva de Hernández, Viceministra de Educación Extraescolar y Alternativa  
Thelma Monterroso, Subdirectora de la Ejecución Presupuestaria y Normatividad  
Pilar Yela, Directora de Planificación Educativa  
Regina Sosa, Programa de Alimentación Escolar  
Dialbi Alonso, Programa de Alimentación Escolar  
Edna Torres, Programa Acompañame a Crecer

**Ministerio de Desarrollo Social -MIDES-**

Héctor Melvyn Caná Rivera, Ministro  
Lesbia Magaly Antonio Duarte Martínez, Viceministra de Protección Social  
Dany Dubón Ayala, Director de Planificación  
Juan Carlos Girón Cabrera, Director de la Dirección de Coordinación y Organización -DCO-  
Edwin Turcios, Asesor de planificación  
César García, Dirección Financiera

**Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda**

(Fondo para la Vivienda) -MICIVI/FOPAVI-  
Evelin Ramírez, Técnico Profesional -DIPLAN-  
Eliberto Morales Hernández, Jefe de Contabilidad -DAF-

**Ministerio de Economía -MINECO-**

Luis Ángel De León Ramírez, Viceministro Administrativo y Financiero  
Elisa Shaw, Dirección de Servicios de Desarrollo Empresarial -SDE  
Jaime René Hernández, Dirección Financiera  
Silvia García, Órgano de Programas y Proyectos de Cooperación  
Carlos Cuzal, Programa Innovación Artesanal  
Diana Gaitán, Programa Innovación Artesanal

**Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales- MARN-**

Mario Roberto Rojas, Ministro  
Booz Lorenzo Pérez, Director Técnico  
Sergio Flores, Jefe de Área  
Alejandro Lepe, Asesor

**Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República -SOSEP-**

Sara Eugenia López Gálvez, Secretaria  
Jackelyne Jacinto, Directora de planificación  
Diego Fuentes, Programa Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil  
José Turton, Director de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer  
Ana Quixtán, Subdirectora de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer

**Secretaría de Bienestar Social -SBS-**

Carlos Francisco Molina Morales, Secretario  
Lourdes María Isaacs Caceros, Subsecretaría de Preservación Familiar, Fortalecimiento y Apoyo Comunitario  
José Daniel Fuentes, Director de Planificación  
Rolado García Cano, Director Financiero  
Alejandra Calderón, Directora de Centros de Atención Integral -CAI-  
Margarita Coc, Nutricionista de los CAI

**Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-**

Nery Marín, Asesor de planificación

**Instituto de Fomento Municipal -INFOM-**

José David Rosales, Gerente  
Norma Aburto, Directora de Información y Estadística  
Rosa López, Directora Financiera

**Fondo de Tierras -FONTIERRAS-**

Bayron Arnulfo Bin Quej, Gerente General  
Carlos Zamora, Coordinador de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Política  
Eduardo Puac, Director de Desarrollo de Comunidades Agrarias Sostenibles  
José González, Director del Programa Especial de Arrendamiento de Tierras  
Ana Ivonne Mancilla, Programa Especial de Arrendamiento de Tierras  
Luis Méndez, Cooperación Externa

**Comité Nacional de Alfabetización -CONALFA-**

Otto Rubén Barrera Hernández, Secretario Ejecutivo  
Agustín Álvarez, Coordinador de la Unidad de Investigación y Planificación  
Mario López, Encargado de la Unidad de Administración Financiera  
Nancy Friely, Encargada del área de Planificación

**Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas -ICTA-**

Julio Villatoro, Gerente General  
Lucy Juárez Morales, Directora Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación  
Héctor Martínez Figueroa, Subgerente Técnico  
Marlon Leiva Tzian, Coordinador Financiero

**Instituto Nacional de Estadística**

Hugo Roldán, Subgerente Técnico

Guatemala, agosto 2022.

Sitio web: <https://portal.sesan.gob.gt/>



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

# TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>01 Alineación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición con la gestión por resultados</b>	<b>8</b>
1.1 Modelo conceptual	10
1.2 Modelo explicativo y caminos causales críticos	13
1.3 Modelo prescriptivo	14
<b>02 Metodología de costeo</b>	<b>15</b>
2.1 Clasificación de costos	16
2.1.1 Descripción de las cuentas	
2.2 Método de cálculo	19
2.2.1 Asignación de costo por subproducto	
2.2.2 Catálogo de insumos	
2.2.3 Ejecución presupuestaria	
2.3 Marco metodológico	21
2.3.1 Características de la metodología	
2.3.2 Recopilación de la información	
2.3.3 Análisis de la información	
2.3.4 Redacción de informes	
2.4 Ficha de costeo de intervenciones de la GCNN	21
2.4.1 Identificación de la intervención	
2.4.2 Alineación con la gestión por resultados	
2.4.3 Administración	
2.4.4 Costos	
<b>03 Costos por líneas de acción</b>	<b>23</b>
3.1 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Salud y nutrición»	23
3.2 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable»	25
3.3 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Protección Social»	26
3.4 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Agua segura, saneamiento e higiene»	27
3.5 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento»	28
<b>04 Análisis de brechas</b>	<b>30</b>
4.1 Metas conforme a la GCNN	34
4.2 Cobertura territorial al 100% de la GCNN	39
<b>05 Etapa de seguimiento y evaluación</b>	<b>45</b>
5.1 Marco conceptual	46
5.2 Aplicación de la etapa de seguimiento	48
5.2.1 Matriz para la construcción de indicadores	
5.2.2 Ejemplo de aplicación	
<b>06 Consideraciones</b>	<b>51</b>
<b>07 Bibliografía empleada</b>	<b>57</b>
<b>08 Anexos</b>	<b>60</b>



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

## Abreviaturas y acrónimos

<b>APS</b>	Atención primaria en salud	<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>CAIMI</b>	Centro de atención integral materno infantil	<b>MINTRAB</b>	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
<b>CAP</b>	Centro de atención permanente	<b>MN</b>	Materno neonatal
<b>CCSyC</b>	Comunicación para el cambio social y de comportamiento	<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>CONALFA</b>	Comité Nacional de Alfabetización	<b>NN</b>	Niños y niñas
<b>CS</b>	Centro de salud	<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>CTI</b>	Comité de Enlace Técnico Interinstitucional	<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>DAS</b>	Dirección de Asistencia Social	<b>ONSEC</b>	Oficina Nacional del Servicio Civil
<b>DAS</b>	Dirección de área de salud	<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>DC</b>	Desnutrición crónica	<b>PGG</b>	Política general de gobierno
<b>DCO</b>	Dirección de Coordinación y Organización	<b>POA</b>	Plan operativo anual
<b>DMS</b>	Distrito municipal de salud	<b>PORTAL-GL</b>	Portal de gobiernos locales
<b>DRPAP</b>	Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas	<b>PROEDUSA</b>	Departamento de Promoción y Educación en Salud
<b>FODES</b>	Fondo de Desarrollo Social	<b>PS</b>	Puesto de salud
<b>FONTIERRAS</b>	Fondo de Tierras	<b>RED</b>	Resultado estratégico de desarrollo
<b>FOPAVI</b>	Fondo para la Vivienda	<b>RISS</b>	Redes Integradas de Servicios de Salud
<b>GCNN</b>	Gran Cruzada Nacional por la Nutrición	<b>SBS</b>	Secretaría de Bienestar Social
<b>GpR</b>	Gestión por resultados	<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>ICTA</b>	Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas	<b>SESAN</b>	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	<b>SIAS</b>	Sistema Integral de Atención en Salud
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística	<b>SICOIN</b>	Sistema de Contabilidad Integrada
<b>INFF*</b>	Marco de Financiación Nacional Integrado	<b>SICOIN-DES</b>	Sistema de Contabilidad Integrada de instituciones descentralizadas
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal	<b>SIGES</b>	Sistema Informático de Gestión
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	<b>SIGSA</b>	Sistema de Información Gerencial de Salud
<b>MED</b>	Meta estratégica de desarrollo	<b>SINASAN</b>	Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo Social	<b>SNIP</b>	Sistema Nacional de Inversión Pública
<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía	<b>SOSEP</b>	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación	<b>WASH*</b>	Agua, saneamiento e higiene

\*(siglas en inglés)

# Introducción

La Gran Cruzada Nacional por la Nutrición de Guatemala (GCNN) persigue el objetivo de mejorar la salud y nutrición de la población guatemalteca, con énfasis en la niñez menor de cinco años, preescolares y escolares, mujeres en edad fértil, población rural e indígena, en pobreza y pobreza extrema.

Esta estrategia desarrolla cinco prioridades de atención en concordancia con las líneas de acción propuestas: a) salud y nutrición; b) disponibilidad y acceso a una alimentación saludable; c) protección social; d) agua segura, saneamiento e higiene; y e) comunicación para el cambio social y de comportamiento. En cada línea de acción se han definido intervenciones que permiten operativizar la estrategia y dar respuesta a los resultados esperados.

Este documento es el resultado del trabajo realizado por el Programa Conjunto “Fortaleciendo la arquitectura financiera para la financiación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición de Guatemala”, que cuenta con la coordinación dentro de las instituciones de gobierno, de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (SESAN) y el apoyo de la Oficina de Coordinación Residente del Sistema de Naciones Unidas en Guatemala, a través del apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) esta última como agencia asesora.

Este recopila el ejercicio de costeo de las intervenciones públicas (bienes y servicios) que dan respuesta a mejorar la salud y nutrición de las familias guatemaltecas, en el marco de la estrategia gubernamental de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN). Además, el ejercicio permitió identificar las brechas de cobertura de las intervenciones, definiéndolas a través de la demanda potencial, detallando la población objetivo por sexo, grupo de edad y distribución geográfica siguiendo la metodología de Gestión por Resultados (GpR), que es de uso oficial y obligatorio para todas las instituciones del sector público.

El ejercicio de costeo es una herramienta de uso estratégico y operativo. Se considera de nivel estratégico porque permite la toma de decisiones para fortalecer y promover la coordinación interinstitucional para abordar temas de nutrición, en cuanto a las intervenciones recomendadas por evidencia científica, su priorización, la búsqueda de cierre de brechas, el fortalecimiento de las estrategias de entrega e implementación, entre otros. También es operativo porque apoya el fortalecimiento de los instrumentos de planificación y de programación del presupuesto de cada intervención, incorporando los insumos que se necesitan. Con esta herramienta las instituciones tendrán más elementos para cuantificar metas, programar sus adquisiciones y apoyar la eficiencia de los procesos en la administración financiera.

Para elaborar el ejercicio de costeo de las intervenciones fue necesario alinear previamente la estrategia de la GCNN con la metodología de GpR. Esto implicó un trabajo coordinado con las instituciones rectoras de cada línea de acción (SESAN, SEGEPLAN, MSPAS, MAGA y MIDES), lo cual permitió la construcción de los modelos requeridos por dicha metodología y definir un listado de intervenciones altamente efectivas para la reducción de la malnutrición con base en evidencia científica y que podían ser costeadas.

En total se costearon **48 intervenciones** en las diferentes líneas de acción.

Es importante indicar que el ejercicio se realizó estrechamente con los enlaces institucionales de los ministerios, secretarías y entidades descentralizadas involucradas, en donde se realizó una revisión de la matriz de intervenciones vinculadas con la GCNN que ya son parte de los programas institucionales, en concordancia con el modelo prescriptivo, con el objeto de definir cuáles serían aquellas que formarían parte del ejercicio de costeo de cada línea de acción que define la GCNN.

Para obtener una estimación más precisa sobre el costo de las intervenciones se diseñó un clasificador que incorpora los costos directos, logísticos y de capacidad instalada. En cuya definición se consideraron los siguientes elementos:

- **La etapa de implementación de la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala** (MINFIN y SEGEPLAN, 2013) define la importancia de elaborar el modelo operativo de las intervenciones, ya que permite identificar los requerimientos logísticos para la entrega de los bienes y servicios públicos y el costo necesario.
- **La técnica del presupuesto por programas, partiendo del análisis desde la programación de insumos**, subproductos y productos definidos en la red de categorías programáticas.
- **La herramienta Marco de Financiación Nacional Integrado** (INFF, por sus siglas en inglés) con una metodología de costeo con enfoque de costos unitarios bottom-up, debido a que en Guatemala los costos de los insumos se establecen por centros de costos.

Esta etapa define los procesos (acciones) e insumos no solo en el nivel productivo, sino lo que implica la entrega de la intervención, la capacidad instalada institucional y la meta física del producto. Estos elementos son necesarios para determinar con un mayor grado de exactitud el costo de cada intervención, tanto en su proceso productivo, como en el logístico.

Como parte de un proceso apegado a metodología estatal de planificación y en concordancia con la visión, prioridades y objetivos nacionales de desarrollo, este entregable contiene los siguientes apartados: el primero resume la alineación de la GCNN a los pasos y fases de la GpR; el segundo define la metodología de costeo realizada; en el tercer apartado resume los costos por cada una de las líneas de acción de la GCNN; el cuarto presenta las brechas identificadas de cada intervención y finalmente muestra las consideraciones más relevantes del ejercicio de costeo elaborado.

## Alineación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición con la gestión por resultados

El problema de la malnutrición se ha vuelto un tema de suma importancia debido al daño severo que causa en la niñez. A nivel internacional se ha dado, en los últimos diez años, un significativo avance de la investigación alrededor de la salud, la nutrición y el desarrollo, tanto en cantidad como en calidad; prueba de ello es la recopilación de investigaciones incluida en la revista The Lancet, «Apoyando el desarrollo en la primera infancia: de la ciencia a la aplicación a gran escala», que provee información sobre causas y efectos de la malnutrición, y sobre intervenciones que se han implementado en diversos países del mundo y su efecto en la reducción del problema y que fue una de las principales fuentes de evidencia.

La Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN) tiene como objetivo promover salud y nutrición en la población, haciéndolo de manera sostenible, con base en criterios de equidad y priorizando a niños y niñas menores de 5 años, escolares, mujeres, población rural e indígena, y población en situación de pobreza y pobreza extrema (Gobierno de Guatemala, 2020).

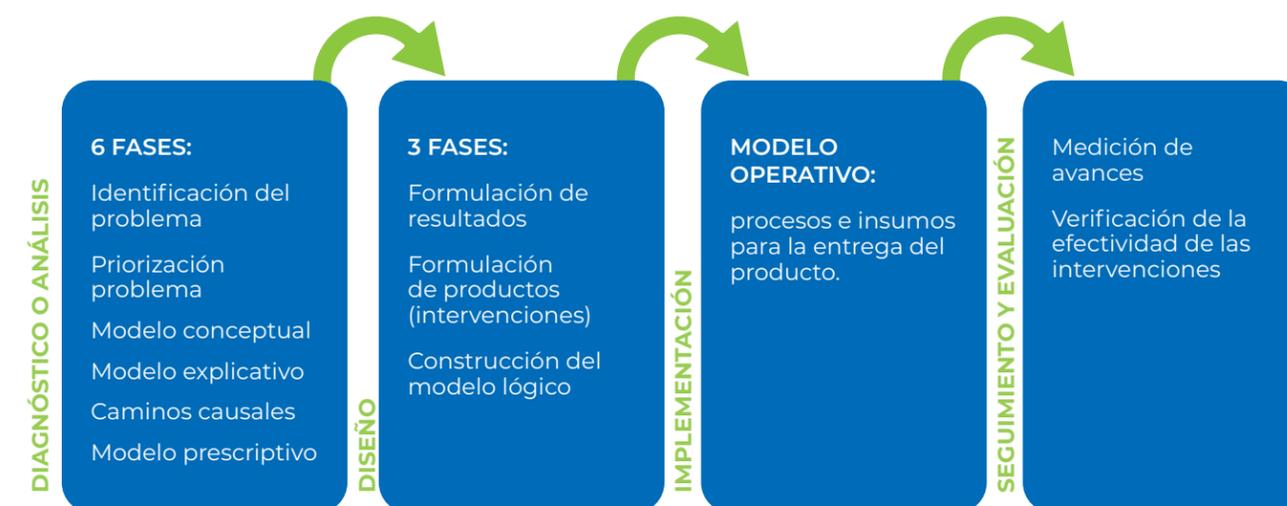
Sus prioridades son: fortalecimiento de la atención primaria en salud; reducción de morbilidad materna e infantil; promoción de la seguridad alimentaria

y la nutrición; fortalecimiento de la red de servicios de salud, y prevención de enfermedades infecciosas y crónicas (Gobierno de Guatemala, 2020).

Revisar y adaptar la estrategia de la GCNN a la metodología de gestión por resultados (GpR), es dar cumplimiento a lo establecido por el Ministerio de Finanzas y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia en su Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala. Lo anterior permite vincular la planificación en el sector público con el financiamiento necesario para implementar las intervenciones esenciales que abordan de manera integral el problema de la malnutrición en Guatemala.

La GpR es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos –humanos, financieros y tecnológicos–, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas (MINFIN y SEGEPLAN, 2013). En el siguiente esquema se muestran las etapas que implica la GpR.

Figura 1. Etapas y pasos de la gestión por resultados



Fuente: MINFIN y SEGEPLAN (2013) Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala.

Para la realización de este ejercicio de alineación, se trabajó en conjunto con los equipos de las instituciones rectoras de cada línea de acción de la GCNN con el fin de agotar cada fase de la metodología de gestión por resultados (GpR).

Al desarrollar la primera etapa de la GpR denominada Diagnóstico o análisis, se definió un problema o condición de interés que en este caso quedó establecido por la estrategia de la GCNN como **Malnutrición en niños, niñas, madres y familias**. Luego se elaboró un modelo conceptual y un modelo explicativo que requirieron un análisis riguroso de la causalidad y evidencia científica alrededor de la malnutrición. Como siguiente paso se establecieron los caminos causales críticos y el modelo prescriptivo que incluye las intervenciones más efectivas para abordar el problema, que en este caso serían aquellas que aportan a reducir la malnutrición en la niñez, madres y familias de Guatemala. Esto por medio de reuniones y talleres con enlaces institucionales, se logró desarrollar cada uno de los pasos, como se detalla a continuación.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

## 1.1 Modelo conceptual

Entre la información más reciente alrededor de la malnutrición, destaca El estado mundial de la infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: crecer bien en un mundo en transformación (UNICEF, 2019), documento que presenta un modelo conceptual de los determinantes de la nutrición materna e infantil que orienta la estrategia mundial de UNICEF en la materia, prevista para el decenio 2020-2030. El modelo incluye tres niveles de determinación: facilitadores, subyacentes e inmediatos.

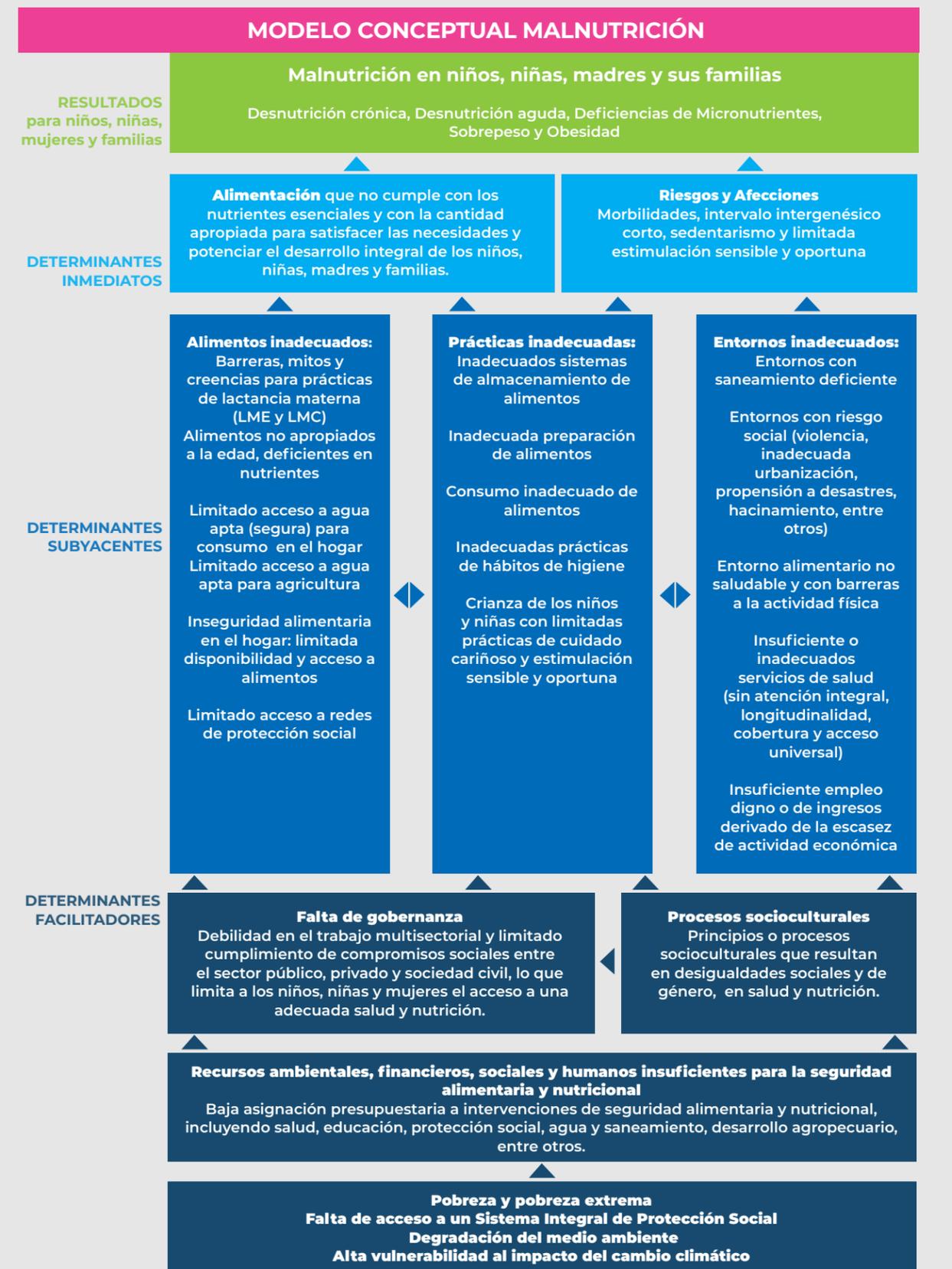
Es importante mencionar que, dado que la metodología de GpR requiere el análisis de un problema o condición de interés al cual se pretende dar solución, se realizó una adaptación haciendo el ejercicio de problematizar o pasar a condición de malnutrición el modelo actual que propone UNICEF, lo cual dio como resultado el modelo que se muestra en la siguiente página.

Esta propuesta incluye como determinantes inmediatos la alimentación y los riesgos y afecciones, los cuales se sustentan en los determinantes subyacentes: alimentos inadecuados, prácticas inadecuadas y entornos. Los determinantes facilitadores abarcan, entonces, los recursos insuficientes, los procesos socioculturales y la gobernanza.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

Ilustración 1: Modelo conceptual sobre malnutrición en niños, niñas, madres y familias



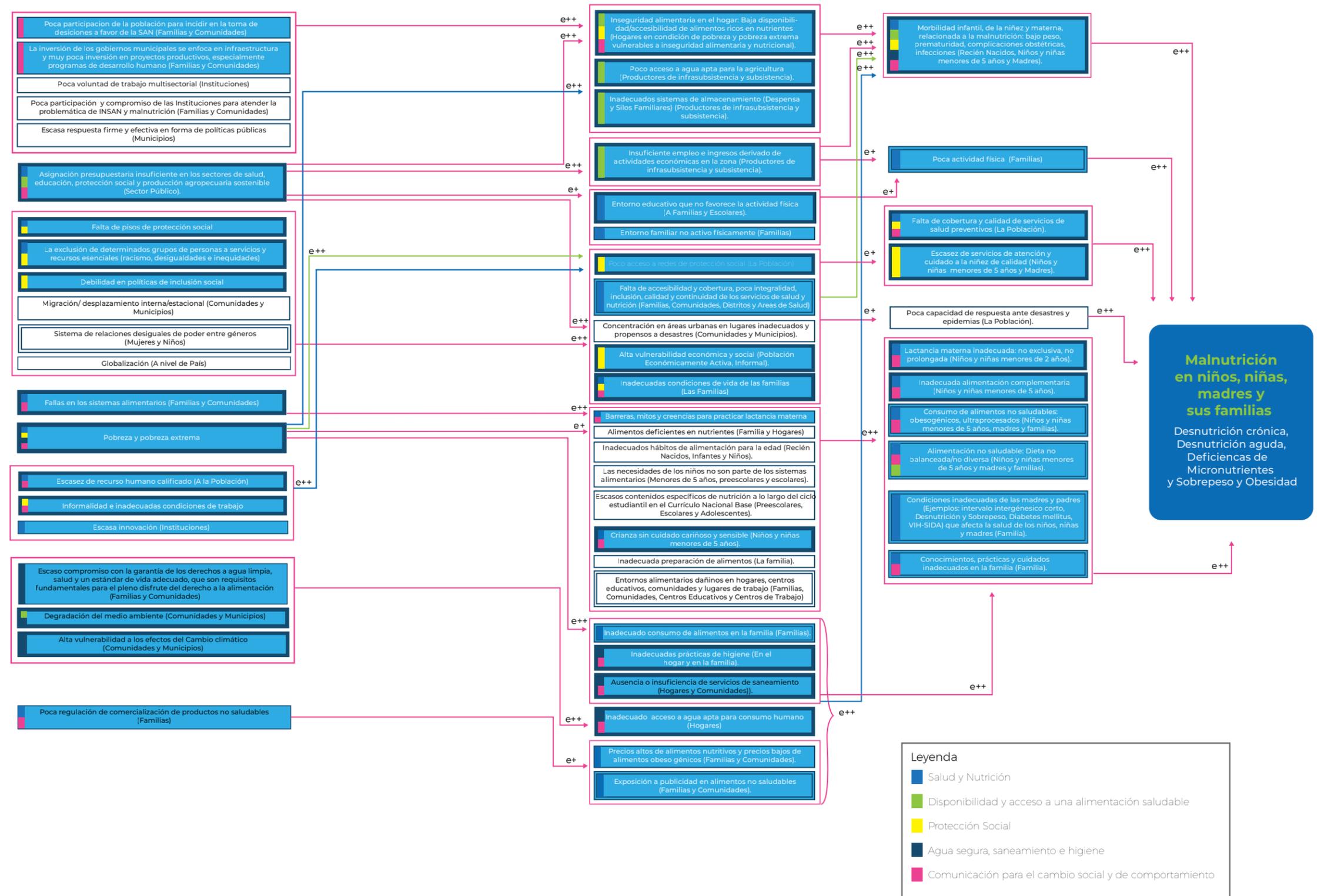
Fuente: El Estado Mundial de la Infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: crecer bien en un mundo en transformación. UNICEF, 2019. Adaptación del equipo sectorial del Programa Conjunto.

## 1.2 Modelo explicativo y caminos causales críticos

Seguidamente se construyó el modelo explicativo, elaborado con base en el modelo conceptual. Dicha construcción consistió en la identificación de las causas priorizadas de la condición de interés, buscando desagregarlas del modelo conceptual para valorar la fuerza de la relación causal mediante la revisión de evidencias.

Tras contar con el modelo explicativo se procedió a trabajar con cada institución rectora de las líneas de acción para determinar la jerarquía de los caminos de causalidad y establecer aquellos de mayor impacto en el abordaje de la malnutrición. Cada camino causal fue analizado y discutido con el equipo interinstitucional, y luego se elaboró un consolidado estratégico para visibilizar aquellos que provocarían el mayor impacto en la reducción de malnutrición en el país.

Ilustración 2. Modelo explicativo y caminos causales críticos para el abordaje de malnutrición en niños, niñas, madres y familias



### 1.3 Modelo prescriptivo

Posteriormente fue diseñado el modelo prescriptivo para cada línea de acción, el cual identifica las intervenciones más eficientes para atacar la problemática descrita. Una intervención se define como el conjunto de bienes y servicios que permiten ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

Es importante indicar que estos modelos se encuentran en detalle en el documento denominado: "Revisión de la etapa de diagnóstico conforme la metodología de Gestión por Resultados".

# 02

## 2. Metodología de costeo

El costeo es la práctica de identificar, cuantificar y valorar los recursos necesarios para realizar determinadas actividades que permiten producir y entregar bienes o servicios públicos a la sociedad (Díaz, marzo de 2012). En cambio, un sistema de costos puede ser definido, en la administración pública, como un conjunto articulado de principios, conceptos, herramientas y procesos que generan información relevante y oportuna sobre los «costos de producción» para la toma de decisiones.

La evidencia establece que un sistema de costos «es un sistema de apoyo a la gestión tanto en los organismos ejecutores de políticas públicas como en los órganos centrales de planeamiento y control. No es un sistema operativo de administración financiera pues no posee carácter transaccional, pero sí gerencial al establecer relaciones por objeto de costo a partir de información de otros sistemas auxiliares» (Díaz, marzo de 2012: 24).

La GpR es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados del país, para mejorar la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación de los resultados (MINFIN/SEGEPLAN, 2013).

La GpR establece que es necesario realizar una estructura de costos y el costeo respectivo de las diferentes intervenciones que realiza el sector público, lo cual permitirá, entre otras ventajas, que los responsables de su implementación puedan realizar los requerimientos logísticos, definir la meta física durante un ejercicio fiscal o durante la vigencia de un programa, entre otros.

La GCNN ha definido intervenciones que las instituciones corresponsables deben ejecutar, pero no cuenta con el costo, el presupuesto real y la estimación de brechas entre el presupuesto asignado y el presupuesto necesario para el logro de sus objetivos.

Esto se basa en el Marco de Financiación Nacional Integrado (INFF, por sus siglas en inglés), herramienta de planificación y ejecución para ayudar a los países a fortalecer los procesos de planificación y superar los impedimentos existentes para financiar el desarrollo sostenible. El INFF utiliza un esquema de construcción de bloques, específicamente en los componentes 1, fase de inicio, y 2, evaluación y diagnóstico.

El costeo es el elemento principal para determinar las necesidades de financiamiento. Dada esta importancia, se ha tomado el enfoque de costos de abajo hacia arriba (Naciones Unidas y Unión Europea, 2020). Esto permitirá establecer primeramente el costo de las intervenciones relacionadas con la GCNN, para después determinar las brechas de financiamiento y, por último, formular recomendaciones para financiar en su totalidad las intervenciones de la GCNN.

- A** Evidencia para dar soporte a sus intervenciones;
- B** Costo de las intervenciones;
- C** Insumos necesarios para formular el presupuesto institucional;
- D** Herramientas conceptuales y técnicas para el costeo de las intervenciones.

El ejercicio reviste singular importancia, dado que puede considerarse como un proxy hacia la receta que establece la GpR.

## 2.1 Clasificación de costos

Los costos se han definido conforme al enfoque de la Guía conceptual de planificación del presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala, y a la manera como está organizado el sector público del país, lo cual ha permitido identificar diferentes costos que intervienen en la entrega de los bienes y los servicios (intervenciones).

La metodología pretende obtener una estimación más precisa sobre el costo de las intervenciones, partiendo de cada subproducto asociado y del análisis del catálogo de insumos existente, así como de otras fuentes agregadas de información que trabaja el sector público.

La clasificación de costos se estructura de la siguiente manera:

### 4. Costos

#### 4.1. Directos

##### 4.1.1. Proceso productivo (transformación de insumos)

- 4.1.1.1. Mano de obra
- 4.1.1.2. Servicios e insumos directos

##### 4.1.2. Logística (modalidad de entrega)

- 4.1.2.1. Puestos de RR. HH.
- 4.1.2.2. Servicios
- 4.1.2.3. Servicios generales e insumos

#### 4.2. Indirectos

##### 4.2.1. Unidad administrativa

- 4.2.1.1. Puestos de RR. HH.
- 4.2.1.2. Servicios generales e insumos

##### 4.2.2. Administración de la unidad administrativa y supervisión

- 4.2.2.1. Puestos de RR. HH.
- 4.2.2.2. Servicios generales e insumos

#### 4.3. Capacidad física instalada

##### 4.3.1. Equipamiento

##### 4.3.2. Proyectos (infraestructura)

## 2.1.1 Descripción de las cuentas

### 4.1 Directos

Son los costos que se pueden identificar directamente con el proceso productivo institucional, es decir, el proceso de transformación de insumos. Están condicionados a su respuesta exclusiva a una intervención, es decir, no forman parte de otra intervención diferenciada o complementaria.

#### 4.1.1 Proceso productivo (transformación de insumos)

Son los costos que se generan en el proceso de transformación de insumos y dan como resultado un producto intermedio o un producto final.

##### 4.1.1.1 Mano de obra (puestos de RR. HH.)

Contempla el gasto agregado en la fuerza de trabajo contratada para realizar el proceso productivo y prestar sus servicios exclusivamente para una única intervención. Incluye el gasto por sueldos y salarios, complementos, aportes patronales, laborales, dietas y gastos de representación, y otras prestaciones relacionadas con salarios. Estos costos se definen por el puesto de trabajo designado por cada institución pública con base en el Manual de especificaciones de clases de puestos de la Presidencia de la República, por conducto de la ONSEC (1990).

##### 4.1.1.2 Servicios e insumos directos

Corresponde a todos aquellos insumos o servicios que se transforman y dan como resultado una intervención. También se encuentran integrados por todos aquellos insumos y servicios que acompañan la intervención; se refieren a los servicios no personales, y a materiales y suministros definidos en el Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público de Guatemala (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

##### 4.1.2 Logística (modalidad de entrega)

Corresponde a los costos que se requieren para cumplir con la entrega de la intervención al beneficiario directo, o bien, hasta llevar algún insumo hacia los centros de costos. Esto se considera parte del modelo operativo al que hace referencia la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados del sector público de Guatemala (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

##### 4.1.2.1 Puestos de RR. HH.

Es la fuerza de trabajo contratada para realizar alguna acción o proceso definido exclusivamente para una única intervención relacionada con la modalidad de entrega. Contempla el gasto por sueldos y salarios, aportes patronales, laborales, dietas y gastos de representación, y otras prestaciones relacionadas con salarios. Estos costos se definen por el puesto de trabajo designado por cada institución pública conforme al Manual de especificaciones de clases de puestos de la Presidencia de la República, por conducto de la ONSEC (1990).

##### 4.1.2.2 Servicios generales e insumos

Corresponde a todos aquellos insumos o servicios necesarios en la modalidad de entrega de que se trate y que son exclusivos de una sola intervención. Se refiere a los servicios no personales y a materiales y suministros definidos en el Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público de Guatemala (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

### 4.2 Indirectos

Corresponde a aquellos gastos relacionados con el centro de costo o unidad administrativa responsable de la entrega de los bienes y servicios y que no tienen relación exclusiva con una intervención particular, pero que son necesarios para el desarrollo de la producción de las intervenciones. Estos costos representan aquellos gastos en recurso humano, insumos o servicios que se utilizan para dar respuesta a más de una intervención.

#### 4.2.1 Unidad administrativa

Comprende los costos complementarios al proceso productivo, es decir, aquellos gastos compartidos entre más de una intervención. Esta clasificación permite conocer el costo de la unidad productiva (centro de costo), la cual puede atender más de una intervención pública.



4.2.1.1 Puestos de RR. HH.

Es la fuerza de trabajo contratada para realizar alguna acción o proceso en la prestación de varias intervenciones. Contempla el gasto por sueldos y salarios, aportes patronales, laborales, dietas y gastos de representación, y otras prestaciones relacionadas con salarios. Estos costos se definen por el puesto de trabajo designado por cada institución pública conforme al Manual de especificaciones de clases de puestos (Presidencia de la República, ONSEC, 1990).

4.2.1.2 Servicios generales e insumos

Corresponde a todos aquellos insumos o servicios que las unidades administrativas utilizan para apoyar más de una intervención. Se refiere a los servicios no personales y a materiales y suministros definidos en el Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

4.2.2 Administración de la unidad administrativa y supervisión

Estos costos no intervienen en el proceso productivo, pero comprenden funciones de administración de la intervención. En esta categoría se consideran aquellos costos relacionados con el seguimiento y evaluación de las intervenciones.

4.2.2.1 Puestos de RR. HH.

Es la fuerza de trabajo contratada para realizar alguna acción o proceso que no tiene relación con el proceso productivo. Contempla el gasto por sueldos y salarios, aportes patronales, laborales, dietas y gastos de representación y otras prestaciones relacionadas con salarios. Estos costos se definen por el puesto de trabajo designado por cada institución pública conforme al Manual de especificaciones de clases de

puestos (Presidencia de la República, ONSEC, 1990).

4.2.1.2 Servicios generales e insumos

Corresponde a todos aquellos insumos o servicios que se utilizan dentro de las unidades administrativas y que no tienen relación con el proceso productivo. Se refiere a los servicios no personales y a materiales y suministros definidos en el Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

4.3 Capacidad física instalada

Comprende los requerimientos mínimos de equipamiento (mobiliario, maquinaria y equipo, etc.) e infraestructura (instalaciones o edificios necesarios para proveer las intervenciones) necesarios para el proceso productivo y/o entrega de las intervenciones.

4.3.1 Equipamiento

Comprende los costos a nivel agregado del equipamiento de la unidad administrativa necesario para la entrega de las intervenciones. Se refiere principalmente a lo relacionado con el grupo 3 (propiedad, planta y equipos) del Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público de Guatemala (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

4.3.2 Proyectos (infraestructura)

Corresponde a los costos a nivel agregado de la infraestructura necesaria que se estime realizar para aumentar la capacidad instalada de las instituciones públicas, tomando como referencia el costo definido en los proyectos aprobados por el ente rector conforme al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (véase anexo 1).

2.2 Método de cálculo

El costeo que se propone realizar para la estrategia de la GCNN se definirá como una estimación de costos por intervención. Es decir, permitirá identificar y cuantificar los recursos necesarios para la entrega de bienes y servicios públicos.

El enfoque de la presente metodología de costeo se sustenta en los siguientes criterios:

2.2.1 Asignación de costo por subproducto

Se tomará como base la estructura de la intervención, específicamente a nivel de subproducto; ello permite conocer su composición y asignación financiera, además, este nivel de desagregación es útil para obtener información relacionada con la definición del proceso productivo y la meta física asociada.

2.2.2 Catálogo de insumos

El catálogo de insumos ayuda a obtener criterios únicos y universales de clasificación, codificación e identificación de los bienes y servicios que adquieren las instituciones públicas como parte de su proceso productivo. Una ventaja que presenta es que genera una base de datos única, de fácil acceso y con carácter oficial dentro de los sistemas informáticos gubernamentales, normados en el artículo 12 del Acuerdo Gubernativo Número 540-2013, Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto.

El catálogo permite desagregar información sobre las adquisiciones de bienes y servicios relacionados con los diferentes renglones de gasto (clasificación por objeto del gasto) definidos en el Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público de Guatemala (MINFIN, Dirección Técnica del Presupuesto, 2018).

De esa cuenta, el catálogo de insumos se integra de la siguiente manera:

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE INSUMOS POR OBJETO DE GASTO

Objeto de gasto	Catálogo de insumos
Grupo 0. Servicios personales	N/A
Grupo 1. Servicios no personales	Solo subgrupo 18
Grupo 2. Materiales y suministros	Todo el grupo, exceptuando los renglones 285, «Materiales y equipos», y 298, «Accesorios y repuestos en general»
Grupo 3. Propiedad, planta y equipo e intangibles	Exceptuando los subgrupos 33, «Construcciones por contrato», y 34, «Equipo militar y de seguridad»
Grupos 4 al 9	N/A

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Sexta edición, Ministerio de Finanzas Públicas.

2.2.3 Ejecución presupuestaria

Para los costos que no se encuentran clasificados en el catálogo de insumos se realizarán análisis sobre los datos observados en el presupuesto del ejercicio fiscal anterior, específicamente en la etapa del devengado. Esta información puede ser contrastada con la evidencia que permita disminuir el grado de desviación entre los costos estimados y los costos reales.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

**TABLA 2. CLASIFICACIÓN DE OBJETO DE GASTO POR FUENTE DE INFORMACIÓN Y EVIDENCIA**

Objeto de gasto	Fuente de información	Evidencia
Grupo 0. Servicios personales	Guatenóminas	Listados de nómina publicados en los sitios web
Grupo 1. Servicios no personales	Registros del Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) y subregistros institucionales	Recibos, contratos, facturas
Grupo 3. Propiedad, planta y equipo e intangibles	Registros del Sistema Informático de Gestión (SIGES) o del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	Proyectos del SNIP, el cual posee estudios financieros.
Grupos 4 al 9	Registros del SICOIN	Contratos, convenios

Fuente: Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala, Sexta edición, Ministerio de Finanzas Públicas.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)



## 2.3 Marco metodológico

### 2.3.1 Características de la metodología

Conviene iniciar definiendo la metodología de costos basada en actividades que inicialmente fue utilizada en los años 90 en el ámbito del sector privado. Desde entonces, la metodología ha evolucionado y ha sido mejorada hasta llegar a una administración que ofrece la oportunidad de tomar decisiones no solo basadas en el volumen de producción por cada servicio brindado, sino enfocadas en mejorar tanto los procesos y las actividades como el consumo óptimo de los recursos con que se cuenta (personal, insumos, materiales, etc.).

Los pasos en la elaboración del costeo de intervenciones son:

1. Diseño del instrumento y/o ficha con base en las necesidades del marco operativo;
2. Participación en talleres o reuniones organizadas por los entes rectores para lineamientos de planificación y formulación presupuestaria;
3. Recolección de información en el instrumento diseñado para el costeo de diferentes instituciones;
4. Reportes de diferentes sistemas oficiales (SICOIN, SIGES, SICOIN-DES, PORTAL-GL);
5. Redacción de informes de avance e informe final.

### 2.3.2 Recopilación de la información

La recolección de información ayudará a responder interrogantes básicas al respecto de la brecha que existe entre el proceso de formulación y la aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación. Para el efecto, se propone una ficha que permite recabar datos e información detallada sobre cada institución responsable de la GCNN.

### 2.3.3 Análisis de la información

El objetivo principal en la fase de análisis es depurar, limpiar, ordenar, clasificar, tabular y recombinar la información obtenida, confrontándola de manera directa con aquellas preguntas que inicialmente orientaron el diseño del instrumento.

### 2.3.4 Redacción de informes

Comprende la elaboración de recomendaciones sobre los resultados obtenidos del proceso de costeo, así como la recopilación de las fichas de costeo por cada intervención que será implementada por las diferentes entidades públicas.

## 2.4 Ficha de costeo de intervenciones de la GCNN

Para efectos de recopilar información sobre las necesidades institucionales, se diseñó una ficha de costeo compuesta por cuatro secciones:

### 2.4.1 Identificación de la intervención

Este apartado tiene por objeto recopilar la información relacionada con la intervención para obtener una mayor comprensión sobre ella y su vinculación con el presupuesto público mediante la estructura presupuestaria. También requiere el código y nombre del subproducto, una breve descripción del subproducto para comprender de mejor forma lo que se quiere obtener con él, y determinar la unidad de medida para la identificación de la meta del subproducto (véase anexo 1).

### 2.4.2 Alineación con la gestión por resultados

Requiere detallar la evidencia de causalidad que sustenta la intervención y su alineación con el marco nacional de planificación, es decir, su alineación con las prioridades nacionales de desarrollo (PND) a través de las metas de desarrollo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Política general de gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024).

En el apartado sobre la meta física es necesario definir la población objetivo (MINFIN y SEGEPLAN, 2013: 7) y la población elegible que se consideran en la programación del plan operativo anual (POA) por subproducto. Con esta información es posible determinar la brecha de cobertura (véase anexo 2).

### 2.4.3 Administración

Establece sobre quién recae la responsabilidad de la implementación de la intervención, sea en uno o varios centros de costo o unidad ejecutora. Adicionalmente, se estipula la base legal que sustenta la intervención, una ley, reglamento, manual, norma u otro instrumento (véase anexo 3).

#### 2.4.4 Costos

Es la sección que requiere más información y detalle sobre la institución. Los planificadores y operadores financieros deben realizar un proceso para definir y costear cada intervención de la GCNN asociada con un subproducto. Es importante indicar que se pueden auxiliar con los registros o la experiencia de las unidades responsables de la implementación de la intervención.

Para efecto de la presente metodología, la ficha se divide en:

- Costos directos
- Logística (modalidad de entrega)
- Costos indirectos
- Costos de supervisión
- Capacidad instalada

Son aquellos que se generan como resultado de la provisión de un bien o servicio; generalmente, incluyen el recurso humano (por ejemplo, médicos, enfermeras, etc.); los insumos específicos, como medicamentos e insumos consumibles, así como servicios básicos necesarios para la prestación del servicio o generación de un bien y, finalmente, el equipo usado de manera directa. Es importante destacar que se debe indicar si el puesto, insumo o servicio está financiado o no, ya que ello permitirá determinar la necesidad de búsqueda de recursos (véase anexo 4).

Esta sección recopila la identificación de elementos clave del bien o servicio que se quiere trasladar a la población, a saber: a) los bienes y servicios que recibirá el beneficiario directo; b) quién entrega el producto; c) dónde se entrega; d) frecuencia de entrega.

Debe identificarse el recurso humano, los medios y los insumos necesarios para hacer efectiva la entrega del



bien o servicio (véase anexo 5).

Son aquellos que, aunque se relacionan con la prestación de un servicio, no son directamente asociados con el servicio que se está costeando. Para calcular los costos indirectos es necesario identificar el centro productivo o centro de costos; definir el resultado, producto, subproductos y sus actividades; listar y asociar los insumos necesarios para realizar esas actividades y/o tareas que permitan entregar el servicio o bien a la población (véase anexo 6).

Se debe indicar, en este apartado, el costo relacionado con la necesidad de supervisar el proceso productivo o modalidad de entrega. Es decir, si las entidades públicas poseen áreas específicas de evaluación de la calidad de la intervención, lo cual se consideraría, de esta manera, como un costo indirecto de dicha intervención (véase anexo 7).

Se refiere a la disponibilidad de equipamiento e infraestructura necesarios para producir la intervención. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse (véase anexo 8).

#### Resumen general:

Al finalizar el ejercicio se obtendrá un resumen general del costeo y de los recursos necesarios para realizar la intervención con base en la corresponsabilidad institucional relativa a la GCNN.

En la ficha se muestra la información resumida de los costos encontrados en el proceso de revisión. Cabe indicar que la capacidad instalada no forma parte de los costos debido a que las entidades ya cuentan con ella; por consiguiente, el monto reportado en esa área es de carácter indicativo.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

# 03

## 3. Costos por líneas de acción

El ejercicio reviste importancia porque cada intervención objeto de estudio fue analizada de manera conjunta por los equipos técnicos de cada institución involucrada, con participación de diferentes direcciones o áreas que intervienen en el proceso productivo conforme a los modelos operativos definidos. Los costos se presentan como un estándar básico de los insumos requeridos para la prestación de los servicios; no se consideraron los costos indirectos por concepto de administración institucional.

Los costos recopilan información conforme a las normativas o modelos institucionales vigentes para el cumplimiento de las intervenciones, considerando igualmente los insumos definidos por los equipos técnicos.

Los resultados obtenidos del ejercicio de costeo de las intervenciones de la GCNN cuantifican el costo del recurso humano, insumos, gastos logísticos, equipamiento y de proyectos de infraestructura relacionados.

### 3.1 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Salud y nutrición»

Las intervenciones de esta línea se enfocan en mejorar el acceso y la cobertura, calidad e integralidad de los servicios esenciales de salud y nutrición, con base en el modelo de atención tomando en consideración los ámbitos individual, familiar y comunitario. De esa cuenta, se prevé dotar a los servicios de salud del equipamiento e insumos necesarios para la realización de los procesos de atención que se ponen a disposición de la población en general.

A continuación se detallan los resultados obtenidos del ejercicio, separando los costos de las condiciones habilitadoras (es decir, el costo en que se incurriría para contar con un espacio de atención que cuente con insumos, equipamiento, construcción y recursos humanos necesarios para la entrega de los servicios públicos) y los costos para la prestación de servicios (lo cual incluye todos los insumos necesarios para la prestación de servicios, sin tomar en cuenta mano de obra ni equipamiento) relativos a las intervenciones de la «Línea de acción de salud y nutrición». Es importante tomar en cuenta que estos costos consideran la temporalidad anual.

El desglose de los insumos de cada intervención ha sido definido en cada una de las fichas de costeo, lo cual puede ser consultado en el documento específico de costeo de la línea de acción.

**TABLA 3. COSTOS UNITARIOS POR INTERVENCIÓN, MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MONTOS EN QUETZALES)**

Intervención	Tipo de intervención	Costo unitario	Unidad de medida
Control prenatal completo y de calidad	Servicio	500.35	Control por mujer embarazada
Detección y manejo oportuno de riesgos durante el embarazo	Servicio	253.29	Control por mujer embarazada
Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores	Servicio	37.36	Atención integral por persona
Atención del parto con calidad y pertinencia cultural	Servicio	417.87	Atención por parto
Atención de la amenaza de parto prematuro	Servicio	707.83	Atención por mujer embarazada
Atención del neonato con riesgos	Servicio	640.29	Atención por neonato (<28 días)
Atención del puerperio con calidad y pertinencia cultural	Servicio	175.62	Control por mujer puérpera
Atención preventiva a menores de 5 años en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	Servicio	211.65	Atención por niño o niña menor de 5 años
Atención de morbilidades frecuentes en la niñez	Servicio	66.45	Atención por niño o niña menor de 5 años
Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	Servicio	12.85	Consejería por madre de niño y niña menores de 5 años
Puesto de salud	Condición habilitadora	1,692,041.33	Puesto de salud
Centro de salud	Condición habilitadora	9,101,321.76	Centro de salud
Centro de atención permanente	Condición habilitadora	22,516,323.63	Centro de atención permanente
Centro de atención integral materno infantil	Condición habilitadora	26,090,894.78	Centro de atención integral materno infantil
Distrito municipal de salud	Condición habilitadora	3,761,006.70	Distrito municipal de salud
Dirección de área de salud	Condición habilitadora	13,091,062.70	Dirección de área de salud

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

### 3.2 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable»

Las intervenciones de la «Línea de acción de Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable» de la GCNN se enfocan en la seguridad alimentaria, partiendo de la disponibilidad y el acceso permanente de todas las personas a los alimentos que necesitan para tener una vida activa y saludable. En este marco, seguridad alimentaria en el hogar significa un acceso suficiente a alimentos de alto valor nutritivo (calidad y cantidad) para todo el grupo familiar durante el año.

Atender al segmento poblacional de agricultores en condiciones de infrasubsistencia y subsistencia mediante los huertos familiares o comunitarios, aunado a la generación de ingresos familiares, facilitará la seguridad alimentaria familiar y su nivel de vida en el tiempo.

Los datos que se detallan a continuación representan los costos de cada uno de los bienes y servicios representativos para el logro de la disponibilidad y el acceso a una alimentación saludable. Es importante tomar en cuenta que estos costos consideran la temporalidad anual y la coordinación interinstitucional que debe existir entre las entidades que comparten objetivos para el logro de un mismo fin.

**TABLA 4. COSTOS UNITARIOS POR INTERVENCIÓN (MONTOS EN QUETZALES)**

Entidad	Intervención	Costo unitario	Unidad de medida
MAGA	Huertos familiares y comunitarios	463.00	Productor(a) con asistencia técnica e insumos
	Huertos escolares y pedagógicos	2,977.00	Establecimiento con asistencia técnica e insumos
	Restauración de sistemas productivos	779.00	Productor(a) con asistencia técnica e insumos
	Almacenamiento de alimentos (silos)	477.00	Productor(a) con insumo
	Hogar rural	137.00	Productor(a) con asistencia técnica e insumos
	Sede departamental DAPCA (condición habilitadora)	1,225,748.00	Sede
MINTRAB	Personas capacitadas para trabajar en actividades económicas diversas	764.00	Joven capacitado para inserción laboral
ICTA	Producción, almacenamiento y procesamiento de semillas	7,857.00	Tonelada métrica de semilla
FONTIERRAS	Arrendamiento de tierras	2,575.00	Aporte
MINECO	Programa de Innovación Artesanal	378.00	Artesano o artesana capacitada

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

El desglose de los insumos de cada intervención se define en las fichas de costeo y puede consultarse en el documento específico de costeo de la «Línea de acción de disponibilidad y acceso a una alimentación saludable».



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

### 3.3 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Protección Social»

La Protección Social, en su sentido amplio, cumple con la función de hacer frente a las vulnerabilidades económicas y sociales de la población a lo largo del ciclo de vida. Para el caso de la GCNN, se refiere a evitar que las niñas y los niños que se encuentren en estas situaciones pongan en riesgo su salud y adecuada nutrición, generando las condiciones y mecanismos para que tengan acceso a servicios públicos básicos, como salud y educación.

Los datos que se muestran a continuación representan los costos de cada uno de los bienes y servicios representativos en materia de protección social. Es importante tomar en cuenta que estos costos consideran la temporalidad anual.

TABLA 5. COSTOS UNITARIOS POR INTERVENCIÓN (MONTOS EN QUETZALES)

Entidad	Intervención	Costo unitario	Unidad de medida
MIDES	Bono Social	3,013.95	Aporte anual
	Ampliación de la presencia municipal de la DCO y capacidades de la DAS	2,361,510.00	Sedes municipales/dirección central
MINEDUC	Alimentación Escolar (cocinas)	185,062.40	Construcción/equipamiento por cocina
	Acompáñame a Crecer	1,475.33	Atención anual por niño o niña
SOSEP	Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI)	4,082.74	Atención anual por niño o niña
	Equipamiento	26,533.88	Equipamiento por CADI
	Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	420.80	Atención por mujer capacitada
	Equipamiento	9.96	Extensionista equipado
CONALFA	Alfabetización de adultos	934.83	Joven y adulto alfabetizado por año
	Equipamiento	491,050.00	Costo por coordinación departamental
SBS	Centros de Atención Integral (CAI)	9,685.31	Atención anual por niño o niña
	Equipamiento	57,155.49	Equipamiento por CAI

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

El desglose de los insumos que requiere cada intervención se define en las fichas de costeo y puede consultarse en el documento específico de costeo de la «Línea de acción de disponibilidad y acceso a una alimentación saludable».

### 3.4 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Agua segura, saneamiento e higiene»

Las intervenciones de la «Línea de acción de Agua segura, saneamiento e higiene» se enfocan en la realización de acciones preventivas para evitar enfermedades diarreicas, que constituyen una de las causas de la malnutrición en Guatemala. Estas acciones consisten en la mejora de la infraestructura y la ampliación de la cobertura de servicios, así como en la implementación de prácticas higiénicas. La disponibilidad y el acceso a los servicios de agua, saneamiento e higiene (conocidos como WASH, por sus siglas en inglés) también son fundamentales para luchar contra el virus que causa la COVID-19.

Los costos que se definieron involucran solo los costos de capital, es decir, aquellos que servirán para la construcción de los proyectos y la dotación de la tecnología necesaria para llevar el agua a los lugares de interés, así como para la provisión de letrinas o para evacuación y tratamiento de aguas negras.

En el caso de los proyectos de abastecimiento de agua también se toma en cuenta el costo de los elementos para lograr la sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo (macromedidores y micromedidores). Asimismo, se consideran elementos como sumideros, que evitan que el agua corra a flor de suelo formando charcos que luego se conviertan en abrevaderos de mosquitos.

Para proyectos de abastecimiento de agua se consideró desde aljibes semienterrados o a flor de tierra, hasta sistemas abastecidos mediante bombeo electromecánico, pasando por bombas manuales y proyectos abastecidos por gravedad.

Para proyectos de letrización se incluyeron aspectos como el grado de profundidad en el que se encuentra el nivel freático. De esa cuenta, se estableció que se pondría un porcentaje de letrinas aboneras secas y otro de letrinas de hoyo seco.

Para los sistemas de drenaje se consideraron sistemas que conducen solamente aguas residuales, no así aguas de lluvia. Para los sistemas de tratamiento se estimaron sistemas anaeróbicos, los cuales no involucran bombeo de agua o aire.

Otra intervención sumamente eficaz es Piso Digno; en efecto, según el documento «Housing, Health and Happiness», «[...] reemplazar los pisos de tierra con pisos de cemento mejora significativamente la salud de los niños pequeños. Específicamente, encontramos que una sustitución completa de los pisos de tierra por pisos de cemento en una casa conduce a una reducción del 78 por ciento en las infestaciones parasitarias, una reducción del 49 por ciento en la diarrea, una reducción del 81 por ciento en la anemia y una mejora del 36 al 96 por ciento en el desarrollo cognitivo» (Cattaneo, Galiani, Gertler, Martínez & Titiunik, 2009; traducción libre).

TABLA 6. COSTOS UNITARIOS POR INTERVENCIÓN (MONTOS EN QUETZALES)

Entidad Implementadora	Intervención	Costo unitario	Unidad de medida
Consejos departamentales de desarrollo, Municipalidades, INFOM y FODES	Dotación de agua segura	Q.2,035.10	Persona con acceso a agua segura
	Letrización	Q.3,619.82	Vivienda con acceso
	Sistemas de conducción de aguas residuales	Q.3,019.74	Vivienda con acceso
	Sistemas de tratamiento de aguas residuales	Q.556.27	Vivienda con acceso
MICIVI-FOPAVI	Piso Digno	Q.5,100.00	Vivienda con piso de cemento

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

El desglose de los insumos que se emplean en cada intervención se encuentra definido en las fichas de costeo, las cuales pueden consultarse en el documento específico de costeo de la «Línea de acción de agua segura, saneamiento e higiene».

### 3.5 Costos de las intervenciones de la «Línea de acción de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento»

Esta línea de acción se considera transversal y de apoyo a las otras cuatro; busca brindar servicios a la población priorizada a través de diversos programas. El papel de la comunicación es ayudar a que las intervenciones sean efectivas, para lo cual se requiere promover cambios individuales y sociales. Como punto de partida, para cada línea de acción se tiene claro que existen comportamientos que influyen en el éxito del trabajo. Es decir, el éxito será una combinación del trabajo que ofrezcan los programas/líneas de acción, pero también de los cambios que adopten los sujetos. Estos cambios se definen con base en la evidencia (Gobierno de Guatemala, 2020).

La Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia (SESAN), con la participación de los representantes de todos los sectores del país aglutinados en torno a la subcomisión del Comité de Enlace Técnico Interinstitucional (CTI), diseñó la Estrategia nacional de comunicación para el cambio social y de comportamiento como abordaje de la malnutrición.

El ejercicio de costeo determinó que las acciones relacionadas con esta línea de acción son inherentes a las intervenciones definidas en las líneas de acción anteriores. De esa cuenta, las acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento se encuentran costeadas como parte de cada intervención.

En función del modelo de atención del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), se diseñaron las intervenciones compartidas por la «Línea de acción de Salud y nutrición» y la «Línea de acción de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento», y se agruparon en una intervención denominada «Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días».



Dada la naturaleza de dicha intervención, se requiere personal de salud y equipamiento para realizar actividades intramuros (servicios de salud) y extramuros (hogares, comunidades, escuelas, instituciones). Esto se incluyó en el costo de las condiciones habilitadoras de las intervenciones de la «Línea de acción salud y nutrición», puesto que dichos recursos no solo son utilizados para la presente intervención, sino que también se destinan a las demás acciones que componen la cartera de servicios.

Además de ello, es necesario contar con material para uso comunitario y de cada trabajador de salud, así como material específico para entregar a los hogares, en apoyo al cuidado de la salud y nutrición de las familias. Estos recursos se incluyeron en la ficha de costeo de la intervención «Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días».

Para la definición del costo de esta intervención se emplearon estimaciones proporcionadas por el Departamento de Promoción y Educación en Salud (PROEDUSA) que fueron realizadas de manera conjunta con el Proyecto Crecer Sano.

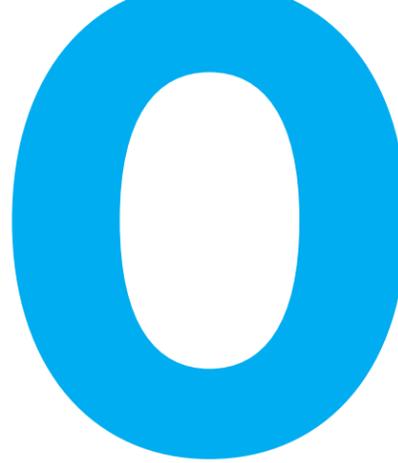
Las referidas estimaciones incluyen material diseñado en congruencia con el marco técnico de la *Estrategia nacional de comunicación para el cambio social y de comportamiento*, tomando en cuenta la cantidad de sectores y territorios de los municipios que abarca la GCNN.

A continuación, se presentan los costos promedio de la intervención:

**TABLA 7. COSTOS UNITARIOS POR INTERVENCIÓN (MONTOS EN QUETZALES)**

Entidad	Intervención	Costo unitario	Unidad de medida
MSPAS	Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	12.85	Madre atendida
SESAN	Fortalecimiento implementación CCSyC	136,530.00	Monitor en CCSyC equipado

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.



## Análisis de brechas

Para el análisis de brechas estimadas para cada intervención costeadas se definió, junto a los equipos técnicos institucionales, la población objetivo; es decir, se estimó la población que cumple con los criterios institucionales y cuyos sujetos serían los posibles usuarios que demanden las intervenciones o servicios públicos.

El análisis presenta un primer escenario relacionado con una cobertura del cien por ciento de la población objetivo ubicada en los 114 municipios priorizados, y un segundo escenario con el esfuerzo adicional que se requiere para dar cumplimiento a las metas de cobertura estipuladas en la estrategia de la GCNN.

Para ello se utilizó la base del XII Censo nacional de población y VII de vivienda, que data de 2018, considerando los municipios priorizados, la población urbana y rural, el sexo y la edad por quinquenios. La información se complementó con datos estadísticos actualizados sobre cobertura que provienen de las instituciones que realizaron el análisis y con datos de la última Encuesta nacional de condiciones de vida (ENCOVI), que data de 2014.

Producto de ello, se presenta en la tabla siguiente los esfuerzos actuales del sector público y el esfuerzo adicional que debe realizarse junto a diferentes actores:

**TABLA 8. BRECHAS CON RESPECTO A LA POBLACIÓN OBJETIVO Y PORCENTAJE DE COBERTURA**

Entidad	Intervención	Meta actual 2022	Brecha (población objetivo, 100%)	Porcentaje de cobertura actual
<b>Línea de acción 1, Salud y nutrición</b>				
MSPAS	Control prenatal completo y con calidad	38,418	119,595	32%
MSPAS	Detección y manejo oportuno de riesgos durante el embarazo	29,262	46,800	63%

Entidad	Intervención	Meta actual 2022	Brecha (población objetivo, 100%)	Porcentaje de cobertura actual
MSPAS	Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores (dengue, zika, chikunguña y malaria)	2,359,500	5,307,938	44%
MSPAS	Atención del parto con calidad y pertinencia cultural	55,180	119,595	46%
MSPAS	Atención de la amenaza de parto prematuro	4,930	12,835	38%
MSPAS	Atención del neonato con riesgos	7,786	15,686	50%
MSPAS	Atención del puerperio con calidad y pertinencia cultural	71,969	119,595	60%
MSPAS	Atención preventiva a menores de 5 años en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	377,609	688,224	55%
MSPAS	Atención de morbilidades frecuentes en la niñez	506,827	784,797	65%
MSPAS	Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	264,175	688,224	38%
MSPAS	Puesto de salud	400	1,085	37%**
MSPAS	Centro de salud	26	529	5%**
MSPAS	Centro de atención permanente	87	275	32%**
MSPAS	Centro de atención integral materno infantil	8	129	6%
MSPAS	Distrito municipal de salud	114	114	100%
MSPAS	Dirección de área de salud	12	12	100%
<b>Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable</b>				
MAGA	Huertos familiares y comunitarios	12,000	413,225	3%
MAGA	Huertos escolares y pedagógicos	4,000	7,030	57%

Entidad	Intervención	Meta actual 2022	Brecha (población objetivo, 100%)	Porcentaje de cobertura actual
MAGA	Restauración de sistemas productivos	5,000	289,257	2%
MAGA	Almacenamiento de alimentos (silos)	30,549	413,225	7%
MAGA	Hogar rural	91,734	413,225	22%
MAGA	Sede departamental DAPCA	10	10	100%
MINTRAB	Personas capacitadas para trabajar en actividades económicas diversas	2,500	13,523	18%
ICTA	Producción, almacenamiento y procesamiento de semillas	500*	1100*	45%
FONTIERRAS	Arrendamiento de tierras	25,000	359,391	7%
MINECO	Programa de innovación artesanal	3,748	37,476	10%
<b>Protección Social</b>				
MIDES	Bono social	84,533	606,260	14%
MIDES	Ampliación de la presencia municipal de la DCO y capacidades de la DAS	66	42	61%
MINEDUC	Alimentación Escolar (cocinas)		12,617	0%
MINEDUC	Acompáñame a Crecer	11,413	234,875	5%
SOSEP	Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI)	4,684	35,960	13%
SOSEP	Equipamiento	611	1,438	42%
SOSEP	Mejoramiento de las Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	11,222	490,734	2%
SOSEP	Equipamiento	11,222	490,734	2%
CONALFA	Alfabetización de adultos	38,338	460,803	8%
CONALFA	Equipamiento	10	10	100%
SBS	Centros de Atención Integral (CAI)	366	21,827	2%
SBS	Equipamiento	43	49	88%
<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>				
Consejos departamentales de desarrollo, municipalidades, INFOM y FODES	Proyectos de abastecimientos de agua	3,240,959	1,105,912	75%
	Letrinización	194,580	176,117	52%
	Sistemas de conducción de aguas residuales	213,280	504,244	30%
	Sistemas de tratamiento de aguas residuales	483,848	4,087,299	11%
CIV-FOPAVI	Piso Digno	10,000	395,695	3%
<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>				
SESAN	Fortalecimiento de delegaciones	10	10	100%
SESAN	Fortalecimiento de la implementación de intervenciones de CCSyC	114	114	100%
SESAN	Fortalecimiento de ejes transversales	4	4	100%

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo. \*Toneladas métricas. \*\*Supuestos: 1 puesto de salud por cada 5,000 habitantes; 1 centro de salud por cada 10,000 habitantes; 1 centro de atención permanente por cada 20,000 habitantes; 1 centro de atención integral materno infantil por cada 40,000 habitantes. Nota: El equipamiento o fortalecimiento que puede estar en un 100% implica que es necesario algún reemplazo de los equipos, o destinar recursos específicos para la intervención.

Con respecto a la línea de acción 1, cabe mencionar que para calcular las brechas y porcentajes de cobertura se utilizaron las estimaciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2021 –obtenidas del Sistema de Información Gerencial en Salud (SIGSA)–, algunos indicadores de salud disponibles, y la meta atendida reportada en el Sistema Informático de Gestión (SIGES). En la tabla anterior se observa que las intervenciones tienen valores de cobertura que oscilan entre el 32% y el 65%. La intervención que presenta mayor cobertura es la atención de morbilidades frecuentes en la niñez. Es importante resaltar que una intervención tan necesaria para la prevención de la malnutrición y otros problemas de salud como es el control prenatal completo y con calidad a mujeres embarazadas presenta una cobertura del 32%. La cobertura de las intervenciones guarda relación con la cobertura y acceso de los servicios de salud.

De acuerdo con los supuestos utilizados en el presente ejercicio para calcular la cobertura de los servicios de salud, se estima que la cobertura de puestos de salud es del 37%, mientras que para los centros de atención integral materno infantil es del 6%. Lo anterior refleja la necesidad de contar con mayor cantidad de servicios de salud para lograr la cobertura efectiva de las intervenciones.

Con respecto a la línea de acción 2, no obstante, la brecha que se muestra en el cuadro anterior sobre el 100% de la población no implica que esa población pueda ser beneficiaria de las intervenciones debido a la naturaleza de la actividad productiva que las personas realicen; esto también aplica para la intervención relativa al almacenamiento de alimentos. En otras palabras, la dotación de silos familiares estará en función de la cantidad de personas que producen granos básicos y que tienen excedentes para poderlos almacenar.

En lo relativo a los huertos escolares pedagógicos, el número de huertos atendidos será acorde con el listado enviado por el MINEDUC al respecto de las escuelas públicas cuya atención ha sido priorizada.

Por su parte, la restauración de sistemas productivos se realiza en función de los desastres naturales no predecibles que se presenten en el año, lo cual dificulta determinar la cobertura de la intervención. Por su parte, la producción de semillas y su almacenamiento estarán en función del área disponible para la siembra que, en el mejor de los casos, será de hasta 1,100 toneladas métricas.

En cuanto a la línea de acción 3 de Protección Social, es importante mencionar que en la actualidad la educación inicial provista por el Estado constituye un gran reto para el país. La cobertura a nivel nacional, tanto en el área urbana como en la rural, es muy baja. Para atender a esta población objetivo, además del MINEDUC como rector del sector educación, la primera infancia también es atendida por la SOSEP, que tiene presencia en las áreas rural y urbana, y la SBS, que principalmente atiende a la población del área urbana. En promedio, el porcentaje de cobertura de esta línea es del 7%, con un nivel de pobreza que alcanza al 59.3% de la población, de manera que lo dispuesto es insuficiente para contribuir a la reducción de la malnutrición.

Con respecto a la línea de acción 4, como se puede observar, solo el 25% de la población de los municipios priorizados pareciera no tener cobertura de agua segura. Sin embargo, alrededor de 10 municipios cuentan con cobertura inferior al 30%, por lo que los esfuerzos, en una primera etapa, deberán concentrarse en ellos.

Con respecto a saneamiento, un 50% de los hogares no posee ningún tipo de sistema para la adecuada disposición de excretas, por lo que son sumamente vulnerables a enfermedades diarreicas. La construcción de letrinas deberá priorizarse en estos municipios.

Adicionalmente, es importante recalcar que no se deberá implementar proyectos de sistemas de conducción de aguas residuales sin los correspondientes sistemas de tratamiento, ya que esto implica trasladar el problema de las aguas residuales a otros lugares.

Con respecto a la línea de acción 5, cabe mencionar que, pese a las considerables brechas de cobertura, existen esfuerzos que han permitido realizar acciones para la implementación de la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento desde el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN), especialmente en los CODESAN, COMUSAN y COCOSAN, así como facilitar herramientas para la planificación, el monitoreo y la gobernanza, que han sido muy afectadas en cuanto a la búsqueda de financiamiento y la equidad de género a nivel local.

Todo esto evidencia la importancia del fortalecimiento institucional local de la SESAN, para facilitar y promover la **Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento**, así como la gobernanza, la equidad de género y la pertinencia cultural.



## 4.1 Metas conforme a la GCNN

En el documento de definición de la GCNN se establecen los indicadores y las metas; por lo general, la meta definida por intervención se refiere a aumentar la cobertura en un 20% con respecto a la población objetivo, pero cada intervención ha formulado un indicador y una meta. En algunas intervenciones esto no sucede así; sin embargo, junto a los equipos técnicos institucionales se definieron metas asociadas con las intervenciones relacionadas, considerando un esfuerzo adicional a la capacidad instalada institucional. A continuación se muestra un ejemplo de los indicadores y metas definidos para la GCNN:

TABLA 9. INDICADORES Y METAS DE LA GCNN

<b>Resultados</b>	<b>Protección social</b>		
	Porcentajes de familias que pueden adquirir dieta nutricionalmente adecuada.	50	PMA. et al. Brechas Nutricionales 2016
	Porcentajes de familias en pobreza extrema con niños menores de 5 años que reciben Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) cuyos niños cumplen con la norma de monitoreo de crecimiento según edad.	ND	Datos del PTMC
	Porcentajes de niños beneficiados de TMC que reciben todas las intervenciones de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.	ND	Datos del PTMC
	Porcentaje de niños/as con acceso a programas comunitarios de estimulación oportuna.	ND	Estudio especial
<b>Proceso</b>	<b>Protección social</b>		
	Número de entregas de TMC al año, según norma interna del MIDES	ND	Datos del PTMC
	Porcentaje de niños menores de dos años que son beneficiarios del PTMC y que cumplen al 100% con responsabilidades de salud	ND	Datos del PTMC
	Porcentaje de hogares que reciben TMC y cumplen responsabilidades por todos los niños del hogar (preescolares y escolares)	ND	Datos del PTMC
	Número de comunidades que tienen disponible la oferta de programas de estimulación oportuna	ND	Estudio especial
	Porcentaje de beneficiarios que reciben acompañamiento de MIDES para el uso de la TMC y prácticas nutricionales y de cuidado infantil	ND	Datos del PTMC

Fuente: Gran Cruzada Nacional por la Nutrición

Para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el documento de definición de la GCNN se identificaron las brechas con respecto a la meta en función de la población a atender o en función de la oferta de servicios que las entidades responsables deben prestar, lo cual dio como resultado la siguiente brecha de recursos financieros para llegar a la meta del 20% que, como se explicó con anterioridad, es el promedio que establece la GCNN para las intervenciones:

TABLA 10. BRECHAS FINANCIERAS EN FUNCIÓN DE LAS METAS ESTABLECIDAS POR LA GRAN CRUZADA NACIONAL POR LA NUTRICIÓN (20% CON RESPECTO A LA BRECHA TOTAL)

Entidad	Intervención	Meta GCNN 2020- 2024 (población elegible)	Brecha financiera 2020-2024 (montos en quetzales)
<b>Total</b>			<b>8,489,143,730.60</b>
<b>Salud y nutrición</b>			<b>5,899,019,026.56</b>
MSPAS	Control prenatal completo y con calidad	119,595	122,073,304.51
MSPAS	Detección y manejo oportuno de riesgos durante el embarazo	46,800	24,181,854.00
MSPAS	Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores (dengue, zika, chikunguña y malaria)	5,307,938	404,533,002.86
MSPAS	Atención del parto con calidad y pertinencia cultural	119,595	101,949,291.01
MSPAS	Atención de la amenaza de parto prematuro	12,835	18,533,400.00
MSPAS	Atención del neonato con riesgos	15,686	20,488,933.80
MSPAS	Atención del puerperio con calidad y pertinencia cultural	119,595	42,847,578.52
MSPAS	Atención preventiva a menores de 5 años en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	688,224	297,149,321.34
MSPAS	Atención de morbilidades frecuentes en la niñez	784,797	106,390,007.91
MSPAS	Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	688,224	18,046,333.68
MSPAS	Puesto de salud	400	707,267,996.51
MSPAS	Centro de salud	26	304,393,075.34
MSPAS	Centro de atención permanente	87	2,697,311,822.53
MSPAS	Centro de atención integral materno infantil	8	285,372,237.09
MSPAS	Distrito municipal de salud	114	557,517,918.53
MSPAS	Dirección de área de salud	12	190,962,948.94
<b>Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable</b>			<b>500,068,558.00</b>
MAGA	Huertos familiares y comunitarios	165,289	72,755,169.00
MAGA	Huertos escolares y pedagógicos	4,773	13,772,252.00
MAGA	Restauración de sistemas productivos	115,704	83,904,352.00
MAGA	Almacenamiento de alimentos (silos)	165,289	78,515,597.00
MAGA	Hogar rural	165,289	57,908,202.00
MAGA	Sede departamental DAPCA	20	19,773,960.00
MINTRAB	Personas capacitadas para trabajar en actividades económicas diversas	13,523	13,541,500.00

Entidad	Intervención	Meta GCNN 2020-2024 (población elegible)	Brecha financiera 2020-2024 (montos en quetzales)
ICTA	Producción, almacenamiento y procesamiento de semillas	1,100	26,838,326.00
FONTIERRAS	Arrendamiento de tierras	50,000	128,750,000.00
MINECO	Programa de Innovación Artesanal	11,400	4,309,200.00
<b>Protección Social</b>			<b>1,624,919,956.89</b>
MIDES	Bono Social	207,240	624,611,007.00
MIDES	Ampliación de la presencia municipal de la DCO y capacidades de la DAS	42	149,232,938.00
MINEDUC	Alimentación Escolar (cocinas)	2,195	406,211,968.00
MINEDUC	Acompañame a Crecer	73,880	108,997,380.40
SOSEP	Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI)	12,191	49,772,683.34
SOSEP	Equipamiento	325	8,623,510.64
SOSEP	Mejoramiento de las Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	150,587	63,367,009.60
SOSEP	Equipamiento	100,391	4,890,000.00
CONALFA	Alfabetización de adultos	149,745	139,986,118.35
CONALFA	Equipamiento	5	2,455,250.00
SBS	Centros de atención integral (CAI)	6,605	63,971,472.55
SBS	Equipamiento	49	2,800,619.01
<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>			<b>452,945,757.15</b>
Consejos departamentales de desarrollo, municipalidades, INFOM y FODES	Dotación de agua segura	70,231	148,524,793.76
	Letrinización	37,972	142,817,957.43
	Sistemas de conducción de aguas residuales	22,417	70,365,381.36
	Sistemas de tratamiento de aguas residuales	25,510	14,722,774.60
MICIVI-FOPAVI	Piso Digno	15,000	76,514,850.00
<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>			<b>12,190,432.00</b>
SESAN	Fortalecimiento de delegaciones	6	3,339,486.00
SESAN	Fortalecimiento a la implementación de la estrategia de CCSyC	20	3,822,960.00
SESAN	Fortalecimiento de ejes transversales	4	5,027,986.00

\*Toneladas métricas  
Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

Para la «Línea de acción de Salud y nutrición» se observa, en la tabla anterior, que el costo total de las intervenciones para lograr la meta estipulada por la GCNN en los 114 municipios priorizados es de Q5,899.0 millones. Con ello se lograría beneficiar a aproximadamente 119,595 mujeres embarazadas y a 688,224 niños y niñas menores de 5 años, a quienes se destinarían las respectivas intervenciones estipuladas en el programa de la Ventana de los 1,000 Días. Además, se plantea la recuperación de la red de salud existente en cuanto a infraestructura, equipamiento y recurso humano según estándares de la institución, lo que corresponde al fortalecimiento de 400 puestos de salud, 26 centros de salud, 87 centros de atención permanente, 8 centros de atención integral materno infantil, 114 distritos municipales de salud y 12 direcciones de área de salud. Con ello se pretende mejorar la calidad de la atención y ampliar en alguna medida la cobertura en la entrega de las intervenciones a la población objetivo.

En la línea de acción 2, la brecha a cubrir es de 40 puntos porcentuales, según la GCNN. Por ello, resulta importante fortalecer las capacidades del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), con el fin de aumentar su porcentaje de ejecución y lograr cumplir los objetivos planteados por la GCNN.

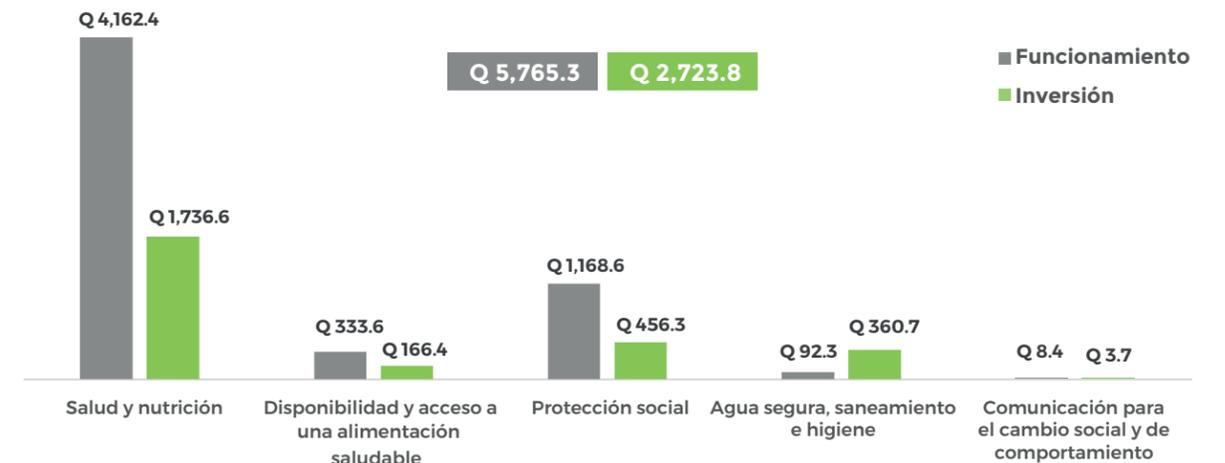
Con relación a la línea de acción 3, cabe puntualizar que la protección social es un tema tradicionalmente rezagado, por lo que aumentar en un 20% la cobertura de las intervenciones de que consta esta línea representa un reto considerable en términos financieros, de recursos humano y de capacidades institucionales. El debido cuidado y atención integral de la primera infancia pasan por garantizar el acceso a servicios básicos de salud y educación con pertinencia cultural y perspectiva de género, fines de la protección social.

Con relación a la línea de acción 4 es importante indicar que, según la legislación actual, la provisión de agua segura, saneamiento e higiene corresponde al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), que a su vez delega en las municipalidades la responsabilidad de dotar a sus municipios tanto de agua como de sistemas de saneamiento. Esto, sin embargo, requiere el establecimiento de una entidad que se dedique exclusivamente al tema, como lo hacen en la actualidad varios países de la región.

En lo concerniente a la línea de acción 5, es preciso traer a colación que la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) necesita los recursos que se especifican para poder cumplir adecuadamente su rol coordinador del sistema en la materia (SINASAN).

La relación entre la clasificación de gastos de funcionamiento e inversión con respecto a la brecha presupuestaria identificada en el ejercicio de costeo se muestra a continuación:

Gráfica 1. Brechas financieras en función de las metas establecidas en la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición por tipo de gasto (montos en millones de quetzales)



Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

Con respecto a la meta establecida por la GCNN para el período 2020-2024, se observa en la gráfica que los recursos que deben priorizarse para el MSPAS, que ascienden a Q4,162.4 millones por concepto de funcionamiento, se requieren para la contratación de enfermeras, médicos y especialistas que permitan cerrar la brecha de atención de esta cartera. El mismo caso ocurre para las líneas de acción «Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable», «Agua segura, saneamiento e higiene» y «Comunicación para el cambio social y de comportamiento».

**TABLA 11. BRECHA DE META 2020-2024 POR LÍNEAS DE ACCIÓN, ENTIDAD Y TIPO DE PRESUPUESTO (MONTOS EN MILLONES DE QUETZALES)**

Línea de acción	Entidad	Brecha de meta 2020 -2024 (vigencia de la GCNN)	Funcionamiento	Inversión
<b>Total</b>	<b>8,489.1</b>	<b>5,765.3</b>	<b>2,723.8</b>	<b>2 %</b>
<b>Salud y nutrición</b>	MSPAS	5,899.0	4,162.4	1,736.6
<b>Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable</b>	MAGA	326.6	307.8	18.9
	MINTRAB	13.5	12.9	0.6
	ICTA	26.8	8.6	18.2
	FONTIERRAS	128.8		128.8
	MINECO	4.3	4.3	
<b>Protección Social</b>	MIDES	773.8	742.5	31.3
	MINEDUC	515.2	109.0	406.2
	SOSEP	126.7	113.1	13.5
	CONALFA	142.4	140.0	2.5
	SBS	66.8	64.0	2.8
<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>	Consejos de desarrollo departamental, municipalidades, INFOM y FODES	376.4	68.2	308.2
	CIV-FOPAVI	76.5	24.0	52.5
<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>	SESAN	12.2	8.4	3.7

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

La inversión que se recomienda realizar debe orientarse al restablecimiento de la capacidad instalada de las entidades, o bien generar las condiciones habilitadoras que permitan ampliar coberturas y que las intervenciones sean recibidas por la población más necesitada, mejorando la presencia del Estado inicialmente en los 114 municipios priorizados, para luego extenderla al resto del país.

## 4.2 Cobertura territorial al 100% de la GCNN



Para cubrir la totalidad de la brecha identificada en el ejercicio de costeo es necesario establecer una estrategia de mediano y largo plazo que se encuentre alineada con el Plan nacional de desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Plan general de gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024). La brecha identificada en el ejercicio de costeo se describe a continuación:

**TABLA 12. BRECHAS FINANCIERAS PARA CUBRIR A LA TOTALIDAD DE LA POBLACIÓN ELEGIBLE (POR LÍNEAS DE ACCIÓN E INTERVENCIÓN)**

Entidad	Intervención	Brecha (100% de la población objetivo)	Brecha con cobertura territorial en el 100% de la GCNN (montos en quetzales)
<b>Total</b>		<b>33,700,220,821.27</b>	
<b>Salud y nutrición</b>		<b>17,360,787,283.21</b>	
MSPAS	Control prenatal completo y con calidad	119,595	59,839,855.15
MSPAS	Detección y manejo oportuno de riesgos durante el embarazo	46,800	11,853,850.00
MSPAS	Prevención y control de enfermedades transmitidas por vectores (dengue, zika, chikunguña y malaria)	5,307,938	198,300,491.60
MSPAS	Atención del parto con calidad y pertinencia cultural	119,595	49,975,142.65
MSPAS	Atención de la amenaza de parto prematuro	12,835	9,085,000.00
MSPAS	Atención del neonato con riesgos	15,686	10,043,595.00
MSPAS	Atención del puerperio con calidad y pertinencia cultural	119,595	21,003,714.96
MSPAS	Atención preventiva a menores de 5 años en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	688,224	145,661,432.03
MSPAS	Atención de morbilidades frecuentes en la niñez	784,797	52,151,964.66
MSPAS	Consejerías en el marco de la Ventana de los 1,000 Días	688,224	8,846,242.00
MSPAS	Puesto de salud	1,085**	1,835,864,843.05
MSPAS	Centro de salud	529**	4,814,599,211.04
MSPAS	Centro de atención permanente	275**	6,191,988,998.25
MSPAS	Centro de atención integral materno infantil	129**	3,365,725,426.62
MSPAS	Distrito municipal de salud	114**	428,754,763.80
MSPAS	Dirección de área de salud	12**	157,092,752.40
MSPAS	Dirección de área de salud	12**	157,092,752.40



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

	Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable		1,683,292,043.00
MAGA	Huertos familiares y comunitarios	413,225	191,130,341.00
MAGA	Huertos escolares y pedagógicos	7,030	20,925,852.00
MAGA	Restauración de sistemas productivos	289,257	225,385,392.00
MAGA	Almacenamiento de alimentos (silos)	413,225	197,016,499.00
MAGA	Hogar rural	413,225	56,598,900.00
MAGA	Sede departamental DAPCA	10	12,257,480.00
MINTRAB	Personas capacitadas para trabajar en actividades económicas diversas	13,523	13,541,500.00
ICTA	Producción, almacenamiento y procesamiento de semillas	1100*	26,838,326.00
FONTIERRAS	Arrendamiento de tierras	359,391	925,431,825.00
MINECO	Programa de Innovación Artesanal	77,476	14,165,020.00
	<b>Protección Social</b>		<b>5,663,443,736.19</b>
MIDES	Bono Social	606,260	1,827,237,353.33
MIDES	Ampliación de la presencia municipal de la DCO y capacidades de la DAS	42	108,509,184.00
MINEDUC	Alimentación Escolar (cocinas)	12,617	2,334,932,300.80
MINEDUC	Acompáñame a Crecer	234,875	346,518,133.75
SOSEP	Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil	35,960	146,815,330.40
SOSEP	Equipamiento	1,438	38,155,717.84
SOSEP	Mejoramiento de las Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	490,734	206,500,867.20
SOSEP	Equipamiento	490,734	4,890,000.00
CONALFA	Alfabetización de adultos	460,803	430,772,468.49
CONALFA	Equipamiento	10	4,910,500.00
SBS	Centros de Atención Integral (CAI)	21,827	211,401,261.37
SBS	Equipamiento	49	2,800,619.01
	<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>		<b>8,969,554,057.87</b>
Consejos departamentales de desarrollo, municipalidades, INFOM y FODES	Dotación de agua segura	1,105,912	2,340,544,154.00
	Letrización	176,117	662,877,240.42
	Sistemas de conducción de aguas residuales	504,244	1,583,552,075.23
	Sistemas de tratamiento de aguas residuales	4,087,299	2,364,540,045.22
CIV-FOPAVI	Piso Digno	395,695	2,018,040,543.00
	<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>		<b>23,143,701.00</b>
SESAN	Fortalecimiento de delegaciones	10	4,873,388.00
SESAN	Fortalecimiento a la implementación de la estrategia de CCSyC	114	15,564,420.00
SESAN	Fortalecimiento de ejes transversales	4	2,705,893.00

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

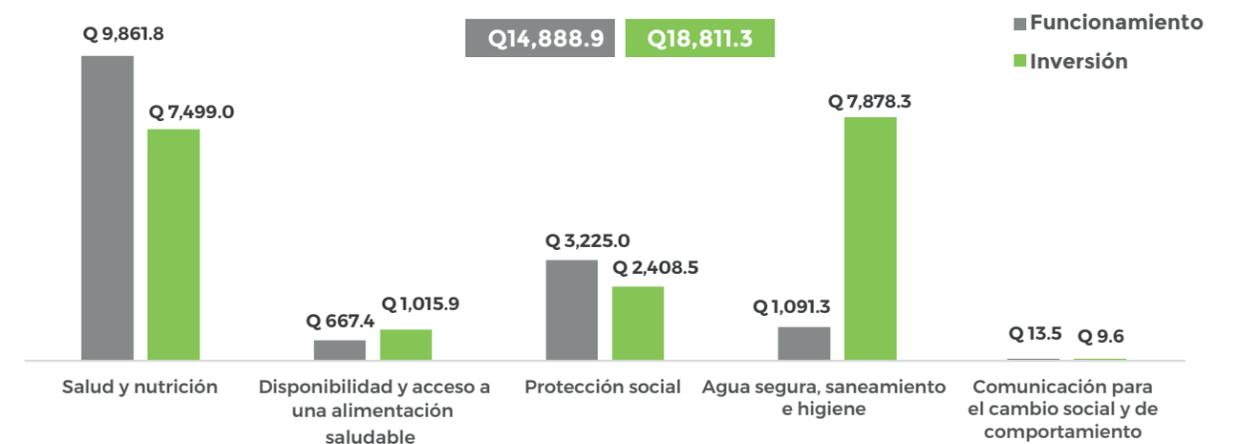
\*Toneladas métricas. \*\* Supuestos: 1 puesto de salud por cada 5,000 habitantes; 1 centro de salud por cada 10,000 habitantes; 1 centro de atención permanente por cada 20,000 habitantes; 1 centro de atención integral materno infantil por cada 40,000 habitantes.

El costo total de la «Línea de acción de Salud y nutrición» –que corresponde a la suma de los costos de las condiciones habilitadores y los costos de las intervenciones para los 114 municipios priorizados– asciende a los Q17,360.8 millones. En la actualidad existe una brecha importante en cuanto al número de servicios de salud disponibles en dichos 114 municipios. Con el referido monto se podría incrementar la cantidad y mejorar la calidad de los servicios de salud, con miras a alcanzar la cobertura del 100% de la población y así lograr las metas planteadas por la GCNN. Esto representa el establecimiento de una red integrada por 1,085 puestos de salud, 529 centros de salud, 275 centros de atención permanente y 114 centros de atención materno infantil. Contar con esta red de salud ampliada permitiría la entrega oportuna y efectiva de las intervenciones.

El componente de comunicación para el cambio social y de comportamiento es un elemento transversal de la GCNN que al ser incorporado permitiría, en todas las líneas de acción, reducir la incidencia de casos de malnutrición. Esto disminuiría la carga en la línea 1, relativa a salud y nutrición, ya que evitaría que niñas y niños cayeran en desnutrición.

La relación entre la clasificación de gastos de funcionamiento e inversión con respecto a la brecha presupuestaria identificada en el ejercicio de costeo se muestra a continuación:

Gráfica 2. Brechas financieras para cubrir a la totalidad de la población objetivo por tipo de gasto (montos en millones de quetzales)



Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

En esta gráfica se puede observar que, en términos generales, se requiere más recursos para inversión en la «Línea de acción de Agua segura e higiene» debido, sobre todo, a la brecha de acceso al agua por parte de la población objetivo. Por otro lado, en la «Línea de acción de Salud y nutrición», la mayor parte de recursos tiene una clasificación presupuestaria del tipo «funcionamiento», lo cual obedece a que se necesita cerrar las brechas de cobertura que se presentan en los municipios priorizados. Ello significa que estos recursos serán utilizados para la contratación de enfermeras, médicos y especialistas sin los cuales no se podrá brindar la intervención. En el caso de protección social se requiere aumentar la presencia en el territorio del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) y, a la vez, se necesita contratar a más trabajadores sociales, entre otros profesionales, para determinar adecuadamente a las familias que deben ser parte del programa de transferencias condicionadas. Por último, en la «Línea de acción de Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable» se requieren huertos, sistemas productivos y sistemas de almacenamiento de granos, así como más personal para brindar servicios de capacitación.

**TABLA 13. BRECHA TOTAL POR LÍNEAS DE ACCIÓN, ENTIDAD Y TIPO DE PRESUPUESTO (MONTOS EN MILLONES DE QUETZALES)**

Línea de acción	Entidad	Brecha con cobertura territorial en el 100% de la GCNN	Funcionamiento	Inversión
	<b>Total</b>	<b>33,700.2</b>	<b>14,888.9</b>	<b>18,811.3</b>
<b>Salud y nutrición</b>	MSPAS	17,360.8	9,861.8	7,499.0
	MAGA	703.3	631.6	71.7
<b>Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable</b>	MINTRAB	13.5	12.9	0.6
	ICTA	26.8	8.6	18.2
	FONTIERRAS	925.4		925.4
	MINECO	14.2	14.2	
<b>Protección Social</b>	MIDES	1,935.7	1,913.0	22.8
	MINEDUC	2,681.5	346.5	2,334.9
	SOSEP	396.4	353.3	43.0
	CONALFA	435.7	430.8	4.9
	SBS	214.2	211.4	2.8
<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>	Consejos departamentales de desarrollo, municipalidades, INFOM y FODES	6,951.5	458.1	6,493.4
	CIV-FOPAVI	2,018.0	633.1	1,384.9
<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>	SESAN	23.1	13.5	9.6

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

Si bien el manual de clasificación presupuestaria para el sector público establece la clasificación por tipo de gasto que tiene por objetivo identificar si el gasto realizado tiene por finalidad apoyar la gestión administrativa de las dependencias del sector público, incrementar la calidad del recurso humano, la ejecución de proyectos y obras públicas, la inversión financiera o las transacciones del servicio y pago de la deuda pública, las acciones costeadas en el ejercicio se enmarcan dentro de la clasificación del subgrupo de gasto 12, es decir «Desarrollo humano», cuyo objetivo, en primer lugar, es brindar cobertura de atención, como sucede con las intervenciones del MSPAS. En ese caso puntual, se requiere enfermeras, médicos y especialistas para brindar las intervenciones que establece la GCNN y así cerrar las brechas arriba indicadas. Por ello, la clasificación del tipo de gasto denominado «Gastos de funcionamiento» incluye la inversión necesaria para brindar la intervención, por lo que sin el recurso humano no es posible ofrecer los servicios a la población objetivo, ni cerrar las brechas identificadas en el ejercicio de costeo.

Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)



### 4.3 Horizonte para el cierre de brechas

El presupuesto público es un instrumento de gestión que permite operativizar la estrategia de la GCNN y cualquier otro plan, estrategia o políticas de país. Por ende, fortalecer el proceso presupuestario en cada una de sus etapas es necesario para la búsqueda de la eficiencia y la eficacia en la implementación de las intervenciones públicas (oferta de bienes y servicios), lo que contribuye a alcanzar los resultados esperados de país, que para el caso de la estrategia de la GCNN consiste en mejorar la nutrición de las familias guatemaltecas. Esta búsqueda de eficiencia radica en la limitación de los recursos financieros para atender las diversas necesidades y sectores que debe atender el gobierno.

El presupuesto público con una temporalidad anual no es suficiente para cubrir la cobertura y requerimientos básicos necesarios para las intervenciones públicas identificadas en favor de la GCNN, considerando que las contrataciones, reclutamiento de personal permanente, obra pública y su equipamiento pueden tardar más de un año en finalizarse.

Para ello es necesaria una visión y fortalecimiento de un marco de gasto de mediano plazo, en el aspecto fiscal y de gasto presupuestario. El primero que esta relacionado con la definición de la política fiscal, así como de análisis y estimaciones del comportamiento macroeconómico, ingresos a futuro, rigidez presupuestaria y de deuda pública. Es importante que el gasto fiscal de mediano plazo sea vinculante con las brechas que requiere la estrategia de la GCNN y su sostenibilidad. El marco de gasto presupuestario de mediano plazo (presupuesto multianual) en consistencia con la fiscal provee de estimaciones de límites de gasto que sean coherentes con las políticas y estrategias de país. Se profundiza su aplicación con incorporar las necesidades financieras de cada uno de los programas o intervenciones públicas (brechas de la GCNN) y resultados estratégicos de país (mejorar la nutrición).

El marco de gasto de mediano plazo permitirá la integración de la estrategia de la GCNN al ciclo presupuestario en cada una de sus etapas (planificación, programación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación) con una perspectiva de cierre de brechas en el mediano o largo plazo, considerando las capacidades de la política fiscal, sostenibilidad de la estrategia para mantener funcionando las intervenciones y



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

# 05

## Etapa de seguimiento y evaluación

La GpR es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos – humanos, financieros y tecnológicos–, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

Para situar metodológicamente el presente ejercicio, se incluye un repaso visual de las etapas de la GpR, en el cual se evidencia que el esfuerzo final pertenece a la cuarta y última etapa, denominada «Seguimiento y evaluación» (MINFIN y SEGPEPLAN, 2013).

Ilustración 3. Etapas de la GpR



Fuente: Elaboración propia, con base en MINFIN y SEGEPLAN (2013)

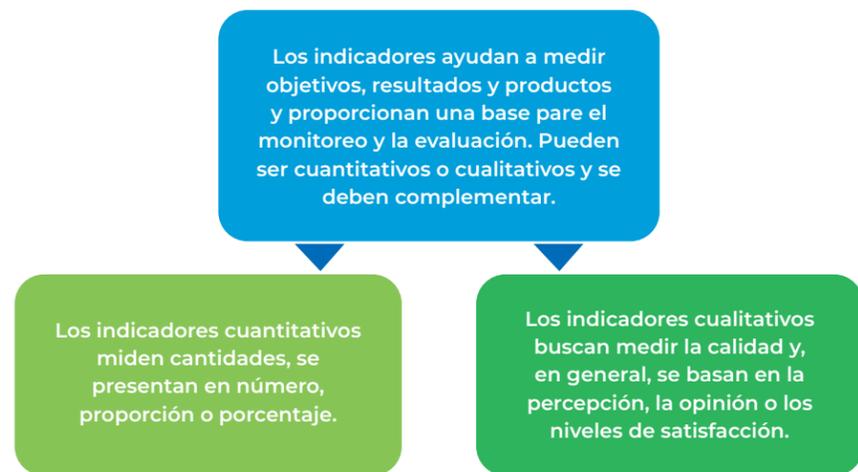
Según la guía de GpR (MINFIN y SEGEPLAN, 2013), el seguimiento se refiere a un proceso permanente en el cual se miden los avances en el logro de las metas planteadas de acuerdo con la cadena de resultados y programas formulados. Su finalidad es proveer información tangible sobre los avances obtenidos para realizar los ajustes oportunos y pertinentes en la planificación y programación, de ser necesario. Asimismo, es una fuente de información para el proceso de evaluación.

La evaluación se lleva a cabo al final de la ejecución de las intervenciones. Durante esta etapa se verifica que las intervenciones implementadas hayan contribuido efectivamente al logro de los resultados definidos y se buscan los mecanismos para evidenciar el cambio esperado en el ciudadano o su entorno. En el presente caso, la evaluación permitiría determinar si se cumplieron los resultados planteados y si hubo un impacto en la reducción de la malnutrición en la niñez, las madres y las familias.

Para llevar a cabo esta clase de proceso debe establecerse indicadores que permitan medir los avances adecuadamente, para luego evaluar su impacto. Estos indicadores deben ser capaces de conectar los insumos con los resultados finales definidos en el marco lógico. En la siguiente ilustración se presentan los tipos de indicador que pueden construirse para el seguimiento.



Ilustración 4. Tipos de indicador



Fuente: UNODC (2018)

El monitoreo es parte del seguimiento y consiste en la medición puntual de un indicador. Implica la recopilación y el análisis sistemático de datos relacionados con los indicadores de las intervenciones (UNODC, 2018).

5.1 Marco conceptual

De acuerdo con la guía de gestión por resultados elaborada por el MINFIN y SEGEPLAN (2013), la etapa de seguimiento favorece el proceso continuo de revisión interna, con el fin de ajustar la planificación y la programación y establecer medidas en caso de ser necesario. Esta etapa genera la base de información para las evaluaciones y ayuda a orientar la producción institucional hacia resultados. El seguimiento también favorece una visión multidisciplinaria e intersectorial y genera un espacio para la participación. Sus objetivos son:

- Establecer si los resultados que fueron propuestos se alcanzaron.
- Determinar lo que hace falta para alcanzar los resultados y las acciones que se pueden realizar para cumplir con ellos.
- Operar como una herramienta para la toma de decisiones durante el proceso de GpR.
- Favorecer el aprendizaje y el impulso de experiencias de mejora en las actividades y en las instituciones.
- Contribuir a la transparencia mediante la difusión y socialización de los informes de seguimiento entre todos los implicados.
- Favorecer la difusión y la transparencia a través de la socialización de los informes de seguimiento (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

En el seguimiento se identifica la cadena de resultados compuesta por dos fases fundamentales: la implementación y la consecución de resultados propiamente.

La implementación se refiere a lo que produce la institución, es decir, los insumos, actividades y productos. Se relaciona con aquellos aspectos que se encuentran bajo la supervisión de la institución que ejecuta el programa, en aras de medirlo en cuanto a su desempeño (Jefatura de Gabinete de Buenos Aires, 2022). Esta fase se encuentra a cargo de las entidades y unidades ejecutoras del programa y queda en los registros institucionales (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

En la fase de resultados, por su parte, se establecen los resultados del programa y el impacto que se generará a largo plazo. Además de aquello que está bajo control directo del programa, esta fase también depende de los cambios de comportamiento de los beneficiarios. Consiste en el resultado de la interacción entre la implementación y los beneficiarios (implementación y demanda) (Jefatura de Gabinete de Buenos Aires, 2022) y se mide a nivel nacional o regional mediante encuestas (MINFIN y SEGEPLAN, 2013).

La elaboración de la cadena de resultados es fundamental porque permite enlazar el diseño del programa con una visión estratégica de evaluación, identificación de indicadores y medios de verificación.

Para efectos de la cadena de resultados, se describe cada categoría empleada para planificar y construir indicadores:

- **Insumo:** Se refiere a los recursos humanos, equipo, materiales y presupuesto específicos que se requieren para realizar las actividades o procesos del programa.
- **Proceso o actividad:** Se refiere al trabajo o las acciones necesarias para transformar los insumos en productos. Las actividades se conocen como el punto de partida del plan de implementación. Para formularlas se puede utilizar la pregunta «¿Qué se hará?», siguiendo un orden cronológico y agrupándolas

por producto.

• **Productos:** Bienes o servicios resultado de las actividades; son responsabilidad directa del organismo o unidad ejecutora. Deben tener la característica de ser suficientes para conseguir el impacto a corto plazo.

• **Resultados:** Beneficio que se espera brindar a la población objetivo del programa. Es aquello que se espera alcanzar una vez que la población objetivo se beneficie de los productos del programa. El resultado inmediato describe el efecto directo en los beneficiarios al concluir el período de implementación. La pregunta que orienta su construcción es «¿Por qué el programa es necesario para los beneficiarios?» (Jefatura de Gabinete de Buenos Aires, 2022).



## 5.2 Aplicación de la etapa de seguimiento

### 5.2.1 Matriz para la construcción de indicadores

A continuación se presenta una matriz que contiene información de apoyo para la construcción de indicadores con base en la cadena de resultados y tomando en cuenta los responsables desde las etapas de formulación hasta la evaluación.

**TABLA 14. MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES**

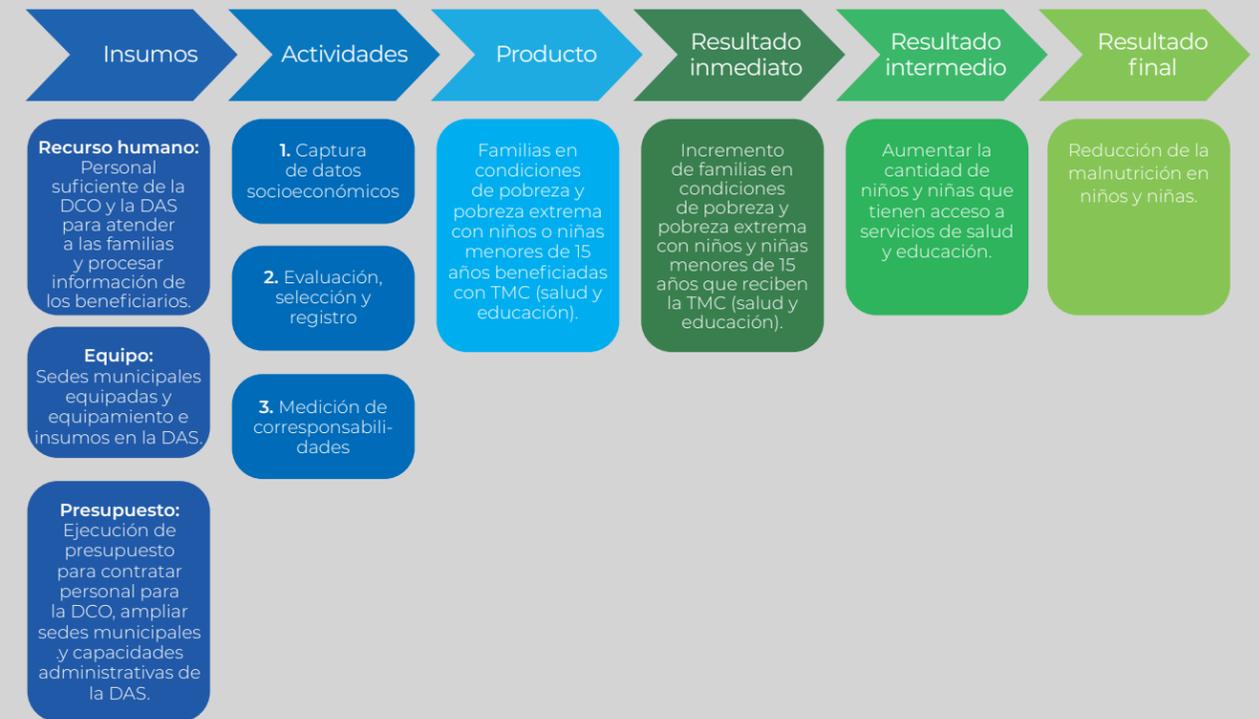
Tipo de indicador	Descripción	¿Quién elabora el indicador?	¿Quién mide los avances?	¿Quién mide los resultados?
Insumos	<p><b>Recursos financieros:</b> Disponibilidad de personal necesario para implementar directamente la intervención o programa.</p> <p><b>Equipamiento:</b> Disponibilidad del equipo necesario para implementar la intervención.</p> <p><b>Presupuesto:</b> Ejecución de presupuesto en RR. HH. y equipamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Encargados de programas</li> <li>Unidades que participan en el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Encargados de programas</li> </ul>
Proceso o actividad	<p><b>Actividades:</b> Describir aquellas acciones que el programa debe realizar para generar el producto. Esto implica la utilización de insumos. Corresponden con la pregunta «¿Qué se hará?».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> <li>Unidades que participan en el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> </ul>	Unidad de planificación
Producto	<p><b>Producto:</b> Descripción del bien o servicio que se entrega a la población objetivo. Corresponde con la pregunta «¿Qué entregará el programa?».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> </ul>	Unidad de planificación
Resultado inmediato	<p><b>Resultado inmediato:</b> Efecto inmediato de entregar el bien o servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> </ul>	Unidad de planificación
Resultado intermedio	<p><b>Resultado intermedio:</b> Efecto intermedio que contribuye al logro del efecto final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> </ul>	Unidad de planificación
Resultado final	<p><b>Resultado final:</b> Describir la razón por la que el programa o la intervención es importante para los beneficiarios y la sociedad.</p> <p>Por lo general, los resultados son interinstitucionales o multisectoriales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Encargados de programas</li> <li>Rectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Unidad de monitoreo y evaluación</li> <li>Rectores</li> <li>Apoyo del INE en temas estadísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad de planificación</li> <li>Encargados de programas</li> <li>Apoyo del INE en temas estadísticos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Jefatura de Gabinete de Buenos Aires (2022)

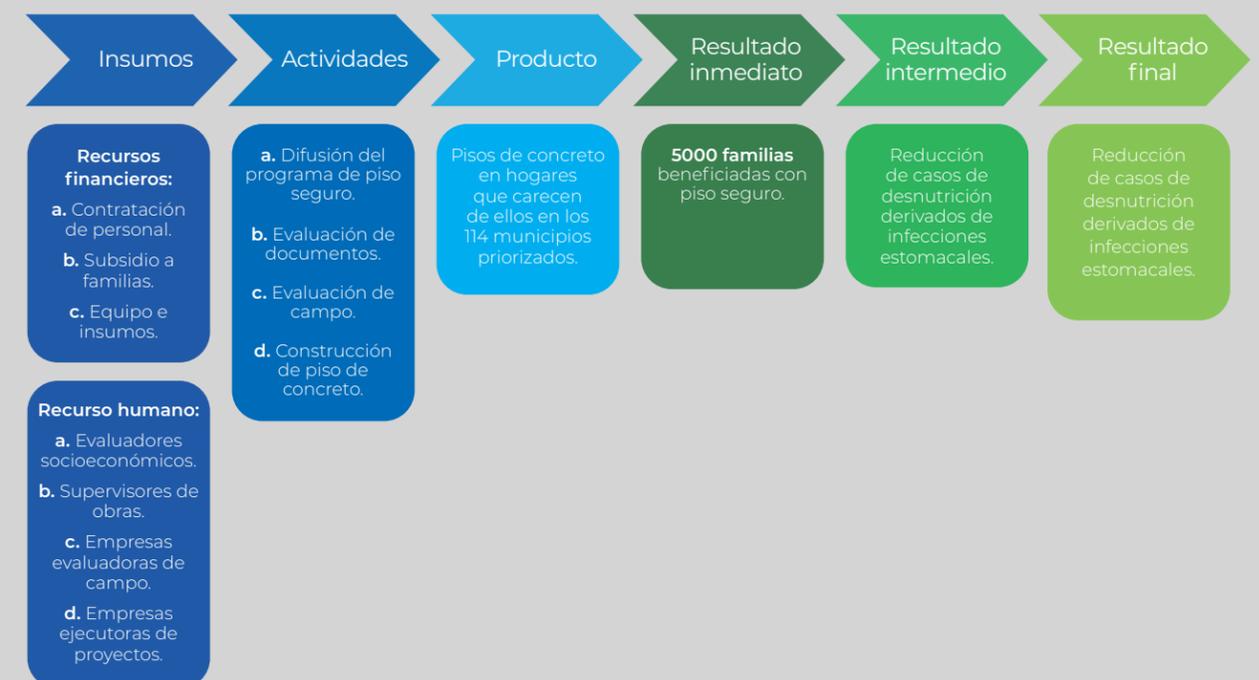
### 5.2.2 Ejemplo de aplicación

A continuación se presentan dos ejemplos que ilustran cadenas de resultados que permiten la formulación de indicadores para sendas intervenciones relacionadas con las líneas de acción 3 y 4 de la GCNN.

**Ilustración 5. Ejemplo de cadena de resultados para la intervención Bono Social (salud y educación)**



**Ilustración 6. Ejemplo de cadena de resultados para la intervención Piso Digno**





Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

06



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

## Consideraciones

- La Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN) establece prioridades de atención desglosadas en cinco líneas de acción que incluyen intervenciones que permitirán el cierre de las brechas existentes. El costo para cerrar el 100% de la brecha asciende a Q33,700.2 millones; por otro lado, entre las metas establecidas en el documento de definición de la GCNN se menciona aumentar la cobertura en un 20% con respecto a la población objetivo cuyo costo asciende a Q8,489.1 millones, tal como se observa en la tabla 14, relativa al costo por cada línea de acción.
- En la actualidad existen brechas que entrañan un desafío importante en términos de la capacidad instalada de la red de salud, lo cual repercute en la cobertura efectiva de las intervenciones en salud y nutrición (que deberían alcanzar el 95%). Esto hace urgente continuar con el aumento de la capacidad y calidad de la atención por medio de la recuperación, habilitación y construcción de servicios de salud que permitan alcanzar un acceso y cobertura universales, así como dotar de todos los recursos necesarios para todos los procesos de atención. De lo contrario, no se podría lograr la cobertura efectiva de las intervenciones y, por ende, mejorar la salud y la nutrición de la niñez guatemalteca y de sus familias.

**TABLA 15. COSTO DE LA GRAN CRUZADA NACIONAL POR LA NUTRICIÓN POR LÍNEAS DE ACCIÓN (MONTOS EN MILLONES DE QUETZALES)**

Línea de acción	Presupuesto vigente	Brecha con cobertura territorial en el 100% de la GCNN	Costo de la GCNN2022-2024 (20%)
<b>Salud y nutrición</b>	<b>1,709.6</b>	<b>17,360.8</b>	<b>5,899.0</b>
MSPAS	1,709.6	17,360.8	5,899.0
<b>Disponibilidad y acceso a una alimentación saludable</b>	<b>178.1</b>	<b>1,683.3</b>	<b>500.1</b>
MAGA	98.2	703.3	326.6
MINTRAB	1.7	13.5	13.5
ICTA	6.2	26.8	26.8
FONTIERRAS	70.5	925.4	128.8
MINECO	1.5	14.2	4.3
<b>Protección Social</b>	<b>769.7</b>	<b>5,663.4</b>	<b>1,624.9</b>
MIDES	410.0	1,935.7	773.8
MINEDUC	23.0	2,681.5	515.2
SOSEP	110.0	396.4	126.7
CONALFA	215.6	435.7	142.4
SBS	11.0	214.2	66.8
<b>Agua segura, saneamiento e higiene</b>	<b>479.8</b>	<b>8,969.6</b>	<b>452.9</b>
Consejos departamentales de desarrollo, municipalidades, INFOM y FODES	479.8	6,951.5	376.4
CIV-FOPAVI		2,018.0	76.5
<b>Comunicación para el cambio social y de comportamiento</b>	<b>37.0</b>	<b>23.1</b>	<b>61.7</b>
SESAN	37.0	23.1	12.2
<b>Total</b>	<b>3,174.2</b>	<b>33,700.2</b>	<b>8,489.1</b>

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo.

• Es importante indicar que, si bien el manual de clasificación presupuestaria para el sector público establece la clasificación por tipo de gasto, esta tiene por objetivo identificar si el gasto realizado tiene como finalidad apoyar la gestión administrativa de las dependencias del sector público, incrementar la calidad del recurso humano, la ejecución de proyectos y obras públicas, entre otras. Las acciones costeadas en el presente ejercicio se enmarcan en la categoría «Funcionamiento» y se encaminan a incrementar la calidad del recurso, es decir, el subtipo de gasto 12, «Desarrollo humano», con el objetivo de brindar o aumentar la cobertura de atención.

Así, por ejemplo, en el caso de las intervenciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) se requiere enfermeras, médicos y especialistas para brindar los servicios que establece la GCNN y cerrar las brechas identificadas en el presente documento.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

- Las diferentes intervenciones establecidas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) para el segmento poblacional de infrasubsistencia y subsistencia permitirían a las personas acceder a un nivel de vida decoroso y digno, y tener oportunidades laborales que generen productos para cubrir sus deficiencias alimentarias a lo largo del ciclo de vida. Es necesario dotar al MAGA de los medios, insumos, equipos y herramientas para que las intervenciones sean autosostenibles en el tiempo, brindando acompañamiento técnico a la población, sobre todo haciéndolo participativamente: preparando las tierras para sembrar, realizando la siembra y la fertilización, el control de plagas y enfermedades, hasta llegar a la cosecha, sobre todo para y con las personas.

- La asistencia técnica debe impulsarse para enseñar a las personas distintas técnicas que mejoren sus medios de vida, pero debe realizarse junto a ellas, generando todas las condiciones para que las y los participantes preparen otros alimentos con productos más nutritivos, con más higiene para lavar esos productos –así como sus manos–, mejorar el desarrollo de sus actividades diarias dentro del hogar y, en suma, alcanzar condiciones de vida mucho más favorables.

- Las otras entidades que tienen que ver con la disponibilidad de alimentos son complementarias para un adecuado desarrollo humano. Entre ellas destaca la generación de alimentos, vía el arrendamiento de tierras, o el contar con semillas de mejor calidad para las siembras, o poder desarrollar capacidades laborales y artesanales que representen un mejor ingreso familiar. Todo ello hará que se complementen los satisfactores a nivel de los hogares rurales.

- Invertir en proyectos relacionados con agua y saneamiento requiere montos muy elevados. Por esta razón es fundamental implementar programas serios de operación y mantenimiento de los proyectos. En ellos deberán participar las comunidades para que sean ellas mismas las que se apropien de los servicios.

- La falta de un control eficaz de pérdidas (físicas y no físicas) en los sistemas pone en peligro no solo la sostenibilidad económica de los proyectos, sino además favorece, al mismo tiempo, la inequidad en la entrega de agua a sectores de la población. En este sentido, las acciones encaminadas a la comunicación para el cambio social y de comportamiento deben implementarse de forma anticipada o paralela a la construcción de los proyectos.

- Las acciones relacionadas con el cambio social y de comportamiento también deben involucrar a los entes que proveerán los servicios de agua segura y saneamiento para lograr su correcta administración. Esto implica no solo el establecimiento de las oficinas de agua y saneamiento (OMAS), sino la capacitación continua del personal en temas como el buen uso del recurso y el control de pérdidas físicas y no físicas de los sistemas.

- Debe evitarse la construcción de drenajes sanitarios sin las correspondientes plantas de tratamiento de aguas residuales. La experiencia ha demostrado que esta práctica solo traslada los problemas hacia otros puntos río abajo de donde se ubican las descargas. En muchos casos, en estas áreas se encuentran asentadas comunidades cuyos habitantes pasan a ser víctimas de las aguas residuales crudas que pasan por sus inmediaciones.

- La protección social es fundamental para el combate de la malnutrición. Las intervenciones costeadas con este propósito pueden contribuir efectivamente a disminuir los índices de malnutrición en la medida en que se implementen de manera interinstitucionalmente articulada, con un registro único de beneficiarios. Asimismo, todas estas intervenciones requieren un componente efectivo de comunicación para el cambio social y de comportamiento, con perspectiva de género, con una amplia cobertura y que sea técnicamente focalizado.

- Desde la protección social también es importante garantizar, además del acceso a servicios básicos como la salud y la educación, las actividades satélites que son necesarias para su óptimo desempeño. El programa de alimentación escolar es un claro ejemplo de ello.

- El cuidado cariñoso, integral y sensible desde el Estado hacia la primera infancia del país es un desafío que, de no abordarse como una prioridad, seguirá contribuyendo a la malnutrición intergeneracional, es decir, aquella que va de padres y madres hacia sus hijos e hijas.

- Es importante fortalecer a la SESAN con el fin de garantizar una adecuada implementación de la estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento, así como el monitoreo y la evaluación, robusteciendo los sistemas de información y garantizando, de esa manera, el cumplimiento de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)



Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

## 5.6

### 6.1

#### Consideraciones para la etapa de seguimiento y evaluación

- El ejercicio continuo del monitoreo de una intervención garantizará en todo momento que lo propuesto se cumpla. Por ello, los indicadores deben ser formulados adecuadamente por los entes planificadores, esto es, deben ser medibles, precisos y comprensibles.
- Se sugiere contar con un paquete reducido de indicadores clave, y no crear demasiados indicadores que dificulten el seguimiento y la evaluación de las intervenciones.
- La construcción de indicadores debe ser conjunta, es decir, que incluya tanto a los entes planificadores como a los encargados de programas.
- El monitoreo continuo de los indicadores permitirá realizar las adecuaciones pertinentes en el tiempo necesario para alcanzar los resultados que se esperan.

## 07

## Bibliografía

Asamblea General de las Naciones Unidas (10 de diciembre de 1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Resolución 217 A (III), París, 10 de diciembre de 1948.

Asamblea General de las Naciones Unidas (16 de diciembre de 1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Resolución 2200 A (XXI).

Asamblea Nacional Constituyente (1986). Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala.

ASOCUCH (2017). Guía para la instalación, uso adecuado y mantenimiento de los sistemas de cosecha de agua de lluvia para el consumo y la importancia de su utilización frente al cambio climático.

Cañas, C.A. (julio de 2013). Planning Consultores Gerenciales. Disponible en: [https://planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Julio2013.pdf](https://planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf)

Cattaneo, Galiani, Gertler, Martínez & Titiunik (2009). «Housing, Health and Happiness», en American Economic Journal: Economic Policy, vol. 1, núm. 1, febrero de 2009. Disponible en: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pol.1.1.75>

CEPAL (2019). Protección social universal en América Latina y el Caribe, Textos seleccionados 2006-2019.

CEPAL (2020). Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19. Hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación.

Congreso de la República de Guatemala (2017). Ley de Alimentación Escolar, Decreto Número 16-2017. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala (2018). Reglamento de la Ley de Alimentación Escolar, Acuerdo Gubernativo Número 183-2018. Guatemala.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (2014). Plan nacional de desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032. Guatemala: CONADUR/SEGEPLAN. Disponible en: <https://scep.gob.gt/biblioteca-virtual-2017/actual-gobierno/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20K'ATUN,%20NUESTRA%20GUATEMALA%202032.pdf>

DDSS-SIAS/MSPAS (2018). Modelo de atención y gestión para áreas de salud. Guatemala.

DRPAP-MSPAS (2018). Normas de atención en salud integral para primero y segundo nivel. Guatemala. Gobierno de Guatemala (2006). Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Acuerdo Gubernativo No. 75-2006, SESAN.

Gobierno de Guatemala (2010). Acuerdo Gubernativo 338-2010, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Guatemala.

Gobierno de Guatemala (2015). Acuerdo Gubernativo 101-2015. Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. Guatemala.

Gobierno de Guatemala (2018). Acuerdo Gubernativo 183-2018, Reglamento de la Ley de Alimentación Escolar.

Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

Guatemala.

Gobierno de Guatemala (2020). Acuerdo Gubernativo 239-2020, creación del Programa de Educación Inicial Acompañame a Crecer. Guatemala.

Gobierno de Guatemala (2020a). Gran Cruzada Nacional por la Nutrición. Guatemala.

Gobierno de Guatemala (2021). Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento. Guatemala.

Gobierno de Guatemala (5 de febrero de 2022). Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente. Obtenido de: [http://www.sosep.gob.gt/?page\\_id=405](http://www.sosep.gob.gt/?page_id=405)

Gobierno de Guatemala, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional (julio de 2021). Manual de normas y procedimientos de la Dirección de Apoyo a la Producción Comunitaria de Alimentos. Guatemala. Disponible en: <https://www.maga.gob.gt/download/manual-comalimenta21.pdf>

Gobierno de Guatemala, Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2017). Política nacional de empleo digno 2017-2032. Crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible. Guatemala. Disponible en: [https://www.mintrabajo.gob.gt/images/ejes/PNED\\_2017\\_2032.pdf](https://www.mintrabajo.gob.gt/images/ejes/PNED_2017_2032.pdf)

Gobierno de Guatemala, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (2021). Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición. Guatemala: SESAN.

H.M.A. (2009). Evaluación de campo de los materiales de los proyectos ejecutados para la captación de agua de lluvia, en los departamentos de Alta Verapaz y Chiquimula. Guatemala: USAC.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2015). Tecnologías de cosecha, almacenamiento y uso de agua para la agricultura familiar del Chaco de Argentina, Bolivia y Paraguay. Lima: Fondo de Cooperación Técnica.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (2019). Acuerdo Ministerial 157-2019, Aprobar el Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Apoyo a la Producción Comunitaria de Alimentos, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

Ministerio de Desarrollo Social (2012). Acuerdo Ministerial 5-2012, «Mi Bono Seguro». Guatemala.

Ministerio de Desarrollo Social (2015). Acuerdo Ministerial DS150-2018, Reforma al Acuerdo Ministerial número DS-46-2015. Guatemala.

Ministerio de Desarrollo Social (2019). Manual operativo del Programa Social «Bono Social». IV versión, Guatemala.

Ministerio de Educación (2016). Manual de criterios normativos para el diseño arquitectónico de centros educativos oficiales. Guatemala: Serviprensa.

Ministerio de Educación (2019). Programa de Educación Inicial Acompañame a Crecer. Guatemala: MINEDUC.

Ministerio de Educación (2021). Plan operativo multianual 2021-2025 y plan operativo anual del ejercicio fiscal 2021. Guatemala.

Ministerio de Finanzas Públicas (2019). Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2020 y Multianual 2020-2024.

Ministerio de Finanzas Públicas (2021). Acuerdo Ministerial 156-2021, Ministerio de Finanzas Públicas.

Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto (2018). Manual de clasificaciones presupuestarias del sector público. Guatemala: MINFIN. Disponible en: [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/manual%20secpub%20220318.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/manual%20secpub%20220318.pdf)

Ministerio de Finanzas Públicas y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados del sector público de Guatemala. Guatemala: MINFIN. Disponible en: [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2018). Modelo de atención y gestión para áreas de salud. Guatemala.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2021). Política institucional de género en salud 2021-2033. Guatemala: Unidad de Género en Salud, MSPAS.

Organización de los Estados Americanos (22 de noviembre de 1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos.

Organización de los Estados Americanos (17 de noviembre de 1988). Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales: «Protocolo de San Salvador».

Organización Panamericana de la Salud (2007). Renovación de la atención primaria de salud en las Américas. Washington, D.C.

Organización Panamericana de la Salud (2010). Redes integradas de servicios de salud. Washington, D.C.

Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República de Guatemala (5 de abril de 2022). Véase en: <http://www.sosep.gob.gt>

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Guatemala (2005). Política nacional de seguridad alimentaria y nutricional. Guatemala.

Smits, S. G. (2015). Costos de inversión en proyectos de agua y saneamiento rural. Análisis de diversos modelos de intervención en Honduras. The Hague: IRC.

SNU Guatemala, AECID, SEGEPLAN, MARN, MAGA y MSPAS (2022). Fortalecimiento de la gobernabilidad ambiental ante los riesgos climáticos en Guatemala. Guatemala.

UNICEF (2019). El estado mundial de la infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: crecer bien en un mundo en transformación.

Vargas, C., Rojas, R., & Joseli, J. (2020). Control y vigilancia de la calidad del agua de consumo humano. Lima, Perú.

Vázquez-Santiago, S., & Garrido, F. (2016). El enfoque de género en las necesidades de atención socio sanitaria. ELSEVIER, 26(1), 76-80.

WashCost Infosheet (2012). Providing a basic level of water and sanitation services that last: Cost Benchmarks. IRC.

## Anexo 1: Esquema del clasificador

Tipo decosto	Subtipo de costo	Grupo de costo	Objeto del gasto
DIRECTOS	Proceso productivo (transformación de insumos)	Mano de obra	Grupo 0. Servicios personales
		Servicios	Grupo 1. Servicios no personales
		Insumos	Grupo 2. Materiales y suministros Grupos 4 y 5. Transferencias corrientes y de capital
	Logística (modalidad de entrega)	Puestos de RR. HH.	Grupo 0. Servicios personales
		Servicios	Grupo 1. Servicios no personales
		Insumos	Grupo 2. Materiales y suministros Grupos 4 y 5. Transferencias corrientes y de capital
INDIRECTOS	Unidad administrativa	Puestos de RR. HH.	Grupo 0. Servicios personales
		Servicios	Grupo 1. Servicios no personales
		Insumos	Grupo 2. Materiales y suministros Grupos 4 y 5. Transferencias corrientes y de capital
	Administración de la unidad administrativa y supervisión	Puestos de RR. HH.	Grupo 0. Servicios personales
		Servicios	Grupo 1. Servicios no personales
		Insumos	Grupo 2. Materiales y suministros Grupos 4 y 5. Transferencias corrientes y de capital
CAPACIDAD física instalada	Equipamiento		Grupo 3. Propiedad, planta y equipo
	Proyectos		

## Anexo 2: Ficha de costeo: identificación de la intervención

1. Identificación								
Identificación	Nombre de la intervención							
	Descripción							
	Estructura Presupuestaria							
	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Fuente de Financiamiento	Unidad de Medida	Monto
Código Subproducto	Nombre del Subproducto	Definición				Unidad de Medida	Fuente de Financiamiento	Monto

## Anexo 3: Ficha de costeo: alineación con la gestión por resultados (GpR)

2. Evidencia					
Alineación GpR	Causas que aborda		Pueden ser inmediatas, subyacentes y básicas		
	Efectividad de la intervención según evidencia		Descripción de la efectividad asociada a una evidencia (revista científica, estudio o documentos que evidencian eficacia)		
	Resultado		Asociación a un resultado de preferencia estratégico		
	MED Asociadas		6		
	PCG Asociadas		26		
	ODS Asociadas		1.2.3.4.6.8.13		
	Meta Física				
	Subproducto	Producción Objetiva por subproducto	Meta Objetiva	Población Elegible (beneficiaria) por subproducto	Diferencia
		Niños/Niñas menores de 5 años	100	75	25
		Mujeres de edad fértil	50	25	25
Total		150	100	50	

## Anexo 4: Ficha de costeo: administración

3. Administración	
No. Centro de Costo	4 Unidad de Gestión Institucional
No. Unidad Ejecutora	235 Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
Base Legal	Decreto No. 32-2005 Ley del SINASAN







Fuente: cortesía de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)







Marco de Financiación  
Nacional Integrado



SECRETARÍA DE SEGURIDAD  
ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL  
DE LA PRESIDENCIA  
DE LA REPÚBLICA



Con el apoyo de:

