

Costeo

«Línea de acción de Protección social»

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"



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
Jackelynne 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/>

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	8
01 Alineación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición a la metodología de gestión por resultados	10
1.1 Modelo conceptual	11
1.2 Modelo explicativo y caminos causales críticos	13
1.3 Modelo prescriptivo	16
1.4 Modelo lógico	18
02 Vinculación de la «Línea de acción de Protección Social» con el marco estratégico nacional de planificación	22
2.1 Intervención: Alfabetización de jóvenes y adultos	23
2.2 Intervención: Programa de Alimentación Escolar	23
2.3 Intervención: Programa Acompáñame a Crecer	23
2.4 Intervención: Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas, Bono Social (salud y educación)	24
2.5 Intervención: Hogares Comunitarios y Centros de Aprendizaje y Desarrollo Infantil	24
2.6 Intervención: Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	25
2.7 Intervención: Programa Centros de Atención Integral	25
03 Revisión de la matriz de intervenciones de la «Línea de acción de Protección Social» de la GCNN en relación con las intervenciones públicas vigentes	26
04 Intervenciones específicas a cargo de las instituciones involucradas	31
4.1 Bono Social (salud, educación y Programa Vida), Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)	32
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	32
b. Modelo operativo	32
c. Metodología de costeo	35
d. Costos de la intervención	35
e. Análisis de brechas	39
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	42
g. Consideraciones	45
4.2 Programa de Educación Inicial Acompáñame a Crecer, Ministerio de Educación (MINEDUC)	45
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	45
b. Modelo operativo	46
c. Metodología de costeo	51
d. Costos de la intervención	51
e. Análisis de brechas	54
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	56
g. Consideraciones	57
4.3 Programa de Alimentación Escolar, MINEDUC	59
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	59
b. Modelo operativo	59
c. Metodología de costeo	62
d. Costos de la intervención	62
e. Análisis de brechas	64
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	65
g. Consideraciones	66
4.4 Programa de Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI), SOSEP	66
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	66
b. Modelo operativo	67
c. Metodología de costeo	69
d. Costos de la intervención	69
e. Análisis de brechas	74
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	75
g. Consideraciones	76
4.5 Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer, SOSEP	76
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	76
b. Modelo operativo	76
c. Metodología de costeo	78
d. Costos de la intervención	79
e. Análisis de brechas	81
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	82
g. Consideraciones	84
4.6 Programa de Alfabetización de Adultos, CONALFA	85
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	85
b. Modelo operativo	85
c. Metodología de costeo	89
d. Costos de la intervención	89
e. Análisis de brechas	92
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	93
g. Consideraciones	94
4.7 Programa de Centros de Atención Integral (CAI), SBS	94
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	94
b. Modelo operativo	94
c. Metodología de costeo	97
d. Costos de la intervención	97
e. Análisis de brechas	104
f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados	105
g. Consideraciones	106
4.8 Programa de Atención de Niñez y Adolescencia con Discapacidad Física, Leve y Moderada, Centro Álida España de Arana, SBS	106
a. Marco normativo específico y técnico de la intervención	106
b. Modelo operativo	106
c. Metodología de costeo	107

05 Consolidación del costeo de la Línea de acción de Protección Social 108

a. Perfil de ingreso de cada programa vinculado a la GCNN	108
b. Costo anual per cápita de cada intervención	109
c. Niveles de cobertura y brechas de población por atender	110
d. Costo para cumplir con la meta de la GCNN y la cobertura del 100% de la población que vive en los 114 municipios priorizados de la GCNN	111
e. Reflexiones	111

06 Horizonte para el cierre de brechas 112

Anexos 113

Anexo 1. Ficha de costeo «Bono Social en Salud»	113
Anexo 2. Ficha de costeo «Bono Social en Educación»	115
Anexo 3. Ficha de costeo «Bono Social Programa Vida»	116
Anexo 4. Costeo de la Dirección de Coordinación y Organización (DCO) del MIDES	117
Anexo 5. Costeo de la Dirección de Asistencia Social (DAS) del MIDES	119
Anexo 6. Ficha de costeo Programa Acompáñame a Crecer, MINEDUC	120
Anexo 7. Ficha de Costeo del Programa de Alimentación Escolar, MINEDUC	121
Anexo 8. Ficha de costeo de los Hogares Comunitarios y los Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI), SOSEP	123
Anexo 9. Ficha de costeo del Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer, SOSEP	125
Anexo 10. Ficha de costeo del Programa de Alfabetización de Adultos, CONALFA	126
Anexo 11. Ficha de costeo del Programa de Centros de Atención Integral (CAI), SBS	128

Referencias bibliográficas 130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Priorización de la atención a niñas y niños de entre 0 y 9 años que viven en los municipios priorizados	71
Gráfica 2. Distribución de la atención a niñas y niños entre instituciones públicas	71
Gráfica 3. Población de niños y niñas por atender en los 114 municipios priorizados	99
Gráfica 4. Distribución de la población infantil por instituciones públicas a cargo	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Etapas y pasos de la gestión por resultados	11
Ilustración 2. Modelo conceptual sobre malnutrición en niños, niñas, madres y familias	12
Ilustración 3. Modelo explicativo y caminos causales críticos para el abordaje de malnutrición en niños, niñas, madres y familias	14
Ilustración 4. Modelo prescriptivo de protección social	16
Ilustración 5. Ejemplo de modelo lógico	18
Ilustración 6. Modelo lógico de la Línea de acción de Protección Social	20
Ilustración 7. Mapa de presencia del MIDES en los municipios priorizados por la GCNN	36
Ilustración 8. Costo de cobertura del 100% de la población en los municipios priorizados	40
Ilustración 9. Escenarios de costeo por género	41
Ilustración 10. Escenario de costeo para el cumplimiento de la meta de la GCNN	43
Ilustración 11. Escenarios de costeo por género según metas de cobertura	44
Ilustración 12. Círculo de actores que intervienen en el programa	47
Ilustración 13. Mapa de presencia territorial del programa	52
Ilustración 14. Escenario de costeo para la cobertura del 100% de la población en los municipios priorizados	55
Ilustración 15. Escenario de costeo para la cobertura del 8.6%	56
Ilustración 16. Escenario de cobertura para el cumplimiento de la meta	57
Ilustración 17. Las tres «R» de los cuidados	58
Ilustración 18. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población en los municipios priorizados	64
Ilustración 19. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN	65
Ilustración 20. Escenario de costeo por género y cumplimiento de la meta de la GCNN	66
Ilustración 21. Resumen de costeo del 100% de cobertura en los municipios priorizados	74
Ilustración 22. Resumen de costeo para cumplir la meta de la GCNN	75
Ilustración 23. Presencia territorial del programa MCSM	79
Ilustración 24. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población en los municipios priorizados	81
Ilustración 25. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN	82
Ilustración 26. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN	84
Ilustración 27. Proceso de alfabetización	87
Ilustración 28. Rubros de costeo de la intervención	91
Ilustración 29. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población de los municipios priorizados	92
Ilustración 30. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN	93
Ilustración 31. Niveles de educación que se imparten en los CAI	94
Ilustración 32. Rubros relevantes de costeo de los CAI	103
Ilustración 33. Escenario de costo para cubrir el 100% de la brecha de población en los municipios priorizados	104
Ilustración 34. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración de la evidencia que fundamenta las intervenciones	19
Tabla 2. Revisión de la matriz de intervenciones de la Línea de acción de Protección Social de la GCNN en relación con las intervenciones que las instituciones están implementando actualmente	27
Tabla 3. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	34
Tabla 4. Costos directos del Bono Social	37
Tabla 5. Costo anual de la DCO	38
Tabla 6. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	49
Tabla 7. Costos directos del programa Acompáñame a Crecer	54
Tabla 8. Costos de construcción y equipamiento de una cocina	63
Tabla 9. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	68
Tabla 10. Cuadro comparativo entre intervenciones enfocadas en educación inicial del sector público	70
Tabla 11. Cuadro comparativo entre intervenciones enfocadas en educación preprimaria del sector público	70
Tabla 12. Costos directos del programa Hogares Comunitarios y CADI	72
Tabla 13. Costos indirectos programa Hogares Comunitarios y CADI	73
Tabla 14. Conocimientos, actitudes y prácticas según la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	78
Tabla 15. Costos directos e indirectos del programa	81
Tabla 16. Integrantes del CONALFA	86
Tabla 17. Conocimientos, actitudes y prácticas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	88
Tabla 18. Desglose de costos directos de la intervención	90
Tabla 19. Costo anual de las coordinaciones departamentales	91
Tabla 20. Conocimientos, actitudes y prácticas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento	95
Tabla 21. Cuadro comparativo entre instituciones del sector público que imparten el nivel de educación inicial	97
Tabla 22. Cuadro comparativo entre instituciones del sector público que imparten el nivel de educación preprimaria	98
Tabla 23. Costo anual de la intervención	100
Tabla 24. Detalle del costo de equipamiento de los CAI a nivel nacional	102
Tabla 25. Detalle del costo de infraestructura	103
Tabla 26. Perfil de atención de cada programa de protección social	109
Tabla 27. Resumen del costo anual de las intervenciones de protección social por persona	110
Tabla 28. Niveles de cobertura y brechas de las intervenciones en los 114 municipios priorizados	110
Tabla 29. Costo de la GCNN y cobertura del 100% de la población que vive en los 114 municipios priorizados (montos en millones de quetzales)	111

Abreviaturas y Acrónimos

CADI	Centro de Atención y Desarrollo Infantil	INFF*	Marco de Financiación Nacional Integrado
CACIF	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras	MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
CAP	Conocimientos, actitudes y prácticas	MARN	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
CECODII	Centros Comunitarios de Desarrollo Infantil Integral	MED	Meta estratégica de desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
COMUSAN	Consejo municipal de seguridad alimentaria y nutricional	MINEDUC	Ministerio de Educación
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización	MINECO	Ministerio de Economía
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural	MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
CNB	Currículo Nacional Base	MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
CCSyC	Comunicación para el cambio social y de comportamiento	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
DAS	Dirección de Asistencia Social	ONG	Organización no gubernamental
DCO	Dirección de Coordinación y Organización	OPF	Organización de padres de familia
DMCSM	Dirección de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	PEO 2008-2023	<i>Plan de equidad de oportunidades 2008-2023</i>
DIDEDUC	Dirección Departamental de Educación	PGG 2020-2024	<i>Política General de Gobierno 2020-2024</i>
DIGECADE	Dirección General de Gestión de Calidad Educativa	PND	Prioridad Nacional de Desarrollo
DIGEFOCE	Dirección General de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	PNPDIM	<i>Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres</i>
DIGEPSA	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo	RED	Resultado estratégico de desarrollo
DPI	Documento personal de identificación	SBS	Secretaría de Bienestar Social
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida	SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
FECS	Ficha de Evaluación de Condiciones Socioeconómicas	SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República
FODES	Fondo de Desarrollo Social	SIBS	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
FOPROSO	Fondo de Desarrollo Social	SOSEP	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República de Guatemala
HC	Hogares Comunitarios	SVET	Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas
INE	Instituto Nacional de Estadística	TMC	Transferencia monetaria condicionada
		UP	Unidad productiva

*(siglas en inglés)

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

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 5 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 la 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, y en la «Línea de acción de Protección Social» se costearon 10.

Es importante indicar que el ejercicio se realizó estrechamente con los enlaces institucionales del Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Educación, Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República, la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia y del Comité Nacional de Alfabetización, con quienes 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 la «Línea de acción de Protección Social». Para obtener una estimación más precisa sobre el costo de las intervenciones se diseñó un clasificador de costos que incorpora los costos directos, logísticos y de capacidad instalada. Para su 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* 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.

- 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 que conlleva cada una de las intervenciones, tanto en su proceso productivo, como en el de logística.

- 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 de 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.

Como parte de un proceso apegado a la metodología estatal de planificación y en concordancia con la visión, prioridades y objetivos nacionales de desarrollo, este entregable contiene los siguientes apartados: el primero enfocado en la alineación de la GCNN a los pasos y fases de la GpR; el segundo apartado hace énfasis en vincular las intervenciones de la «Línea de acción de Protección Social» con el marco estratégico nacional de planificación; en el tercer apartado se realizó una revisión de la matriz de intervenciones de las líneas de acción de la GCNN en relación con las intervenciones públicas que se implementan actualmente; el cuarto apartado especifica cada una de las intervenciones y que todas siguen la misma lógica de explicación, empezando por la base normativa legal e institucional, la descripción del modelo operativo, la metodología y bases del costeo, el costeo propiamente, las brechas de cobertura y las consideraciones. Luego del detalle de cada intervención, el quinto apartado presenta una consolidación de la Línea de acción de Protección Social. Y finalmente se concluye con un horizonte para el cierre de brechas.

Alineación de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición a la metodología de 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.

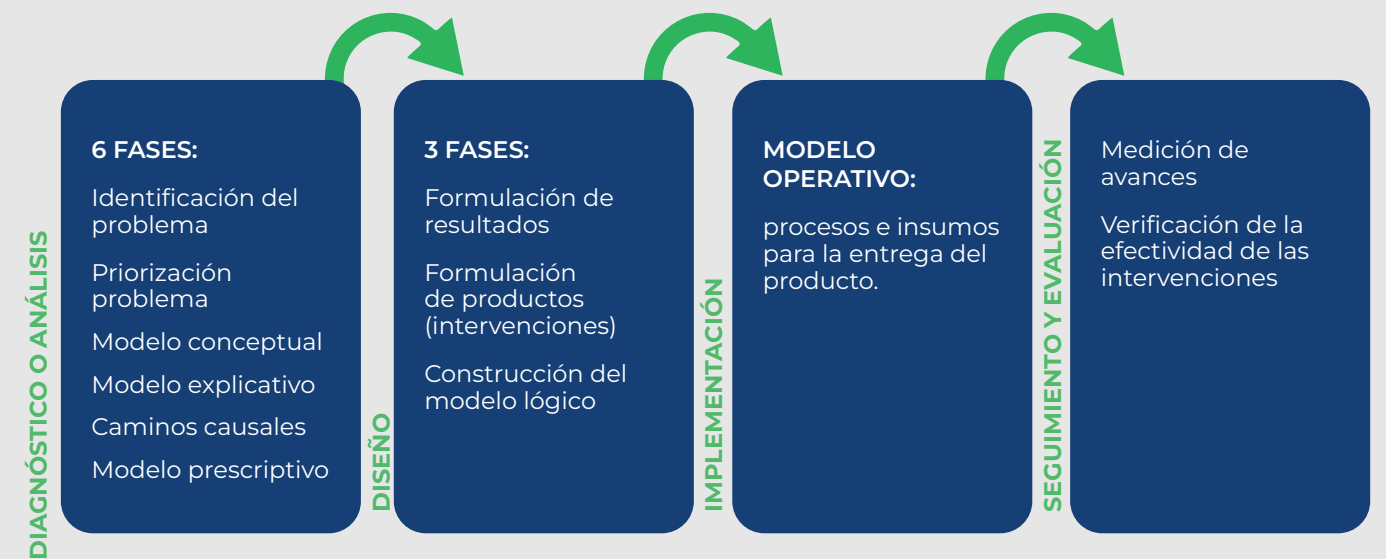
La Gran Cruzada Nacional por la Nutrición (GCNN) tiene como objetivo promover salud y nutrición en la población, haciéndolo de manera sostenible, con base en criterios de equidad y priorizando a niños y niñas menores de 5 años, escolares, mujeres, población rural e indígena, y población en situación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

Sus prioridades son: fortalecimiento de la atención primaria en salud; reducción de morbilidad materna a 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.

Ilustración 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).

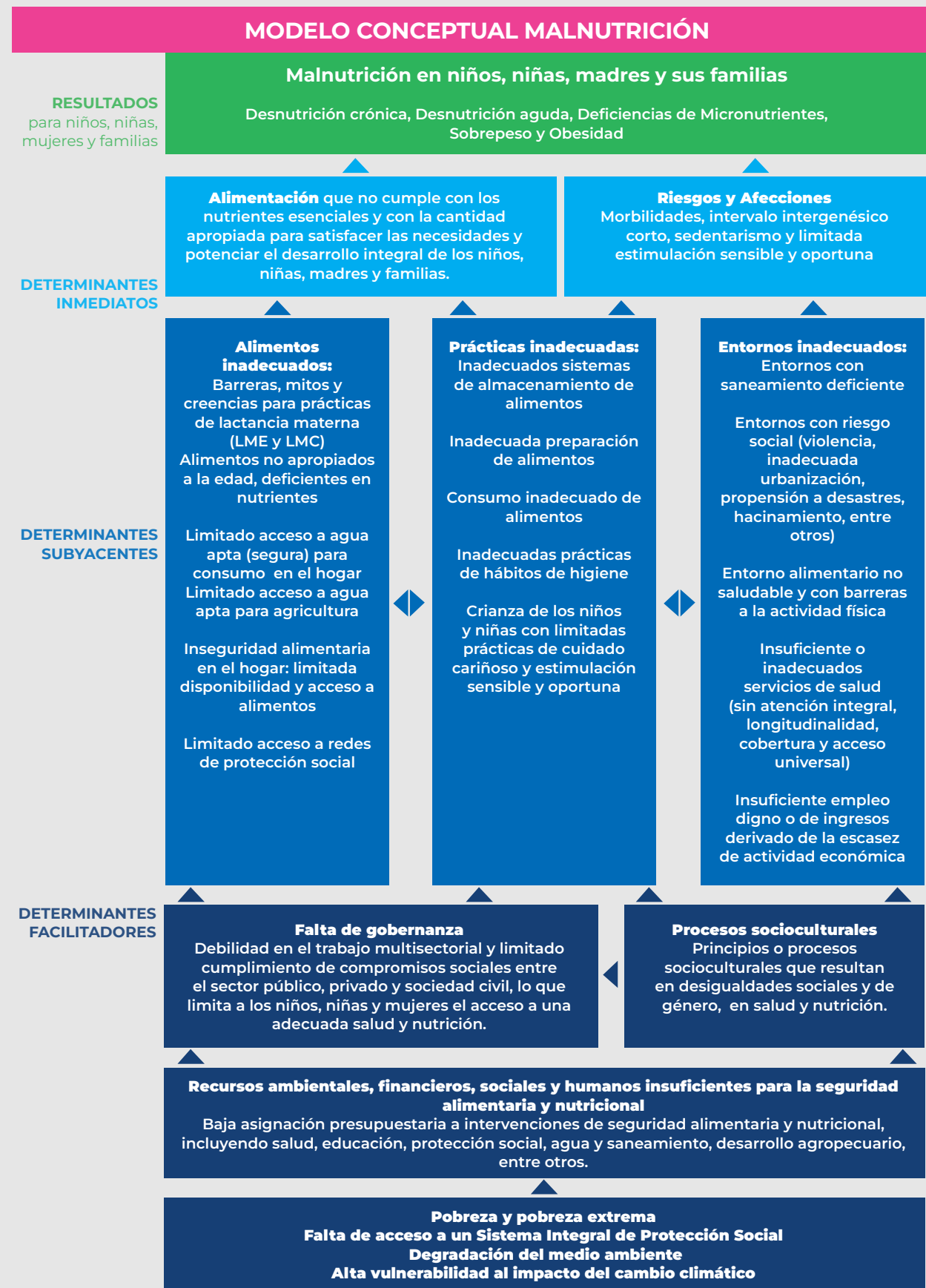
Al desarrollar la primera etapa de la GpR denominada Diagnóstico o análisis, se definió un problema o condición de interés que en este caso quedó establecido por la estrategia de la GCNN como Malnutrición en niños, niñas, madres y familias. Luego se elaboró un modelo conceptual y un modelo explicativo 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. En la Línea de acción de Protección Social, por medio de reuniones y talleres con los enlaces institucionales del MIDES, se logró desarrollar cada uno de los pasos, como se detalla a continuación.

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 a continuación.

Ilustración 2. 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.

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



Esta propuesta incluye como determinantes inmediatos la alimentación y los riesgos y afecciones; ambas 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.

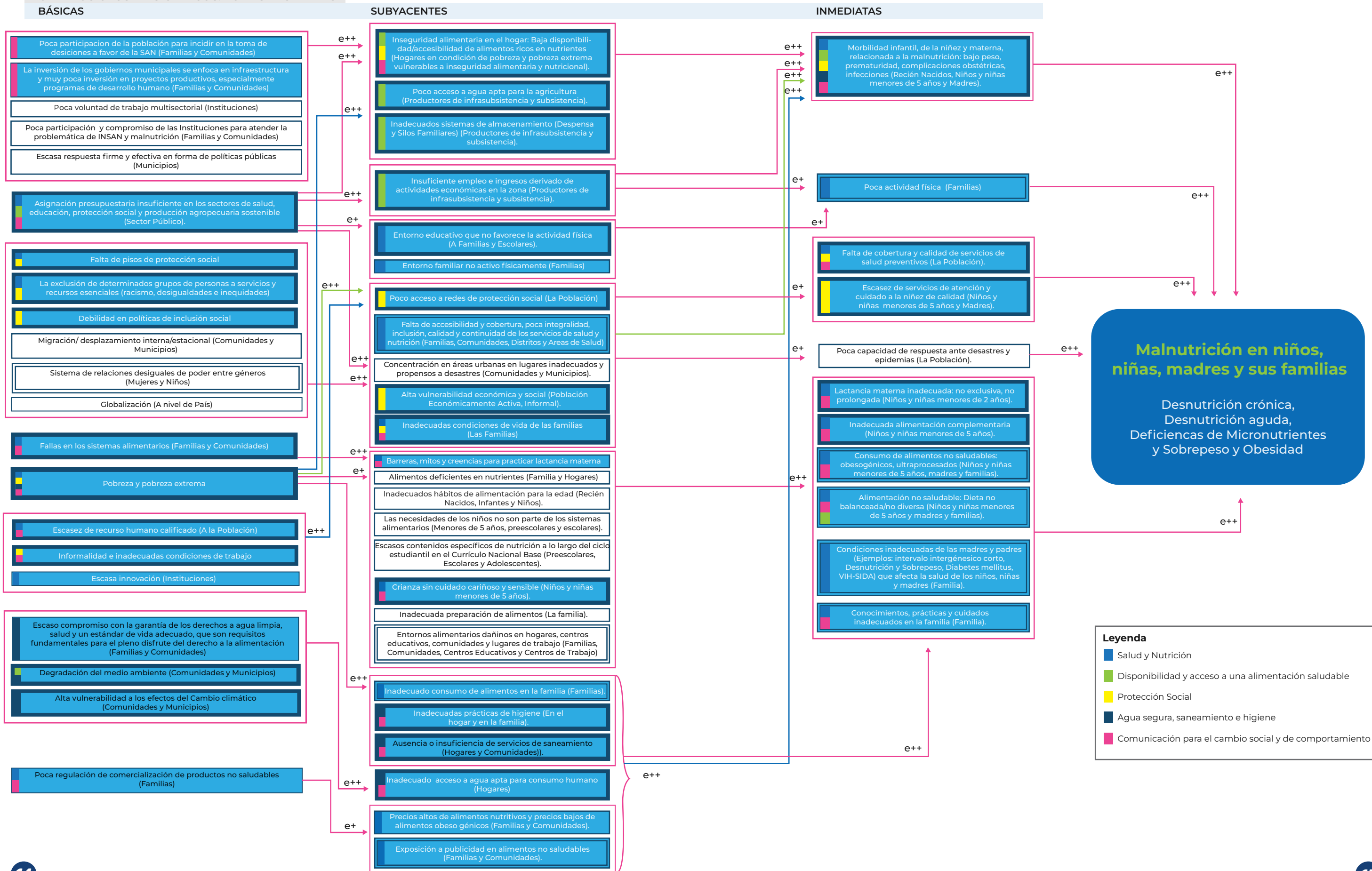
1.2 Modelo explicativo y caminos causales críticos

Seguidamente se construyó el modelo explicativo, elaborado con base en el modelo conceptual. La construcción de este modelo 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 por medio de 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 los caminos causales que provocarían el mayor impacto en la reducción de malnutrición en el país.

CAMINOS CAUSALES CRÍTICOS: TODAS LAS LÍNEAS

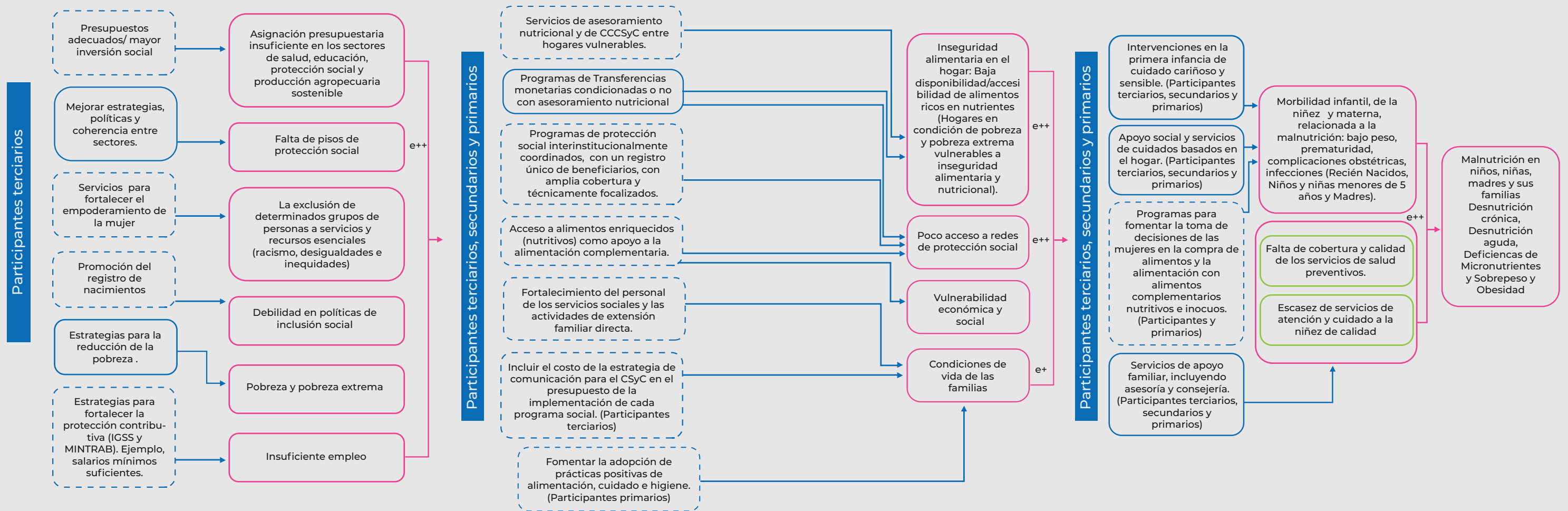


1.3 Modelo prescriptivo

Posteriormente fue diseñado el modelo prescriptivo 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".

Ilustración 4. Modelo prescriptivo de protección social



Fuentes:
 1. Gobierno de Guatemala. (2021). *Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de comportamiento de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición*. Guatemala.
 2. Ministerio de Finanzas Públicas; Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2013). *GUÍA CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS PARA EL SECTOR PÚBLICO DE GUATEMALA*. Guatemala: Segeplan.
 3. Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Serie The Lancet: Sobre desarrollo infantil: Apoyando el desarrollo en la primera infancia: De la ciencia a la aplicación en gran escala*. Guatemala: OPS.
 4. Unicef. (2015). *MÁS INVERSIÓN. Hemos avanzado, pero la niñez y adolescencia necesitan más inversión social*. Guatemala: Unicef.
 5. Unicef. (2020). *Improving Young Children's Diet During the Complementary Feeding Period. UNICEF Programming Guidance*. New York: Unicef.

Resultado esperado con la aplicación del Modelo Prescriptivo y en el marco de la Estrategia de CSyC:
 1. Contribuir a mejorar el acceso de la población guatemalteca a oportunidades económicas y sociales para mejorar su capital humano y prevenir la malnutrición en todas sus expresiones.
 Comportamientos esperados:
 1. Acceder a los servicios sociales (salud y educación).
 2. Realizar acciones para una buena alimentación e higiene.

Fuente: Elaboración conjunta con enlaces institucionales del MIDES

1.4 Modelo lógico I

La metodología de gestión por resultados establece una serie de etapas concatenadas: a) diagnóstico, b) diseño, c) implementación, d) seguimiento y evaluación. Tras haber agotado la etapa de diagnóstico, la vinculación con el marco nacional de planificación y la revisión de las intervenciones públicas que actualmente implementa el Estado se procedió a elaborar el modelo lógico para la estrategia de GCNN, conforme a cada línea de acción.

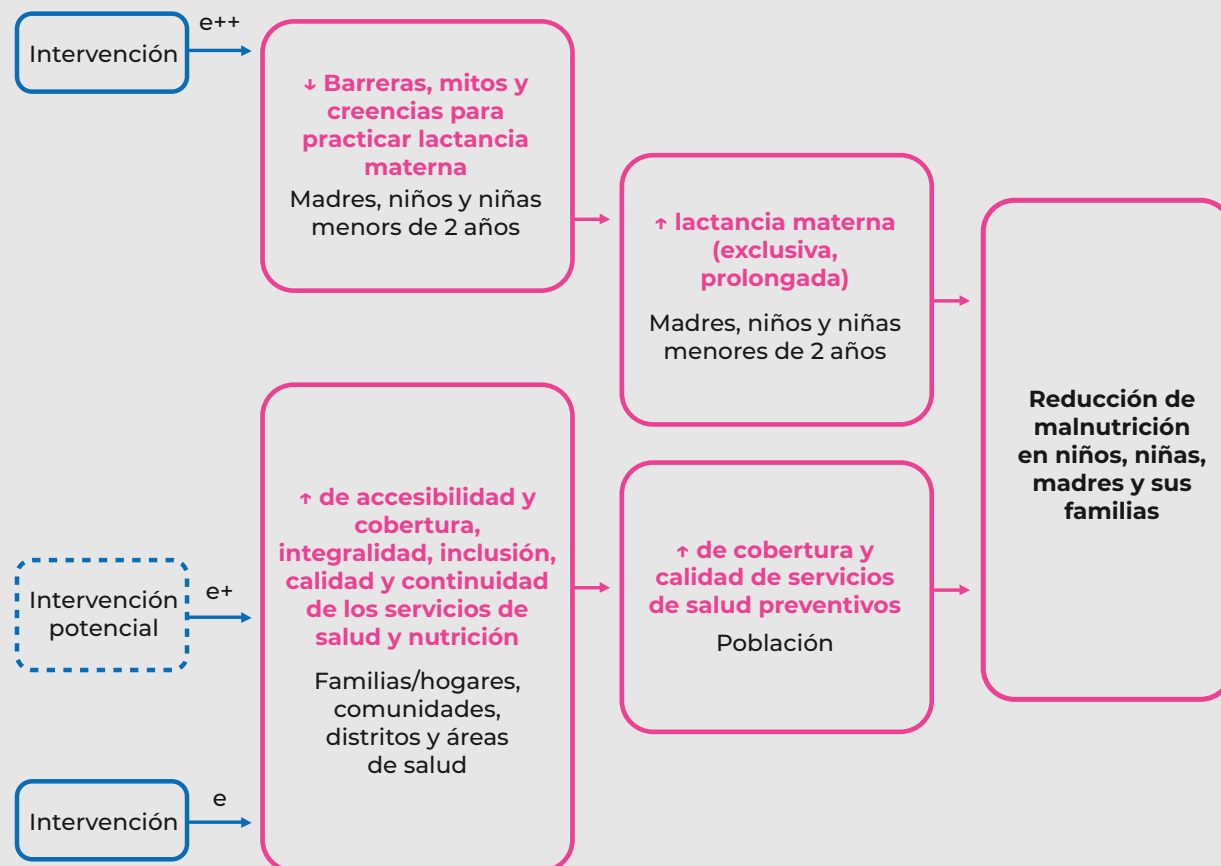
El modelo lógico representa la teoría del cambio de una estrategia. Contiene las intervenciones clave que serán las más eficaces, de acuerdo con los caminos causales identificados y el modelo prescriptivo ya realizado.

El diagrama del modelo lógico debe explicar de manera simple cómo funcionará una determinada estrategia, estableciendo las relaciones entre las intervenciones y los resultados. Se utilizan cuadros y flechas de color azul para representar las intervenciones (los cuadros con líneas discontinuas muestran aquellas intervenciones potenciales que aún no se implementan o se implementan parcialmente), y se emplean cuadros y flechas de color rojo para representar la cadena de resultados esperados. Los resultados son inmediatos, intermedios y finales.



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

Ilustración 5. Ejemplo de modelo lógico



Fuente: Elaboración propia con base en la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala MINFIN y SEGEPLAN (2013)

Siguiendo la metodología de GpR, el grosor de las flechas muestra el efecto de la intervención sobre un determinado resultado, y la «e» representan el grado de evidencia alrededor de dicha intervención, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1. Valoración de la evidencia que fundamenta las intervenciones

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO *
e	Para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de opinión de expertos
e+	Para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una Revisión Sistemática de Evidencias)
e++	Para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una Revisión Sistemática de Evidencias ya probada

* Tomado de la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados: Gestión por Resultados, MINFIN/SEGEPLAN, 2020.

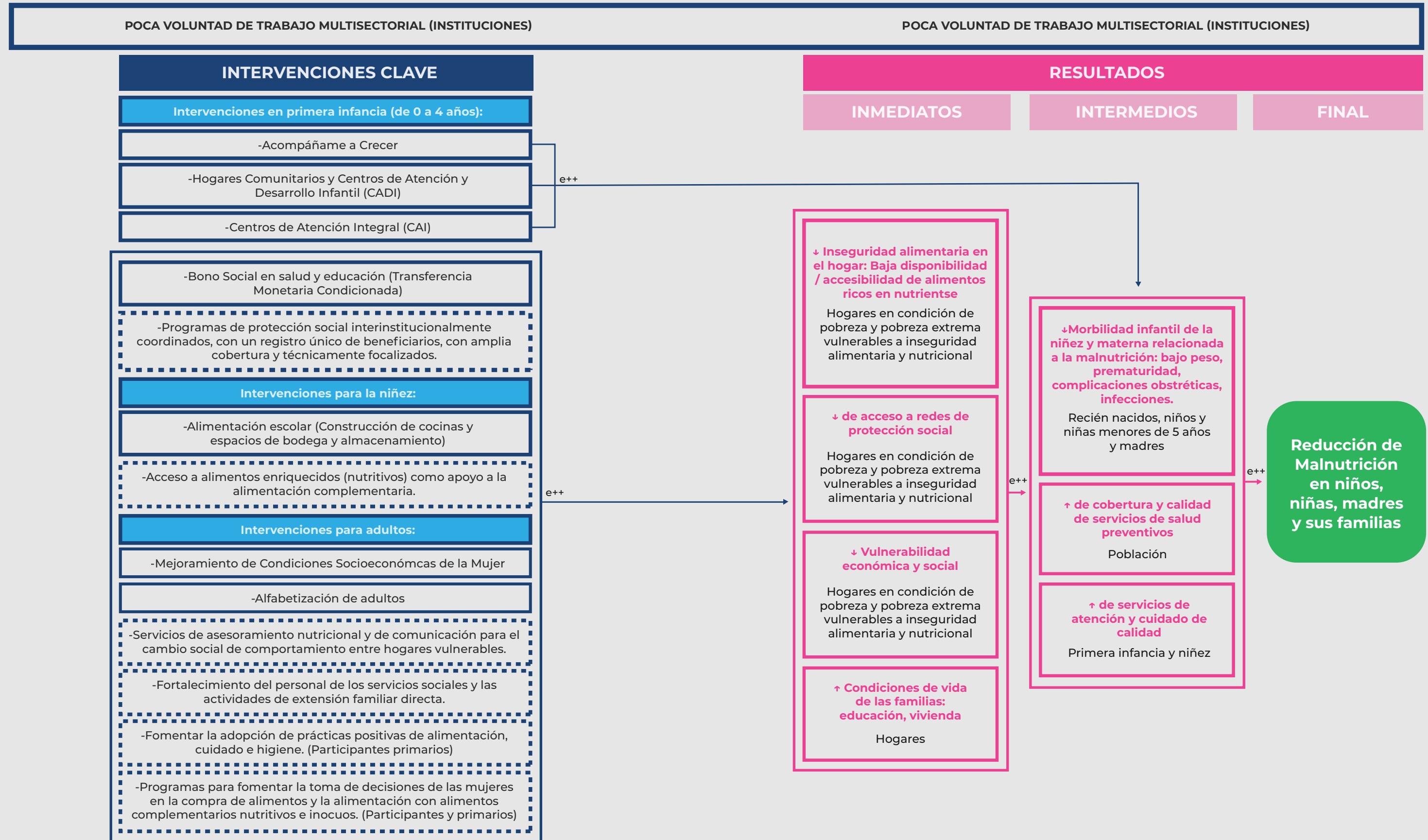
En algunos casos, una intervención tendrá un efecto en un resultado inmediato que posteriormente impactará en un resultado intermedio, mientras que en otros la intervención producirá un efecto directo en un resultado intermedio, sin pasar por el resultado inmediato. En otras ocasiones, dos o más intervenciones tendrán efecto sobre un mismo resultado, o una sola intervención generará un efecto sobre varios resultados. Esto dependerá de la evidencia y la naturaleza de la intervención.

La elaboración del modelo lógico constituye un trabajo en curso que puede ser actualizado y mejorado al implementar las estrategias. Es importante acompañar esta etapa de la GpR con una adecuada revisión de evidencia, con miras a definir o realizar las modificaciones pertinentes con base en intervenciones eficaces e innovadoras.

Se muestra a continuación el modelo lógico de la «Línea de acción de Protección Social»; el modelo es resultado de las fases previamente diseñadas y validadas con las instituciones involucradas, tomando como insumo el modelo explicativo y el modelo prescriptivo previamente elaborados.

En este modelo se logró vincular las intervenciones que actualmente se implementan y aquellas que aún no, pero cuya evidencia refleja tener un impacto directo en los resultados que se esperan.

Ilustración 6. Modelo lógico de la Línea de acción de Protección Social



Fuente: Elaboración con base en la Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala MINFIN y SEGEPLAN (2013)

GCNN 02

Vinculación de la «Línea de acción de Protección Social» con el marco estratégico nacional de planificación

Como una de las fases previas al ejercicio de costeo de las intervenciones, es importante definir su vinculación y contribución a los objetivos y visión macro estratégica que tiene el país sobre el desarrollo y bienestar de la población mediante sus diferentes instrumentos de planificación. Con este paso se le da cumplimiento a los lineamientos de planificación que emite SEGEPLAN de acuerdo con la metodología de gestión por resultados.

La vinculación con el marco institucional toma en consideración los ejes del Plan nacional de desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032; los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); las prioridades nacionales de desarrollo (PND); las metas estratégicas de desarrollo (MED) y los correspondientes resultados estratégicos de desarrollo (RED).

Al marco sectorial se vinculan las intervenciones de las políticas públicas vigentes y la Política general de gobierno 2020-2024 (PGG 2020-2024), tomando en cuenta el sector, pilar, meta PGG 2020-2024, coordinador de meta PGG, corresponsable, clasificación meta PGG según enfoque de gestión por resultados, indicador y línea base.

La metodología consistió en utilizar la matriz desarrollada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) para la vinculación de las intervenciones de la institucionalidad pública. Cada intervención relacionada con la GCNN y clasificada de acuerdo con su correspondiente línea de acción se buscó e identificó en el apartado «Meta» de la PGG 2020-2024.

Desde la perspectiva de género, cabe destacar que si bien no todas las intervenciones contemplan la Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres (PNPDIM) y el Plan de equidad de oportunidades 2008-2023 (PEO 2008-2023), el tema se considera un eje transversal que debe ser tomado en cuenta como orientación de todas las intervenciones.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019), la protección social tiene tres pilares fundamentales: las garantías básicas de bienestar; el aseguramiento de los riesgos derivados del contexto del ciclo de vida, donde los extremos viven mayores vulnerabilidades; la reparación de los daños sociales derivados de riesgos sociales y problemas estructurales como la pobreza y la desigualdad. Esta última se relaciona estrechamente con las subordinaciones de género que prevalecen en la sociedad, tanto en los hogares como en las comunidades y las instituciones públicas.

Este apartado describe las intervenciones identificadas en la GCNN y su vinculación estratégica a nivel institucional y sectorial en aras de promover los tres pilares de la protección social ya mencionados.

De esa cuenta, para la «Línea de acción de Protección Social» se identificaron las siguientes intervenciones como parte de la meta PGG 2020-2024:

2.1 Intervención: Alfabetización de jóvenes y adultos

Institución	Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 4: Educación de calidad
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Reducción de la pobreza y protección social
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	RED 2. Para 2024, se ha reducido el analfabetismo en 9.3 puntos porcentuales a nivel nacional (de 12.3%, en 2016, a 3.0%, en 2024).
Políticas públicas	· Políticas educativas (cobertura) · Política nacional de desarrollo
Meta PGG 2020-2024	M14. Para el año 2023 se redujo el porcentaje de la población analfabeta en 5.09 puntos porcentuales.

2.2 Intervención: Programa de Alimentación Escolar

Institución	Ministerio de Educación (MINEDUC)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 2: Hambre Cero
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Educación
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 13. Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	Sin resultado estratégico de desarrollo
Políticas públicas	Política nacional de desarrollo
Meta PGG 2020-2024	M16. Para el año 2023 se ha incrementado la inversión en servicios de alimentación escolar en Q830.4 millones.

2.3 Intervención: Programa Acompáñame a Crecer

Institución	Ministerio de Educación (MINEDUC)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 4: Educación de calidad
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Educación
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 13. Para 2030, velar porque todas las niñas y todos los niños tengan una enseñanza primaria y secundaria completa, gratuita, equitativa y de calidad que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	Sin resultado estratégico de desarrollo
Políticas públicas	Política nacional de desarrollo
Meta PGG 2020-2024	No aplica

2.4 Intervención: Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas, Bono Social (salud y educación)

Institución	Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 1: Reducción de la pobreza
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Reducción de la pobreza y protección social
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 2. Implementar sistemas y medidas de protección social para todos nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y, para el año 2030, lograr una cobertura sustancial de los pobres y vulnerables.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	RED 4. Para el año 2024 se ha incrementado en 2,662,105 el número de personas con cobertura de programas sociales para personas en situación de pobreza y vulnerabilidad (de 734,181, en 2018, a 2,662,105, en 2024).
Políticas públicas	Política nacional de desarrollo
Meta PGG 2020-2024	M31. Para el año 2023 se ha incrementado a 150,000 el número de familias atendidas por el programa de transferencias monetarias.
Observaciones	Aunque la PNPDIM y el PEO 2008-2023 no cuentan con acciones específicas relacionadas con transferencias monetarias condicionadas (TMC), sí contemplan una serie de incentivos para asegurar la permanencia en el sistema educativo, así como acciones para promover la generación de ingresos para las mujeres (lo cual contribuye a garantizar la permanencia de sus hijos e hijas en la escuela).

2.5 Intervención: Hogares Comunitarios y Centros de Aprendizaje y Desarrollo Infantil

Institución	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 1: Reducción de la pobreza
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Reducción de la pobreza y protección social
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	RED 1. Para 2024 se han disminuido la pobreza y la pobreza extrema, con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales (departamentos priorizados: Alta Verapaz, Sololá, Totonicapán, Huehuetenango, Quiché y Chiquimula).
Políticas públicas	Política de seguridad alimentaria y nutricional
Meta PGG 2020-2024	M 29. Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9.3 puntos porcentuales. M 30. Para el año 2023 se redujo la pobreza extrema en 5 puntos porcentuales.

2.6 Intervención: Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer

Institución	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 1: Reducción de la pobreza
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Reducción de la pobreza y protección social
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED 1. Para 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	RED 1. Para 2024 se ha disminuido la pobreza y pobreza extrema, con énfasis en los departamentos priorizados, en 27.8 puntos porcentuales (departamentos priorizados: Alta Verapaz, Sololá, Totonicapán, Huehuetenango, Quiché y Chiquimula).
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> · Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres y Plan de equidad de oportunidades 2008-2023 · Política pública para la convivencia y la eliminación del racismo y la discriminación racial
Meta PGG 2020-2024	Para el año 2023 se redujo la pobreza general en 9.3 puntos porcentuales. Para el año 2023 se redujo la pobreza extrema en 5 puntos porcentuales.

2.7 Intervención: Programa Centros de Atención Integral

Institución	Secretaría de Bienestar Social (SBS)
Eje K'atun	«Bienestar para la gente»
Objetivos de Desarrollo Sostenible	Objetivo 2: Hambre Cero Objetivo 3: salud y bienestar Objetivo 4: educación de calidad
Prioridad Nacional de Desarrollo (PND)	Seguridad alimentaria y nutricional; educación y protección social
Meta Estratégica de Desarrollo (MED)	MED. Implementar sistemas y medidas de protección social para todos, que sean nacionalmente apropiadas, incluidos pisos, y, para 2030, lograr una cobertura sustancial de los pobres y vulnerables.
Resultado Estratégico de Desarrollo (RED)	No aplica
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> · Política de primera infancia · Política de niñez y adolescencia
Meta PGG 2020-2024	No aplica

03

Revisión de la matriz de intervenciones de la «Línea de acción de Protección Social» de la GCNN en relación con las intervenciones públicas vigentes

El documento de la estrategia de la GCNN cuenta con una serie de intervenciones ya definidas para cada línea de acción. Sin embargo, un paso importante fue la revisión, de cada una de ellas, con el objeto de verificar cuales que se encuentran vigentes, así como las instituciones responsables con las que se trabajaría el ejercicio de costeo.

Para el caso de protección social, este ejercicio se realizó con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Ministerio de Educación (MINEDUC), el Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA), la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) y la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República (SBS), conforme a la estrategia de la GCNN. Las intervenciones identificadas por institución son:

1. MIDES

- a. Bono Social (salud, educación y Programa Vida)

2. MINEDUC

- a. Programa Acompáñame a Crecer
- b. Programa de Alimentación Escolar

3. SOSEP

- a. Programa de Hogares Comunitarios y CADI
- b. Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer

4. CONALFA

- a. Alfabetización de Adultos

5. SBS

- a. Centros de Atención Integral (CAI)
- b. Atención de niñez y adolescencia con discapacidad física (leve y moderada)

A continuación en la Tabla 2 se presentan todas las intervenciones de protección social identificadas en el documento de la GCNN y las observaciones con relación a si formaron parte del ejercicio de costeo o no. Inicialmente se describen aquellas intervenciones explícitamente descritas en la Línea de acción de Protección Social de la GCNN y luego aquellas que se identificaron descritas en otras líneas de acción. Para cada descripción se incluyó si estas intervenciones están vinculadas con la línea transversal de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento.

Tabla 2. Revisión de la matriz de intervenciones de la Línea de acción de Protección Social de la GCNN en relación con las intervenciones que las instituciones están implementando actualmente

Línea de acción 3. Protección social			
(1) Intervenciones por componente	(2) Observaciones	(3) Nivel de implementación	(4) Relación de la intervención con otras líneas de acción
Intervenciones descritas en la Línea de acción de Protección Social de la GCNN			
Desarrollo del Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC)	El programa de TMC denominado Bono Social está a cargo del MIDES y forma parte del ejercicio de costeo.	Individual	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Capacitación de capacitadores para la formación de consejería entre pares y grupos de apoyo comunitario	El MSPAS y el MINEDUC solamente colaboran a corroborar el cumplimiento de corresponsabilidades para la entrega de las TMC. Esta no es una intervención ni acción que se implemente en el marco de los programas sociales del MIDES.	Individual	
Alfabetización de adultos	Forma parte del ejercicio de costeo y está a cargo del CONALFA.	Individual	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Provisión de servicios de salud, alimentación y nutrición para escolares, adolescentes y jóvenes, incluyendo el mejoramiento del Programa de Alimentación Escolar; la vigilancia y evaluación del estado nutricional; la desparasitación; la promoción de actividades físicas; la prevención de embarazos no deseados, y la suplementación con hierro y ácido fólico, entre otras acciones	El Programa de Alimentación Escolar se tomó como base para costear. En términos de CCSyC, incluye conocimientos esperados como la importancia de la variedad de dieta nutritiva, incluyendo el consumo de proteína animal; la importancia de atender las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos e hijas.	Individual	4. Agua Segura, Saneamiento e Higiene 5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

Línea de acción 3. Protección social			
(1) Intervenciones por componente	(2) Observaciones	(3) Nivel de implementación	(4) Relación de la intervención con otras líneas de acción
Intervenciones descritas en la Línea de acción de Protección Social de la GCNN			
Provisión de servicios de estimulación oportuna en educación inicial y preprimaria, en modalidades escolares y extraescolares	Los programas identificados y costeados son: 1. Acompáñame a Crecer (MINEDUC) 2. Hogares Comunitarios y CADI (SOSEP) 3. Centros de Atención integral (SBS) 4. Protección a la niñez y adolescencia con capacidades diferentes (leve y moderada) (SBS)	Individual	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Formación y asistencia técnica para contribuir al desarrollo integral de las familias, con énfasis en el empoderamiento económico de las mujeres	El programa identificado que forma parte del ejercicio de costeo es el de mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres, a cargo de la SOSEP. Incluye en su oferta de capacitación la comunicación para el cambio social y de comportamiento.	Individual	4. Agua Segura, Saneamiento e Higiene 5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Orientación a madres que reciben TMC a través del monitoreo de líderes comunitarios a nivel del hogar	Esta no es una acción que se realice desde el MIDES, en el marco del Bono Social o TMC, y tampoco responde a las acciones del MINEDUC.	Familiar	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Promoción del monitoreo del desarrollo del niño	No es una intervención específica, sino se encuentra dentro del Programa Acompáñame a Crecer, a cargo del MINEDUC, y también promueve acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento.	Familiar	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Comedores por la nutrición en los municipios priorizados	El programa de comedores a cargo del MIDES no responde a una lógica de nutrición, sino de pobreza. No tiene cobertura en los municipios priorizados por la GCNN y, por consiguiente, no se incluye en el ejercicio de costeo.	Comunitario	

Línea de acción 3. Protección social			
(1) Intervenciones por componente	(2) Observaciones	(3) Nivel de implementación	(4) Relación de la intervención con otras líneas de acción
Intervenciones descritas en la Línea de acción de Protección Social de la GCNN			
Fortalecimiento de la interacción del programa de TMC con servicios de salud y educación en los territorios priorizados	El Programa Bono Social o TMC se incluye en el costeo. Entre las corresponsabilidades que cumplen las familias beneficiarias se encuentra llevar a las niñas y niños menores de 5 años a controles de salud, mientras que las niñas y niños de entre 6 y 15 años deben asistir a la escuela.	Institucional	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Intervenciones de protección social descritas en otras líneas de acción dentro de la GCNN			
Promoción del desarrollo de la primera infancia	Si bien esta intervención se incluye en la Línea de acción de Salud y Nutrición, al revisar con la SOSEP y el MINEDUC se determinó que pertenece a la «Línea de acción de Protección Social».	Individual	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Sesiones educativas participativas y demostrativas, grupos de apoyo comunitario y consejería familiar	Los programas costeados son: 1. Hogares Comunitarios y CADI, a cargo de la SOSEP 2. Acompáñame a Crecer, a cargo del Mineduc	Familiar	
Capacitación de capacitadores para la formación de consejería en pares y grupos de apoyo comunitario	En el Programa Acompáñame a Crecer, a cargo del MINEDUC, se incluyen acciones para el cambio social y de comportamiento. El Programa Acompáñame a Crecer forma a capacitadores que atienden a madres y mujeres lactantes.	Institucional	
Jornadas de salud integral en los municipios priorizados	Aunque la intervención esté descrita en la Línea de acción de Salud y Nutrición, menciona instituciones que trabajan intervenciones de protección social, entre ellas, las siguientes: 1. La asistencia al centro de		5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

Línea de acción 3. Protección social

(1) Intervenciones por componente	(2) Observaciones	(3) Nivel de implementación	(4) Relación de la intervención con otras líneas de acción
Intervenciones de protección social descritas en otras líneas de acción dentro de la GCNN			
Jornadas de salud integral en los municipios priorizados	<p>salud es el cumplimiento de la corresponsabilidad para que el MIDES entregue el Bono Social Salud. Este programa es parte del ejercicio de costeo.</p> <p>2. El MINEDUC no está a cargo de este programa.</p> <p>3. La SOSEP coordina la realización de jornadas de salud dirigidas a su población meta; el costo de estas se incluye en las intervenciones a cargo del MSPAS.</p>	Comunitario	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Sistema de información Los registros del MSPAS serán la base del padrón único de beneficiarios para la implementación de acciones de las otras instituciones ejecutoras de las intervenciones (MIDES, MAGA, MINEDUC, municipalidades y otras relacionadas)	<p>Si bien es una acción descrita en la Línea de acción de Salud y Nutrición, menciona instituciones a cargo de programas de protección social.</p> <p>En ese sentido, estas son acciones de coordinación y no intervenciones específicas que necesiten aplicar la metodología de costeo en el MIDES y el MINEDUC.</p>	Institucional	5. Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento
Capacitación y transferencia de tecnología en huertos de prueba (escuelas, puestos y centros de salud, terrenos municipales)	<p>Si bien los huertos escolares pedagógicos son parte del Programa de Alimentación Escolar, el costeo corresponde específicamente al MAGA.</p> <p>El MINEDUC solo coordina que la acción se realice en sus instalaciones.</p>	Comunitario	2. Disponibilidad y Acceso a una Alimentación Saludable
Dotación y aseguramiento de los servicios agua, saneamiento e higiene (conocidos como WASH) 1. En zonas urbanas 2. En zonas rurales	<p>El Fondo de Desarrollo Social (FODES) atiende, según demanda, las solicitudes que hacen las autoridades locales y organizaciones comunitarias. No necesariamente interviene en los 114 municipios priorizados y forma parte del costeo de la línea de acción cinco. Para proyectos de abastecimiento se encuentra costeo en la línea de acción cuatro.</p>	Comunitario	2. Disponibilidad y Acceso a una Alimentación Saludable

Intervenciones específicas a cargo de las instituciones involucradas

04

En el presente apartado se describen los resultados específicos del ejercicio de costeo de cada una de las intervenciones. Todas ellas presentan una lógica de seis pasos ordenados:

Primero, se explica el marco normativo y técnico ya que es importante conocer la base legal o institucional que sustenta la creación e implementación del programa. De manera que en este apartado se encontrarán listados documentos como acuerdos ministeriales, gubernativos, manuales de procesos y procedimientos entre otros. La información se obtuvo gracias a la consulta de los enlaces institucionales y las consultas realizadas a las páginas virtuales de las instituciones.

Como segundo paso se describe el modelo operativo de la intervención que permitió comprender el proceso de implementación, los recursos necesarios y los actores que participan desde la parte administrativa hasta la entrega directa del bien o servicio. Para esto se construyó el paso a paso de la intervención a modo de presentar en secuencia estratégica sus costos directos e indirectos y realizando una vinculación con la estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento de la SESAN.

Posteriormente en el tercer paso, se explican los parámetros que se utilizaron para realizar el costeo, es decir, la metodología y los supuestos específicos del programa. Este es un paso sensible ya que contextualiza la naturaleza y especificaciones para costear cada intervención. En esta sección se encontrarán datos como el perfil socioeconómico y geográfico de la población objetivo, la

estandarización en la entrega del bien o servicio, entre otros.

Como cuarto paso se explican las brechas de cobertura existentes y los recursos físicos, económicos y de capacidad instalada necesarios para cubrirlas. Se estimó la brecha para la cobertura universal en los 114 municipios priorizados considerando una perspectiva de género para conocer con detalle el presupuesto que correspondería a niñas y mujeres, así como a niños y hombres. Los presupuestos estimados reflejan las brechas de recursos humanos, financieros y capacidad instalada.

En el penúltimo y quinto paso, como foco central del ejercicio, se estimaron los costos para dar cumplimiento a las metas establecidas en la Línea de acción de Protección Social según la GCNN. Así como en las brechas, estas también incluyeron los recursos humanos, físicos, financieros y capacidad instalada necesarios y desde la perspectiva de género.

Finalmente, en cada caso, se plantean aportes y consideraciones específicos como áreas de oportunidad para optimizar la implementación del programa; algunas situaciones específicas que condicionan el presupuesto de la intervención; entre otras.

Como un comentario general para esta línea de acción, desde la perspectiva de género y en términos generales es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para todas las intervenciones:

- Los efectos de la división sexual del trabajo, en especial en materia de carga global de trabajo para las mujeres. Los hogares absorben el tiempo de las mujeres, lo cual debe tomarse en cuenta tanto en las actividades de participación comunitaria como en el trabajo remunerado.
- Es necesario propiciar la más amplia participación de las mujeres en procesos de toma de decisiones relacionadas con las intervenciones dirigidas a la protección social, con el fin de conocer sus aspiraciones y necesidades.
- La diversidad de idiomas de las comunidades, de manera que el acercamiento y acceso que tengan las mujeres a la información sobre las intervenciones y sus objetivos pueden propiciar la apropiación de estos y mejorar los impactos.
- El empoderamiento de las mujeres y las niñas requiere el conocimiento de sus derechos de participación y liderazgo en la toma de decisiones, el derecho a una vida libre de todo tipo de violencias, los derechos sexuales y reproductivos, y el derecho al reconocimiento social de su aporte a los hogares, a la comunidad y la sociedad.
- La generación y registro de los datos desagregados por sexo, grupo etario y pueblo de autoidentificación.
- Las intervenciones deben tener objetivos orientados a la reducción de las desigualdades de género, en donde las mujeres queden visibilizadas y se reafirmen roles equitativos de género. En la protección social, el enfoque de género implica que las intervenciones promoverán y protegerán los derechos humanos de las mujeres y las niñas.

4.1 Bono Social (salud, educación y Programa Vida), Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)

Como su manual operativo lo establece, el Programa Bono Social se encarga de entregar TMC (transferencias monetarias condicionadas) de manera periódica a través de una cuenta bancaria, lo cual está sujeto al cumplimiento de las corresponsabilidades en salud o en educación por parte de las personas titulares de las familias usuarias que viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema y han sido identificadas a través de un mecanismo de focalización (MIDES, 2019).

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

En todo el proceso de identificación de intervenciones para el costeo se utilizó la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* y el documento de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.

Para identificar el Bono Social como programa de TMC se consultó al equipo técnico del MIDES al respecto de los documentos que respaldan la intervención, y se obtuvieron tres: el *Acuerdo Ministerial 5-2012* del MIDES, que crea el Programa «Mi Bono Seguro» como una herramienta de protección social; el *Acuerdo Ministerial DS150-2018* sobre disposiciones legales que unifican la regulación del Bono Social;

y el manual operativo del programa. Este último se empleó para identificar los macroprocesos y sus correspondientes acciones sustantivas.

También se recurrió a diferentes direcciones involucradas en la prestación del servicio del bono, como las direcciones de Planificación, Asistencia Social (DAS) y la de Coordinación y Organización (DCO). Gracias al apoyo de estas unidades se logró contar con información sobre la presencia del programa en los municipios priorizados; el padrón atendido, incluyendo la cantidad de niños y niñas, los detalles del costo de las sedes municipales y departamentales de la DCO, y el trabajo desde la DAS.

b. Modelo operativo

Se construyó con base en los pasos que se dan para implementar el referido bono. Esto permitió determinar la existencia de cinco macroprocesos, con diferentes acciones sustantivas:

i. Macroproceso 1. Captura de datos socioeconómicos

1. El personal recopila datos sobre las potenciales familias por medio de visitas domiciliarias.
2. El personal utiliza como instrumento para la captura de los datos la Ficha de Condiciones Socioeconómicas (FECS).
3. La DCO traslada las FECS cumplimentadas —

que incluyen el número de documento personal de identificación (DPI) de los candidatos— a la DAS para su evaluación y posterior selección de beneficiarios.

ii. Macroproceso 2. Evaluación, selección y registro

La DAS, que está administrativamente a cargo del programa desde la sede central del MIDES, procesa la información. Se identificaron cuatro acciones sustantivas:

1. La DAS recibe las FECS y las evalúa mediante la herramienta econométrica automatizada «Proxy Mean Test», estableciendo familias elegibles por su índice de pobreza igual o menor a 8.89392.
2. Con la evaluación socioeconómica se procede al análisis de la estructura familiar y la verificación del cumplimiento de los criterios de inclusión.
3. La DAS remite a la DCO la lista de familias elegibles para completar la papelería del expediente.
4. Finalmente, la DCO gestiona la papelería de los candidatos e informa a la DAS acerca de las familias que completaron el expediente y pueden ser registradas en el padrón de usuarios y usuarias del programa.

iii. Macroproceso 3. Medición de corresponsabilidades

Tras contar con el padrón, se procede a la verificación del cumplimiento de corresponsabilidades. Este es un proceso compartido entre la DAS y la DCO, ya que la primera dicta los lineamientos y la segunda los ejecuta en el campo, en coordinación con las instituciones involucradas, es decir, el MSPAS y el MINEDUC.

1. La DAS elabora las herramientas para la medición de corresponsabilidades y establece los parámetros de cumplimiento.
2. La DAS brinda directrices para el llenado y remite a la DCO, que instruye y distribuye a su personal de campo.
3. Personal de la DCO recaba información sobre las corresponsabilidades en las instituciones públicas de salud y educación, tomando en cuenta sus registros. El personal designado por las entidades de salud y educación se

encarga de avalar el cumplimiento de las corresponsabilidades que respaldan la medición.

4. Personal de la DCO digita la información recabada de la medición de corresponsabilidades, cierres y certificación del proceso. Con la información digitada en el sistema, la DAS solicita a la Dirección de Informática el reporte de cumplimiento o incumplimiento de corresponsabilidades.

iv. Macroproceso 4. Generación de reporte de cumplimiento para acreditación y entrega de la TMC

Esta fase ocurre cuando ya hay cuota aprobada para el programa, por lo que interviene la unidad ejecutora en dos acciones sustantivas:

1. Con el reporte de cumplimiento y a requerimiento de la unidad ejecutora del Fondo de Protección Social (FOPROSO), una vez aprobada la cuota, la DAS solicita a la Dirección de Informática la generación de planillas para acreditamiento.
2. La DAS, con el personal designado, realiza los dictámenes técnicos que certifican el proceso y traslada al FOPROSO para aprobación del Comité Técnico del Fondo de Protección Social.

v. Macroproceso 5. Logística y entrega

El último macroproceso se activa cuando ya está listo el acreditamiento para las y los beneficiarios; es entonces cuando se ejecutan las siguientes acciones:

1. La DAS requiere a la Dirección de Informática el reporte de convocatoria y cronograma para la entrega del beneficio a la entidad bancaria para la coordinación y validación correspondiente.
2. Una vez validado, se traslada a la DCO para que, por medio de su personal de campo, convoque a las usuarias locales para que se presenten a la entidad bancaria que hará efectiva la entrega del beneficio.

Comunicación para el cambio social y de comportamiento

Como parte del modelo operativo se procedió a identificar la relación entre la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) y las

intervenciones costeadas. El referido documento presenta resultados esperados por cada línea de acción y los correspondientes comportamientos básicos generales necesarios.

Para el caso específico de la Línea de acción de Protección Social, el resultado esperado y los comportamientos básicos generales necesarios son:

Resultado esperado

«Contribuir a mejorar el acceso de la población guatemalteca a oportunidades económicas y sociales para mejorar su capital humano y prevenir la malnutrición en todas sus expresiones» (SESAN, 2021).

Comportamientos esperados

- Acceder a los servicios sociales (salud y educación)
- Realizar acciones para una buena alimentación e higiene (SESAN, 2021)

La estrategia de CCSyC también define comportamientos, actitudes y prácticas (CAP) que deberían promoverse desde el Bono Social:

Tabla 3. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

CONOCIMIENTOS ESPERADOS	ACTITUDES ESPERADAS	PRÁCTICAS ESPERADAS
Si vive en situación de pobreza, valora la importancia de las TMC para apoyar la atención de las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos e hijas.	Si vive en situación de pobreza, valora la importancia de las TMC para apoyar la atención de las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos e hijas.	Si vive en situación de pobreza, valora la importancia de las TMC para apoyar la atención de las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos e hijas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021)

Estos CAP esperados constituyen áreas de mejora en el programa en cuyos macroprocesos se considera el trabajo o la incidencia del personal en el cambio social y de comportamiento de las y los usuarios; tampoco forman parte de las corresponsabilidades que deben cumplir las y los titulares.

Definición de la entrega del producto

La elaboración del modelo operativo también incluyó el desarrollo de un esquema de entrega del producto o servicio que llega a la población, tal como lo define la guía de gestión por resultados (2013) a través de tres preguntas:

- 
1. ¿Qué se entrega? Transferencia monetaria condicionada (Q300.00 / Q500.00)
- 
2. ¿Quién entrega? Ministerio de Desarrollo Social
- 
3. ¿En dónde se entrega? En los departamentos del interior que se prioricen

Población objetivo

La población objetivo de este programa son familias o mujeres embarazadas en condición de pobreza y pobreza extrema con niños, niñas y adolescentes de 0 a 15 años identificados a través de un mecanismo de focalización.

c. 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).

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

Conforme al Marco de Financiación Nacional Integrado (INFF, por sus siglas en inglés), se ha tomado el enfoque de costos de abajo hacia arriba (Naciones Unidas y Unión Europea, 2020). Esto permitirá establecer, primero, el costo de las intervenciones relacionadas con la GCNN, para luego determinar las brechas de financiamiento y, finalmente, formular recomendaciones para subsanarlas en su totalidad.

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 emplea el sector público.

La ficha de costeo y el modelo operativo del Bono Social permitieron establecer una metodología para identificar los rubros o elementos que componen el presupuesto del programa. Se definieron cuatro componentes que engloban el costo de la intervención: en primer lugar, el monto de la transferencia que se convierte en el servicio hacia la población y el costo directo del programa; segundo, el pago de la comisión bancaria que se efectúa por cada transferencia anual; tercero, el costo de administración del programa a cargo de la DAS; y cuarto, el costo de implementar el programa en el territorio, lo cual está a cargo de la DCO.

Lo anterior permitió establecer el costo de atención para la brecha de la población objetivo que aún no se beneficia del Bono Social en los municipios priorizados, así como el costo de la meta que establece la GCNN para esta intervención.

Gracias a la información compartida por el MIDES, el costeo se realizó con perspectiva de género, definiendo los porcentajes no solo de madres titulares de familia que reciben la transferencia, sino también el de niñas y niños beneficiados.

d. Costos de la intervención

Para iniciar el ejercicio de costeo y contar con la información necesaria se sostuvieron reuniones con los técnicos delegados del MIDES (Dirección de Planificación y Dirección Financiera), así como con técnicos de otras dependencias, como la DAS y la DCO. Se plantearon consideraciones iniciales para comprender el contexto de la implementación del Bono Social en los 114 municipios priorizados por la GCNN.

Consideraciones iniciales:

1. En el marco de la GCNN, el Bono Social, en sus dos modalidades (educación y salud), tiene cobertura en los 114 municipios priorizados, con excepción de Cabricán, en el departamento de Quetzaltenango, que solo recibe el bono de educación.
2. El MIDES tiene **presencia con sedes en el 58% de los municipios priorizados (66 de 114)**.
3. La cobertura actual del Bono Social Salud es del 10% en los municipios priorizados por la GCNN, mientras que, en el caso del Bono Social de Educación, la cifra asciende al 14%. Vale la pena mencionar que este cálculo se basó en relación a la población que cumple con el perfil de ingreso al programa y que vive en los municipios priorizados.
4. En cuanto al programa de TMC, la meta de protección social de la GCNN es aumentar en al menos 20 puntos porcentuales las familias en pobreza extrema con niños o niñas menores de 5 años que reciben el beneficio.
5. En 2020, el Bono Social tuvo una cobertura de **84,533 beneficiarios** en los 114 municipios priorizados.
6. De ese total de 84,533 beneficiarios, **83,201 fueron mujeres (lo que equivale al 98.42%) y 1,332 fueron hombres (es decir, el 1.58%)**.
7. En 2020, el total de niñas y niños beneficiados por el Bono Social en su modalidad salud y educación,

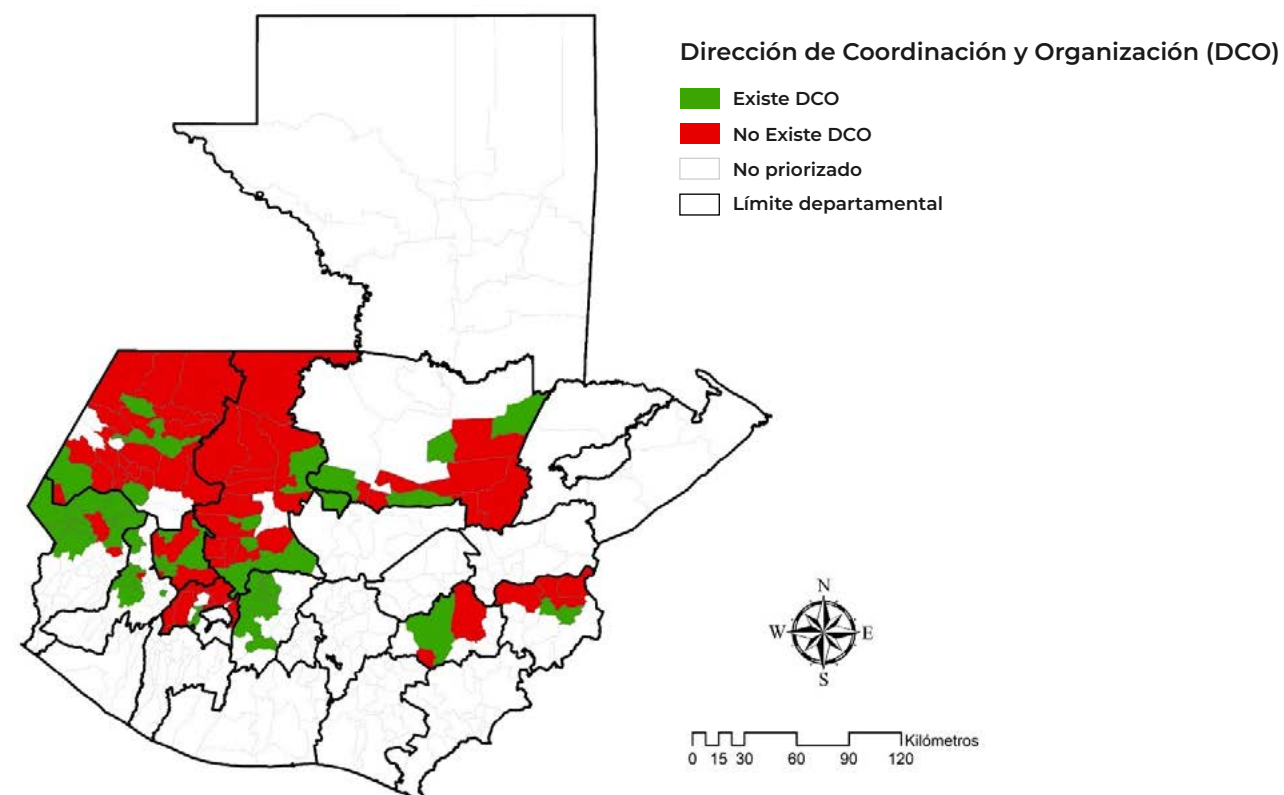
en el marco de los 114 municipios priorizados, fue de 225,246, a razón de un 51% (115,174) de niñas y un 49% (110,072) de niños.

8. Tomando en consideración los datos remitidos por el MIDES en cuanto al número de titulares de familias beneficiarias al año 2020 y la cantidad de niñas y niños parte de esas familias, se estableció que hay una **relación de 2.66 niñas y niños por familia que recibe la TMC en su modalidad salud y educación.**

Consideraciones del Programa Vida:

1. El Programa Vida es otra modalidad del Bono Social; su población objetivo son niñas y adolescentes embarazadas o madres de 14 o menos años víctimas de violencia sexual que se encuentran judicializadas.
2. Este programa también está vinculado con la GCNN y tiene presencia en 25 de los 114 municipios priorizados (dato al año 2020).
3. En 2020 se atendió a 29 niñas en los 25 municipios priorizados en los que tiene presencia el programa.
4. Cada aporte que se brinda a los titulares o encargados de las niñas judicializadas es de Q1,500.00 de manera periódica.
5. El programa atiende a la población objetivo conforme las usuarias van siendo remitidas por un juez competente durante el transcurso del año, por lo que no todas las beneficiarias reciben la misma cantidad de aportes.
6. El presupuesto de este programa fue, para el año 2020, de Q1,140,000.00, monto con el que se ejecutaron 760 aportes y se benefició a 164 familias a nivel nacional.
7. En este programa no se cuenta con población objetivo, por lo que no se pueden establecer brechas de presupuesto.

Ilustración 7. Mapa de presencia del MIDES en los municipios priorizados por la GCNN



Elementos incluidos en el escenario de costeo

Gracias a la información proporcionada por los técnicos de la DCO y de la Dirección de Planificación con el propósito de construir los costos preliminares de la intervención, se definieron los siguientes elementos clave de los costos directos e indirectos:

Costos directos

1. Costo anual por transferencia. Inicialmente, por la naturaleza del programa, la transferencia condicionada que se otorga a las familias beneficiarias se convierte en el costo directo de la intervención. En segundo lugar, el Manual operativo del Bono Social establece, de acuerdo con la Estrategia nacional para la prevención de la desnutrición crónica 2016-2020, que los departamentos que reciben aportes de Q500.00 son: Huehuetenango, Quiché, Alta Verapaz, Chiquimula, Totonicapán, San Marcos y Sololá. Los beneficiarios del resto de departamentos reciben Q300.00 (MIDES, 2019).

En ese marco y con el objeto de elaborar un escenario que refleje la igualdad en el aporte de la transferencia, se procedió a utilizar el monto de Q500.00 como estándar para todos los departamentos y municipios priorizados.

2. Costo anual directo de la comisión bancaria. El equipo de la DAS advirtió que el manejo del aporte de las familias usuarias del Bono Social tiene un costo que se paga al banco. Se calculó un costo Q13.95 anual por cada aporte de Q3,000.00 que se traslade a las usuarias del programa, cantidad que también se incluye como costo directo de la intervención.

Costos indirectos

Costo anual del trabajo de la Dirección de Asistencia Social (DAS). Como administradora del Bono Social, la DAS invierte en rubros como recurso humano, insumos y equipamiento, con un costo anual de Q1,456,935.00, de los cuales el 82.9% corresponde a gastos de operación (recurso humano y bienes y servicios) de la dirección, es decir Q1,207,135.00, mientras que el restante corresponde a equipamiento, y equivale a Q249,800.00.

Tabla 4. Costos directos del Bono Social

Descripción	Cantidad Requerida	Costo Unitario (en Quetzales)	Costo Total (en Quetzales)
Costos totales			1,456,935.00
Fijo			919,935.00
Recurso humano			840,000.00
Dirección	14	20,000.00	280,000.00
Subdirección	14	16,000.00	224,000.00
Subcoordinador de programa	14	12,750.00	178,500.00
Jefe de proceso	14	11,250.00	157,500.00
Servicios generales e insumos			79,935.00
Viáticos al interior	60	420.00	25,200.00
Mantenimiento de vehículos	3	500.00	1,500.00
Llantas y neumáticos (vehículos)	8	1,000.00	8,000.00
Elementos y compuestos químicos	1	235.00	235.00
Combustibles y lubricantes	12	1,000.00	12,000.00
Accesorios y repuestos	3	11,000.00	33,000.00

Descripción	Cantidad Requerida	Costo Unitario (en Quetzales)	Costo Total (en Quetzales)
Variable			287,200.00
Recurso humano			168,000.00
Analista de datos	14	7,250.00	101,500.00
Procesadores de datos	14	4,750.00	66,500.00
Servicios generales e insumos			119,200.00
Arrendamiento de impresoras de alto volumen	12	7,500.00	90,000.00
Papel de escritorio (caja)	90	250.00	22,500.00
Productos de papel o cartón	1	3,500.00	3,500.00
Productos de plástico (nailon, vinil y PVC)	1	1,200.00	1,200.00
Útiles de oficina	1	2,000.00	2,000.00
Capacidad instalada			249,800.00
Fijo			203,000.00
Equipos de videoconferencia con TV	1	28,000.00	28,000.00
Vehículos tipo picop	1	175,000.00	175,000.00
Variable			46,800.00
Computadoras de escritorio	6	7,000.00	42,000.00
Procesadores de datos	6	800.00	4,800.00

Fuente: Elaboración propia con base en la ficha de costeo del programa.

Costo anual de la Dirección de Coordinación y Organización municipal (DCO). Tomando en consideración que la mayor inversión de la DCO se ejecuta en sus sedes municipales, se estableció el costo promedio de una sede al año, incluyendo el recurso humano necesario, los insumos y el equipamiento. Esto arrojó la cantidad de Q904,575.00, cuyo 49.0% corresponde a gastos de operación (recurso humano y bienes y servicios de la dirección), es decir Q442,895.00, mientras que el resto corresponde a equipamiento, lo cual equivale a Q461,680.00. La integración de los rubros para establecer el costo anual de una DCO municipal se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Costo anual de la DCO

Descripción	Cantidad Requerida	Costo Total (en Quetzales)
Costos totales		904,575.00
Fijo		59,000.00
Servicios generales e insumos		59,000.00
Telefonía	12	3,000.00
Arrendamiento de edificios y locales	12	54,000.00
Productos sanitarios	1	2,000.00
Variable		383,895.00
Recurso humano		168,000.00
Facilitador social por municipio	14	66,500.00
Delegado municipal social	14	101,500.00

Servicios generales e insumos		215,895.00
Correos y telégrafos	600	19,200.00
Viáticos en el interior	60	25,200.00
Mantenimiento de vehículos y motos	15	5,700.00
Llantas y neumáticos (vehículos y motos)	28	20,200.00
Elementos y compuestos químicos	2	470.00
Combustibles y lubricantes (vehículos y motos)	60	58,800.00
Prendas de vestir por persona (chalecos, gorras, capas, camisas tipo Polo, accesorios)	5	2,125.00
Otros textiles (morrales)	5	1,000.00
Papel de escritorio (caja)	24	6,000.00
Productos de papel o cartón	1	3,500.00
Productos plásticos (nailon, vinil y PVC)	1	1,200.00
Útiles de oficina	1	2,000.00
Tintas, pinturas y colorantes	6	4,500.00
Accesorios y repuestos	6	66,000.00
Capacidad instalada		461,680.00
Fijo		386,880.00
Cámaras fotográficas	1	1,800.00
Equipos de videoconferencia con TV	1	28,000.00
Vehículos tipo picop	2	350,000.00
Librera	2	2,400.00
Impresoras	1	3,000.00
Sillas de espera	4	1,680.00
Variable		74,800.00
Computadoras de escritorio	2	14,000.00
Tabletas electrónicas	2	4,500.00
UPS	2	1,600.00
Motocicletas tipo <i>scrambler</i>	2	50,000.00
Escritorio modular	2	1,400.00
Sillas secretariales	2	2,300.00
Archivadores	2	1,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en la ficha de costeo del programa

e. Análisis de brechas

Se establecieron algunas brechas entre lo que actualmente invierte el Estado en la prestación de algunos servicios y la población que falta por cubrir en los municipios priorizados. En el siguiente análisis se presenta la brecha de población que falta por atender y la inversión que su cobertura implicaría, tomando en consideración los elementos costeados y los parámetros técnicos establecidos con el equipo institucional.

Inicialmente, con base en información sobre estimaciones realizadas y compartidas por el MIDES,

se determinó que en 2019 había un total de 690,793 hogares elegibles con niñas, niños y adolescentes menores de 15 años en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

Para el año 2020, según los datos proporcionados por el MIDES, el padrón de este programa en el territorio priorizados por la GCNN ascendió a 84,533 usuarias, lo que significa que la brecha de población a cubrir en todo el país es de 606,260 personas representantes de familias con niñas, niños o adolescentes menores de 15 años. Al respecto, se estableció que el 98.42% de personas beneficiarias del Bono Social está conformado por mujeres.

Para alcanzar la cobertura total se requiere un proceso gradual que permita ampliar de manera progresiva el padrón de beneficiarias, al tiempo que se fortalecen las capacidades institucionales.

La brecha de beneficiarias del bono permite establecer las brechas financieras, de recurso humano, equipo e insumos para atenderlas; en lo relativo al costo directo del programa, esto se refiere a la transferencia monetaria en sí. Si se mantiene el aporte de Q3,000.00 anuales divididos en seis aportes de Q500.00 cada uno, se tiene que la inversión total asciende a Q1,818,780 millones.

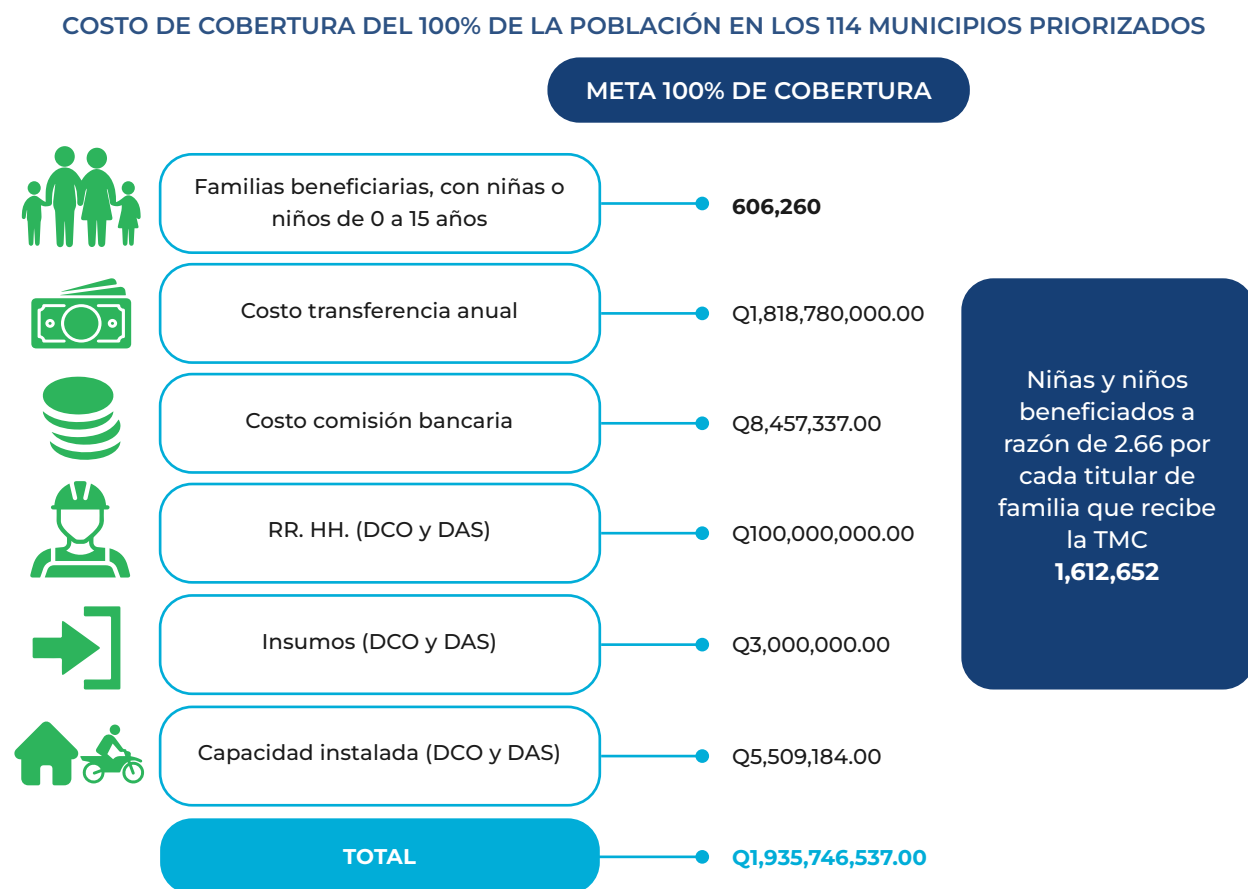
Como parte del costo directo también se estimó la comisión bancaria, tomando como parámetro el comportamiento de este rubro en 2020, cuando el monto ascendió a la cuota de Q13.95 por cada Q3,000.00 otorgados. De esa cuenta, la inversión total sería de Q8,457,337.00. Sin embargo, además del costo directo de la transferencia que, como se ha dicho, incluye la comisión bancaria, para lograr un cumplimiento efectivo de las acciones se necesita fortalecimiento institucional.

En este sentido, la atención a las nuevas familias requerirá un aumento proporcional del recurso humano para atenderlas conforme al modelo operativo de la intervención. Las nuevas fuentes de empleo deben crearse tanto en la DAS como en la DCO; en la primera de estas direcciones se necesita contratar un digitador más por cada 1,500 familias, mientras que en la segunda debe contarse con un facilitador más por cada 400 familias que se sumen al padrón. Esto hace que, en total, se requiera una inversión de Q100,000,000.00 en recurso humano.

El crecimiento sostenido del recurso humano también implica una inversión paralela en cuanto a los servicios generales e insumos para las DCO a nivel municipal y la DAS. Entre ambas direcciones el rubro de insumos suma una inversión de Q3,000,000.00.

Por otra parte, en lo correspondiente a la capacidad instalada tanto para la DAS como para la DCO, también se realizó la proyección de inversión, que suma Q5,509,184.00.

Ilustración 8. Costo de cobertura del 100% de la población en los municipios priorizados



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del MIDES

Perspectiva de género. Con el objetivo de visibilizar el costo de la TMC desde una perspectiva de género, se analizaron los datos tanto de la meta de la GCNN como de la brecha para cubrir al 100% de la población. Para ello se utilizó el porcentaje de mujeres y hombres titulares de familia beneficiada y el porcentaje de niñas y niños beneficiados como parte de esas familias que forman parte del programa.

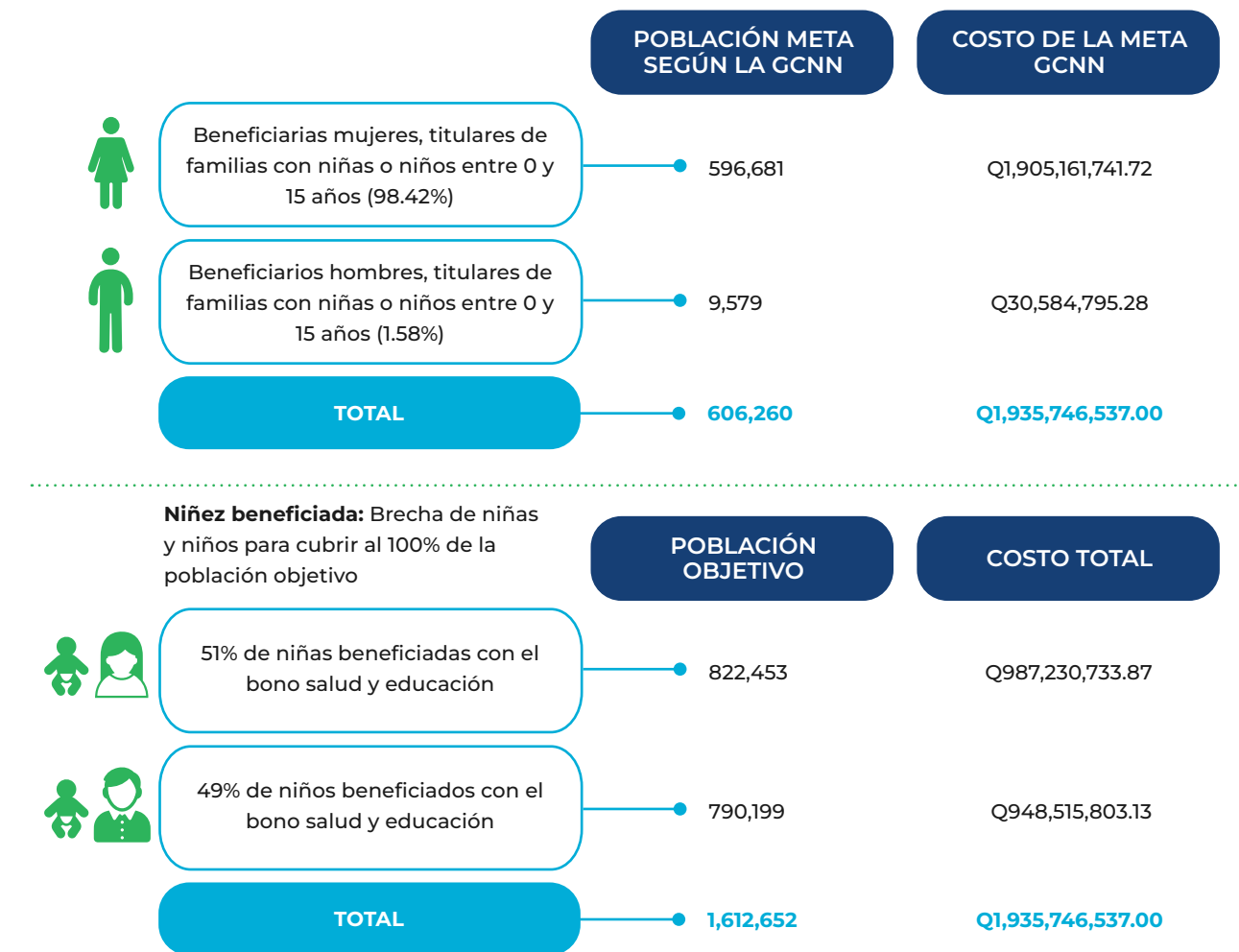
Para un escenario de cobertura del 100% de la población, se tiene que de las 606,260 familias objetivo y del presupuesto total de Q1,935,746,537.00, el 98.42% (Q1,905,161,741.72) correspondería a 596,681 mujeres, y el restante 1.58% (Q30,584,795.28), a 9,579 hombres.

Niñas y niños beneficiarios. En cuanto a la estimación de niñas y niños impactados por el Bono Social, se utilizó la información del padrón de atención del MIDES de 2020, con lo cual se establecieron dos cuestiones importantes: primero, se presenta una razón de 2.66 niñas y niños por cada familia beneficiada; segundo, del total de niñez beneficiada, el 51% está conformado por niñas y el 49%, por niños.

De esa cuenta, para el caso de la brecha existente para cubrir al 100% de la población atendiendo a 596,681 familias más, se tiene una cifra total de 1,612,652 niños, niñas y adolescentes de entre 0 y 15 años, de los que 822,453 serían niñas (51%) —con una inversión de Q987,230,733.87—, y 790,199 serían niños (49%) —con una inversión de Q948,515,803.13—.

Ilustración 9. Escenarios de costeo por género

ESCENARIOS DE COSTEO POR GÉNERO, TITULARES Y NIÑOS Y NIÑAS BENEFICIADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del MIDES

f. Meta de la GCNN para los 114 municipios priorizados

Propuesta de escenario para lograr la cobertura del Bono Social en los 114 municipios priorizados por la GCNN, según meta para 2023

Supuestos. La construcción de los escenarios requirió definir algunos aspectos con relación al personal que se debía contratar para aumentar la cobertura y alcanzar la meta establecida por la GCNN para este programa. Primero, el personal de la DAS se contrata bajo el renglón 011; segundo, a este personal 011 se le calculó un incremento salarial del 5%; finalmente, el personal de la DCO se contrata desde el renglón 021.

Cobertura de beneficiarios. Para alcanzar las metas que establece la GCNN se tomó en cuenta que, si la fecha de inicio es 2021, restan solamente dos años de acción; por ello y tomando en cuenta que el indicador de resultado¹ para este programa y la meta para el Bono Social consisten en aumentar en 20 puntos porcentuales la cobertura, se proyectó un aumento gradual del 10% anual. Esto significa incrementar anualmente el padrón con 69,080 familias usuarias nuevas.

Lo anterior significa que, de 84,533 familias beneficiarias en los 114 municipios priorizados, el padrón aumente en 2022 a 153,613 familias, y que en 2023 alcance un total de 222,693. Así, para el año 2023 el MIDES estaría cumpliendo la meta establecida, duplicando, además, el padrón nacional de beneficiarios.

Costo anual de la transferencia monetaria. El costo de llegar en 2022 y 2023 a 69,080 familias nuevas cada año implica una inversión anual de Q207,240,000.00 el primer año, con un total de Q414,480,000.00 para alcanzar la cobertura que propone la GCNN.

Costo anual de la comisión bancaria. Si se considera que en 2022 cada una de las 69,080 familias beneficiarias nuevas recibirá un máximo de seis transferencias de Q500.00 durante el período, se tiene que el costo que se pagará al banco por el manejo del dinero será de Q963,669.00.

Como para el año 2023 se prevé el aumento de 69,080 familias más que se agregarían al padrón del Bono Social, también se invertirá un monto de Q963,669.00 adicionales para cubrir los servicios del banco que gestiona los fondos. En este sentido, al cabo de los dos años y si se cumple el aumento

de 20 puntos porcentuales previsto para este rubro se habrá destinado la cantidad de Q1,927,338.00.

Generación de nuevas fuentes de empleo local (contratación de recurso humano nuevo). La atención de las nuevas familias que aumentarán el padrón del programa exige un mayor número de colaboradores tanto en la DAS, que es la administradora del programa, como en la DCO, que lo implementa en el territorio. Para generar un escenario aterrizado a la realidad institucional, la DCO estableció el criterio técnico de contratar a un facilitador social a razón de 400 familias beneficiarias adicionales a la cobertura actual. Por su parte, el criterio técnico de la DAS fue contratar a un digitador más por cada 1,500 familias beneficiarias nuevas que se sumen al padrón actual de cobertura.

De ese modo, tomando en consideración el volumen de familias nuevas a atender, se analizó, junto a los técnicos del MIDES, la capacidad institucional de habilitar nuevas plazas trabajo. Como conclusión se proyectó iniciar con 167 nuevos puestos de trabajo: 147 correspondientes a la DCO, con una inversión de Q12,348,000.00, y 20 plazas para la DAS, respaldadas mediante una inversión de Q1,680,000.00 en 2022. Esta propuesta incluye el desarrollo de capacidades institucionales para que en 2023 se creen 175 nuevas plazas para facilitadores como parte de la DCO, invirtiendo en ello Q14,700,000.00, y 46 nuevas plazas dentro de la DAS, con una inversión de Q3,864,000.00.

Al finalizar 2023, el MIDES habrá creado 388 nuevas fuentes de empleo, 322 de ellas a nivel local en los municipios priorizados por la GCNN, y 66 plazas a nivel central. Esto entraña una inversión de Q32,869,200.00 en recurso humano.

Instalación de sedes nuevas en los municipios priorizados. Además del personal para atender a la población priorizada, también se hace necesario contar con instalaciones físicas para alcanzar la cobertura meta. El MIDES cuenta actualmente con 66 sedes en los municipios priorizados de manera que, en concordancia con el personal necesario, se estableció la necesidad de habilitar un total de 42 sedes nuevas siguiendo el modelo de renta

del espacio físico que actualmente prima en la institución.

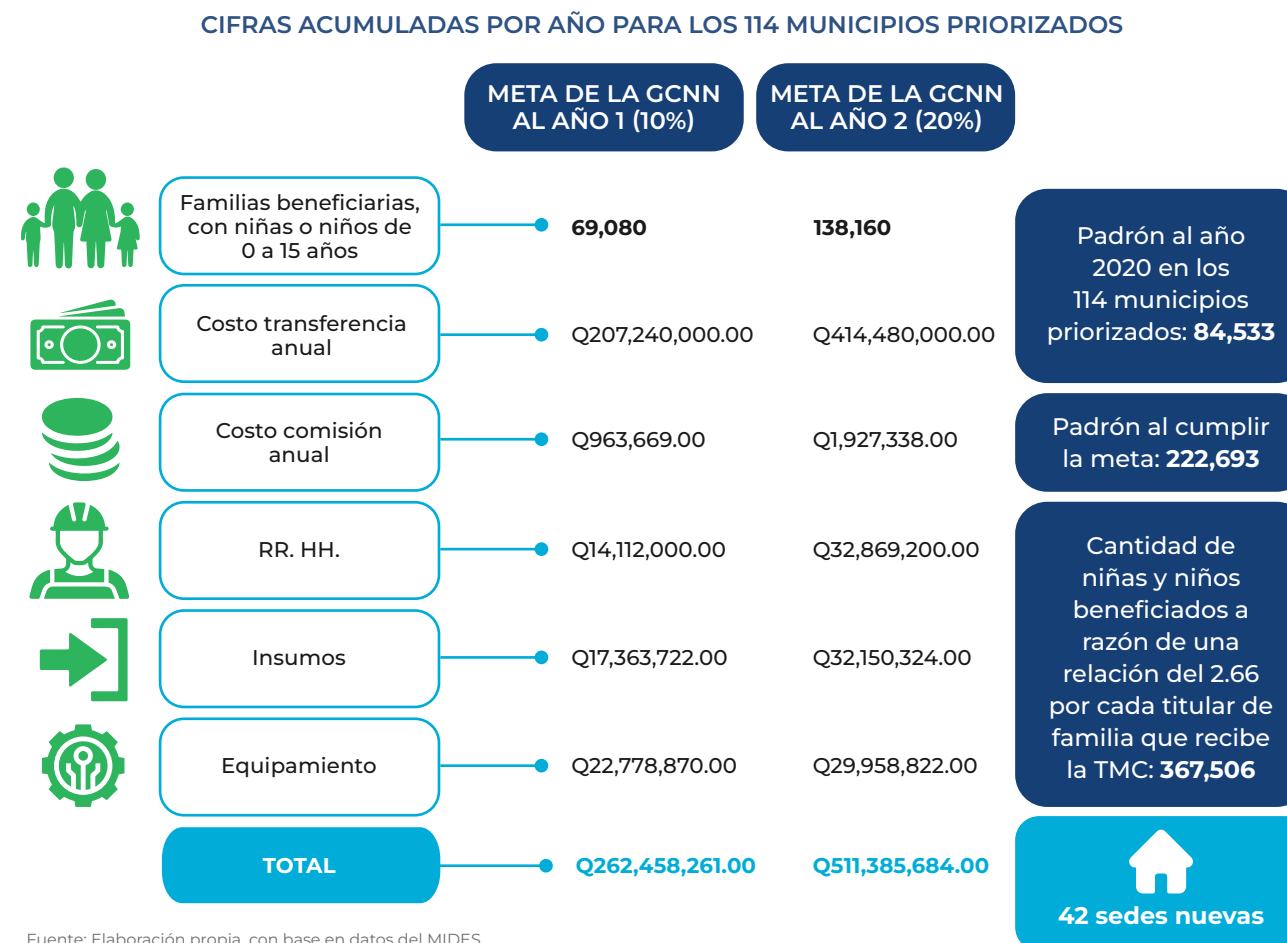
Esto, además de fortalecer la presencia del MIDES a nivel territorial, permitirá al personal de la DCO contar con el equipo básico necesario para brindar una atención oportuna a las y los usuarios del programa.

Insumos. La inversión en insumos para las nuevas sedes municipales de la DCO se dividió entre los dos años que restan para cumplir la meta. De ese modo, la inversión para 2022 correspondería a Q17,363,722.00, mientras que en 2023 se requerirían Q14,786,602.00. Al final del período se habrá hecho una inversión total de Q32,150,324.00, tomando en cuenta que en el rubro se contemplaron aspectos como viáticos del personal en el interior; revisión y mantenimiento de vehículos y motos (incluyendo repuestos); uniformes; imagen institucional; insumos y útiles de oficina, y servicio de correo.

Equipamiento de las sedes municipales. Esto requiere, en 2022, una inversión de Q22,778,870.00 y, en 2023, de Q7,179,952.00, para un total de Q29,958,822.00 al finalizar el período de la GCNN. En este rubro se consideraron aspectos importantes como la adquisición de vehículos tipo picop, cámaras fotográficas, equipo de videoconferencia con televisión, sillas para atender a las familias, así como el equipo correspondiente a cada colaborador dentro de la sede, incluyendo una moto tipo scrambler.

Total de la inversión. Si se consideran los elementos anteriores, se tiene que durante 2022 se tendría que realizar una inversión de Q262,458,261.00 para aumentar en 10 puntos porcentuales la cobertura; mientras que, para el segundo año, es decir, 2023, la inversión alcanzaría un monto de Q511,385,684.00, con la que se cumpliría la meta establecida: incrementar en 20 puntos porcentuales la cobertura del Bono Social en los municipios priorizados por la GCNN.

Ilustración 10. Escenario de costeo para el cumplimiento de la meta de la GCNN



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del MIDES

¹ «Porcentaje de familias en pobreza extrema con niñas y niños menores de 5 años que reciben Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) [sic] cuyos niños cumplen con la norma de monitoreo de crecimiento según edad» (documento de la GCNN).

Perspectiva de género. Para este componente se utilizó el porcentaje de mujeres y hombres titulares de familia beneficiados y el porcentaje de niñas y niños beneficiados como parte de esas familias que participan en el programa. Para las y los 138,160 titulares de familia que estipula la meta de la GCNN y la inversión de Q511,385,684.00 se tiene que un 98.42% (Q503,305,523.00) estaría destinado a 135,977 mujeres, mientras que el 1.58% (Q8,080,161.00) correspondería a 2,183 hombres.

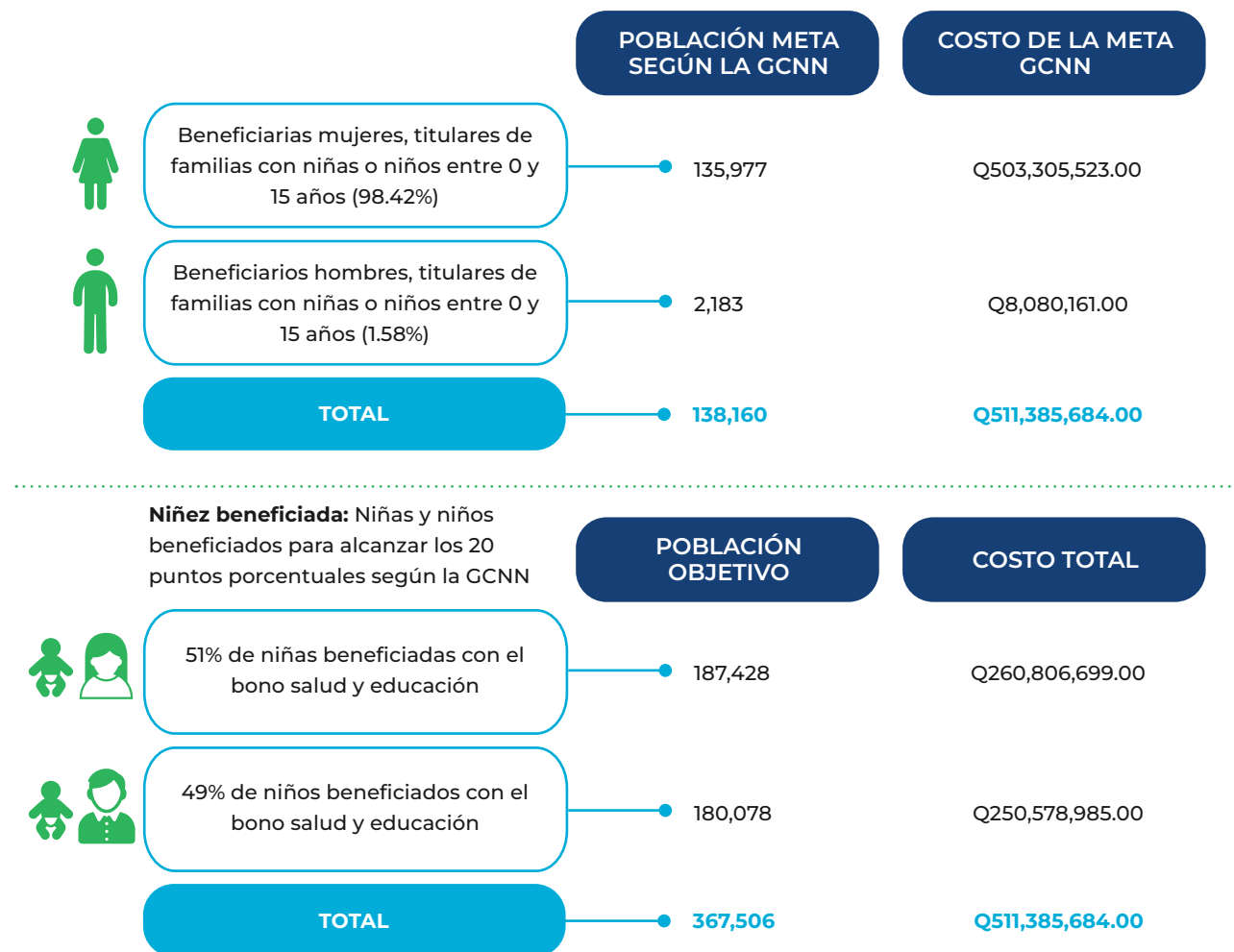
Niñas y niños beneficiarios. La información provista por el MIDES con respecto a su padrón de atención para 2020 permitió establecer dos

aspectos importantes: primero, se presenta una razón de 2.66 niñas y niños por cada familia beneficiada; segundo, del total de niñez beneficiada, el 51% está conformado por niñas, y el 49%, por niños.

Esto permite estipular que el cumplimiento de la meta de la GCNN requiere la atención de 138,160 familias más, lo cual representa un total de 367,506 niñas y niños, de quienes la cantidad de 187,428 son niñas (51%) que requieren una inversión de Q260,806,699.00, mientras que 180,078 son niños (49%) y demandan una inversión de Q250,578,985.00.

Ilustración 11. Escenarios de costeo por género según metas de cobertura

ESCENARIOS DE COSTEO POR GÉNERO, TITULARES Y NIÑOS Y NIÑAS BENEFICIADOS POR EL PROGRAMA EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS



Nota: Con base en los datos facilitados por el MIDES, se identificó que cada familia representa, en promedio, 2.66 niñas y niños. Fuente: Elaboración propia, con base en datos del MIDES

g. Consideraciones

La participación del MIDES en los consejos municipales de seguridad alimentaria y nutricional (COMUSAN) es importante, por lo cual se necesita más personal en el territorio. Para dar cumplimiento a la meta de la GCNN y brindar a la población un servicio con estándares de calidad se necesita fortalecer a las DCO, garantizando sus capacidades instaladas.

El Bono Social representa una excelente oportunidad para implementar la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* impulsada por la SESAN, fomentando las capacidades, actitudes y prácticas que se requiere para conseguir el resultado que se espera desde la protección social.

Para cumplir la meta de la GCNN se tiene la oportunidad de generar 388 fuentes locales de empleo.

Se identificaron rubros en los insumos de la DAS que se pueden ahorrar si se implementa una estrategia de innovación tecnológica como el Sistema de Información del Bono Social.

El Bono Social es la intervención de protección social con mayor cobertura, pues atiende a un 10% de la población con necesidad de acceso a los servicios de salud y a un 14% de las familias con necesidades de servicios de educación para sus hijas e hijos menores de 15 años.

Esta intervención cuenta con evidencia internacional como un programa que puede contribuir a la reducción de la malnutrición si se articula estratégicamente con otras intervenciones, como el acceso a la salud y la educación. En la construcción del modelo prescriptivo se identificó como una intervención necesaria para el combate a la malnutrición, de manera que el incremento de su cobertura constituye una excelente oportunidad para dar cumplimiento al *Acuerdo Gubernativo 239-2022*, mediante el cual se crea el Programa Acompáñame a Crecer, liderado por el MINEDUC. Esta iniciativa presta servicios de prevención y atención integral a niños y niñas de 0 a 4 años. La ampliación del programa con una perspectiva intersectorial es fundamental para obtener resultados favorables en el combate a la malnutrición.

Consideraciones específicas de género en las TMC

Es necesario reconocer la titularidad de derechos de las mujeres como ciudadanas, ya que ellas son

portadoras de derechos propios y no derivados de la prestación que el Estado les otorga.

Se debe reconocer que las mujeres beneficiarias de las TMC cumplen un rol en la sociedad, pues los trabajos de cuidados que realizan son un aporte que no debe ser invisibilizado. Es preciso evitar que desde el Estado se atribuyan de manera natural las responsabilidades de cuidado a las mujeres, con base en los roles de género.

Las TMC deben contar con intervenciones de acompañamiento a las usuarias y sus parejas, con el objetivo de sensibilizarlas en torno a la corresponsabilidad de los cuidados a lo interno de los hogares, en lo comunitario y entre el Estado y los hogares.

4.2 Programa de Educación Inicial Acompáñame a Crecer, Ministerio de Educación (MINEDUC)

El objetivo general del programa es propiciar el desarrollo infantil temprano de la niñez desde su concepción hasta los 4 años, con el fin de garantizar el goce de derechos básicos de esta población. Este programa se implementa con respeto a la diversidad cultural y bilingüe del país (MINEDUC, 2019).

Para la atención de la población de niños y niñas menores de 5 años existen tres programas a cargo del Organismo Ejecutivo: Acompáñame a Crecer y dos intervenciones más, una a cargo de la SOSEP y, la otra, a cargo de la SBS. Cada uno de los programas cuenta con características, modelos operativos y cantidades de población diferentes, con distintas características de cobertura. En todo caso, el MINEDUC, como ente rector de la educación, es el principal responsable de proveer el servicio a la mayor cantidad de población posible.

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

Para todas las intervenciones se utilizó como base el documento de la GCNN y la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento*.

Para identificar el programa se consultó al equipo técnico del MINEDUC sobre los documentos que respaldan la intervención y se obtuvieron, en concreto, dos: el *Acuerdo Gubernativo 239-2020*, mediante el cual se crea el Programa

Acompáñame a Crecer, y el libro Programa de educación inicial acompáñame a crecer, del MINEDUC.

El documento principal empleado para esta intervención (MINEDUC, 2019) detalla el fundamento legal nacional e internacional que rige en la materia desde un amplio sentido.

MARCO NACIONAL:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo
- Decreto 12-91, Ley de Educación Nacional
- Decreto 42-2001, Ley de Desarrollo Social
- Decreto 27-2003, Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia
- Acuerdo Ministerial 3512-2018, creación del Programa de Educación Inicial Acompáñame a Crecer

COMPROMISOS INTERNACIONALES:

- Carta Internacional de Derechos Humanos
- Convención sobre los Derechos del Niño (1989), ratificada en 1990
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), aprobado en Guatemala en 2009
- Convenio 182 sobre Peores Formas de Trabajo Infantil (1999)
- Declaración Mundial de Educación Para Todos
- Foro Consultivo Internacional sobre Educación Para Todos (2000)
- Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (1989)
- Foro Mundial sobre la Educación 2015. «Hacia 2030: una nueva visión de la Educación»
- Objetivos de Desarrollo Sostenible

b. Modelo operativo

Para iniciar, de acuerdo con el primer artículo del *Acuerdo Gubernativo 239-2020*, el Programa Acompáñame a Crecer se crea «con el objetivo de propiciar y garantizar, dentro del contexto de sus componentes, el goce de los derechos de los niños, priorizados desde su concepción hasta los 4 años, a través de la implementación de acciones de prevención y atención integral, así como la promoción de la participación y protagonismo de la familia y la comunidad, con enfoque inclusivo, pertinencia cultural y lingüística» (Gobierno de Guatemala, 2020).

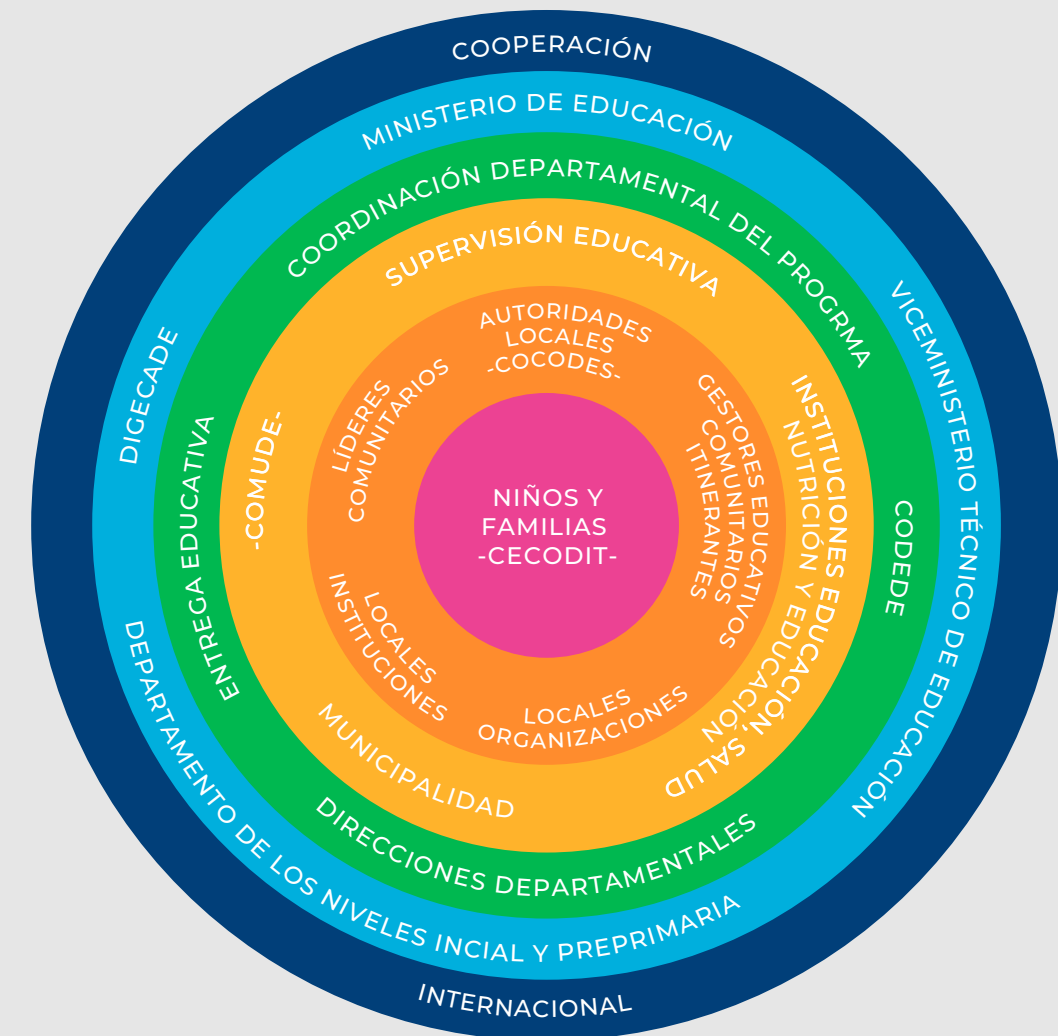
Además, su documento oficial establece que el programa «Invita a crecer juntos a las familias y sus hijos, desde su entorno familiar y comunitario, es una modalidad alternativa y flexible, dirigida al trabajo directo y protagónico de las familias y la comunidad. Involucra a líderes, organizaciones comunitarias, autoridades locales e instituciones gubernamentales que prestan servicios de salud, nutrición y protección propiciando de esta manera el desarrollo integral de la primera infancia» (MINEDUC, 2019).

Para su operativización, la estructura del programa responde a una lógica de desconcentración desde lo administrativo a nivel central, hasta la entrega del servicio al hogar o los centros comunitarios según la edad del niño o niña atendido.



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

Ilustración 12. Círculo de actores que intervienen en el programa



Fuente: MINEDUC (2019)

Se cuenta con un equipo a nivel nacional a cargo de la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa (DIGECADE); departamental, por medio de la coordinación departamental de los niveles inicial y preprimario con los coordinadores del programa; municipal y local. En todos estos espacios participan diversos actores con responsabilidad específica en la dirección, coordinación, acompañamiento y seguimiento y ejecución del programa en sus diferentes etapas (MINEDUC, 2019).

Como indica su documento principal, a nivel local el responsable de dirigir funcionalmente el programa es el gestor educativo comunitario itinerante. Esta figura es clave porque organiza, coordina, sensibiliza y ejecuta el programa en colaboración con educadoras voluntarias que

atienden de manera directa a las familias con sus hijas e hijos (MINEDUC, 2019).

Las capacitaciones ocurren en espacios cercanos a las familias y en horarios flexibles, de acuerdo con las necesidades de estas y de la comunidad. Esta acción se ejecuta a través de los centros comunitarios de desarrollo infantil integral (CECODII), en los que se implementan dos tipos de atención que se adecúan a las necesidades de la comunidad.

Si el niño o niña es menor de 2 años, la educadora acude al hogar a prestar atención individual y personalizada; si las niñas y niños oscilan entre los 2 y los 4 años, la atención es grupal y se desarrolla en los CECODII.

Acciones sustantivas

Para conocer de manera general las acciones sustantivas que desarrolla cada equipo involucrado en el programa. Se describen a continuación algunas de las responsabilidades fundamentales y estratégicas. Estas acciones fueron discutidas y consensuadas con el equipo del programa, con el fin de evidenciar aquello que se considera más relevante.

1. EQUIPO NACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD EDUCATIVA

- a.** A nivel central, la DIGECADE es responsable de la educación inicial y de la educación preprimaria.
- b.** A esta dirección corresponde el manejo administrativo (distribución de comunidades, administración y organización de los centros) y técnico del Programa Acompáñame a Crecer.
- c.** Coordina y diseña los materiales a utilizar por parte de los gestores comunitarios y educadoras comunitarias. Las ilustraciones y demás elementos contextuales de estos materiales se elaboran con pertinencia cultural.
- d.** El contenido de los materiales se encuentra dividido por componentes: aprendizaje temprano; salud; nutrición adecuada y seguridad alimentaria y nutricional; seguridad y protección; comprensión y compromiso.
- e.** Genera los perfiles de los gestores educativos y se traslada a la Dirección de Recursos Humanos. Se solicita la ampliación de puestos.

2. COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL

- a.** Las direcciones departamentales de educación (DIDEDUC) autorizan el funcionamiento de los centros comunitarios en los que se aloja el programa y coordinan con el departamento o sección de entrega educativa la promoción, organización, ejecución, apoyo, supervisión y cumplimiento de las disposiciones del programa.
- b.** El departamento o sección de entrega educativa de las DIDEDUC es responsable de ejecutar directamente el programa.
- c.** La dirección departamental contrata a los gestores educativos. Se lanza la convocatoria, se reciben los expedientes y luego se analizan en el marco del proceso administrativo.

3. GESTORES EDUCATIVOS COMUNITARIOS ITINERANTES

- a.** Se encargan de la organización, coordinación, sensibilización y ejecución del programa; cuentan con el apoyo voluntario de educadores comunitarios que atienden directamente a las familias con hijos.
- b.** Elaboran una caracterización de las comunidades asignadas, tomando en cuenta su cultura, organización social, geográfica y servicios existentes.
- c.** Coordinan con las autoridades comunitarias e instituciones locales la elaboración de un diagnóstico.
- d.** Coordinan el establecimiento de los CECODII.
- e.** Organizan a un grupo de educadoras comunitarias voluntarias y las capacitan para que ellas impartan el contenido a las madres y sus familias.
- f.** La incorporación de las madres y las familias puede darse en cualquier momento. Por tratarse de una modalidad de entrega no escolarizada, el programa no responde a un ciclo específico a lo largo del año.

4. EDUCADORAS COMUNITARIAS

- a.** Reciben el material con el que trabajan con las familias y las madres.
- b.** Su trabajo puede realizarse en el CECODII si los niños y las niñas se ubican entre los 2 y los 4 años, o bien se desplazan a los hogares de quienes tienen menos de 2 años.
- c.** Realizan las sesiones de trabajo con las madres, familias, mujeres embarazadas y madres lactantes en los CECODII, o efectúan visitas domiciliarias.
- d.** El contenido está dividido en 44 sesiones, una sesión por semana para motivar el desarrollo del niño (lenguaje, pensamiento, valores, hábitos, motricidad, socialización, identidad, autoestima).

Comunicación para el cambio social y de comportamiento

El Programa Acompáñame a Crecer es, por excelencia, una intervención dedicada al cambio social y de comportamiento de las madres, mujeres embarazadas y lactantes, así como de quienes forman su círculo familiar cercano y de personas de la comunidad.

Con relación a lo que establece la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento de la SESAN (2020) para este programa, se identifican los siguientes conocimientos, actitudes y prácticas:

Tabla 6. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

	CONOCIMIENTOS ESPERADOS	ACTITUDES ESPERADAS	PRÁCTICAS ESPERADAS
a nivel individual			
SALUD Y NUTRICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el concepto básico de cuidado cariñoso y sensible y su importancia y ventajas para la salud y desarrollo de su hijo o hija. · Conoce la importancia de crear ambientes favorables para sus hijos o hijas y el efecto positivo que estos generan para su desarrollo. · Reconoce que su hijo o hija es un ser humano que necesita interacción afectiva positiva con sus padres, madres o tutores. · Identifica los factores que facilitan el desarrollo pleno de su hijo o hija. · Conoce que tanto niños como niñas tienen los mismos derechos y deben recibir los mismos cuidados y apoyo, sin diferencias de género. 	<ul style="list-style-type: none"> · Está motivado a interactuar de manera afectuosa con su hijo o hija. · Reconoce la importancia de participar en espacios y procesos de diálogo y escucha para interactuar o vincularse mejor con su hijo o hija. · Reconoce que el cuidado cariñoso y el afecto hacia los hijos o hijas le corresponde tanto al padre como a la madre de familia. 	<ul style="list-style-type: none"> · Atiende las necesidades de salud y nutrición de su hijo o hija. Establece un ambiente favorable para su desarrollo. · Interactúa activamente o responde a las necesidades de su hijo o hija: le habla, lo escucha, juega con él/ella, lo abraza, le muestra afecto. · Observa y estimula cuidadosamente el desarrollo de su hijo o hija.
PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce la importancia de atender las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos o hijas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Valora la importancia de llevar a sus hijos o hijas a los servicios de salud y educación para su desarrollo integral. 	<ul style="list-style-type: none"> · En el nivel comunitario, acuden con sus hijos o hijas a recibir orientación, mejorar su vínculo y estimular el uso de los servicios relacionados con educación y salud.
a nivel familiar			
SALUD Y NUTRICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce la importancia de que el niño y la niña crezcan en un ambiente favorable especialmente vinculado a una familia. · Conoce las acciones que pueden potenciar el desarrollo de niños o niñas pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se siente corresponsable de apoyar a padres, madres y tutores de su familia para que desarrollen cuidados sensibles hacia sus hijos o hijas. · Se siente motivado a realizar acciones cariñosas y sensibles para apoyar el desarrollo de los niños o niñas pequeñas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Apoya a padres, madres o tutores en su familia para que atiendan las necesidades de sus hijos o hijas y establezcan un ambiente favorable para su desarrollo. · Realizan acciones que estimulan y favorecen el desarrollo de niños o niñas pequeñas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento de la SESAN (2020)

Instituciones vinculadas con el Programa Acompáñame a Crecer

El artículo cuarto del Acuerdo Gubernativo 239-2020 establece lo siguiente:

«Las instituciones que intervendrán para dar cumplimiento a los objetivos y componentes del programa dentro del marco de sus competencias, [sic] son las siguientes:

- a) Ministerio de Educación;
- b) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social;
- c) Ministerio de Desarrollo Social;
- d) Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación;
- e) Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales; y,
- f) Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República».

Enfoque del programa

El programa fue diseñado con un enfoque integral, ya que centra sus acciones en la niñez, familias y comunidades. Además, incluye factores que contribuyen al desarrollo temprano de niños y niñas: derechos humanos, intersectorialidad, carácter comunitario, interculturalidad y género (MINEDUC, 2019).

Esta intervención posee, además, características propias de su implementación, como flexibilidad

de horario para adecuarse a las necesidades y realidades de las familias; carácter democrático porque en él intervienen diferentes actores de la comunidad; integración, porque favorece el trabajo de todas y todos los miembros de la comunidad; integralidad, ya que considera el desarrollo y la formación de la niñez desde diversas perspectivas, como la psicomotora, intelectual y socioemocional así como carácter participativo y apertura (MINEDUC, 2019).

Principios

Los principios educativos que rigen este programa son:

- La niñez como centro de la atención integral;
- El agente educador como orientador y guía del proceso;
- Las actividades son acordes a las posibilidades de crecimiento, desarrollo y características de aprendizaje de la niñez;
- El aprendizaje propicia el «estar bien» de manera integral;
- El juego es patrimonio privilegiado de la infancia;
- Toda situación de aprendizaje es oportuna y pertinente;
- La integración de la actividad y la comunicación en el proceso educativo;
- La relación de la niña y el niño con el entorno natural y sociocultural que les rodea;
- La familia y las personas adultas fundamentales en los procesos de desarrollo infantil temprano;
- Los contextos y los ambientes de aprendizaje determinantes para el desarrollo integral;
- La comunidad, sus dinámicas y espacios de relacionamiento tienen importante incidencia en el desarrollo integral (MINEDUC, 2019).

Componentes

La atención directa a la niñez se efectúa por medio de cinco componentes:

1. Aprendizaje temprano
2. Salud
3. Nutrición adecuada
4. Seguridad y protección
5. Comprensión y compromiso

Acciones y actividades intersectoriales para la implementación del programa

En términos generales, los servicios que provee este programa son cinco, con el cambio social y de comportamiento como acción transversal:

1. Atención integral a la niñez de 0 a 4 años
2. Atención a mujeres gestantes y madres lactantes
3. Acciones en los contextos familiar y comunitario
4. Procesos formativos
5. Seguimiento, acompañamiento y monitoreo

Definición de la entrega del producto

El desarrollo del modelo operativo también contempló la elaboración de un esquema de entrega del servicio que llega a la niñez y sus familias. Esto responde a lo que define la guía de gestión por resultados (2013) en tres preguntas:



1. ¿Qué se entrega?

Atención integral temprana a la niñez de 0 a 4 años



2. ¿Quién entrega?

Ministerio de Educación
(que coordina con el MSPAS, MIDES, MAGA, MARN y SESAN)



3. ¿En dónde se entrega?

En las comunidades de los municipios seleccionados por sus indicadores de pobreza y desnutrición

Población objetivo: La población objetivo de este programa son familias, mujeres embarazadas, madres lactantes y madres de niños y niñas de 0 a 4 años que viven en el área rural.

c. Metodología de costeo

Un primer elemento que se consideró para el costeo de este programa es que atiende a comunidades donde no se cuenta con ninguna otra presencia educativa del Estado y existe población con índices de pobreza y pobreza extrema, así como niñez con desnutrición. Esto significa que el programa está diseñado para atender principalmente a la población rural del país; por consiguiente, para la estimación de la población objetivo en los municipios priorizados se utilizó la base del *XII Censo nacional de población y VII de vivienda*, que data de 2018, tomando en cuenta de manera específica a la población que vive en el área rural. A esa base de datos se le calculó el porcentaje de pobreza y pobreza extrema según la *Encuesta nacional de condiciones de vida 2014 (ENCOVI 2014)*, que asciende a 59.3%.

El uso de estas variables permitió estimar unas brechas de cobertura más apegadas a la naturaleza del programa y, por ende, un presupuesto más acertado.

El cruce de las variables también permitió establecer la población objetivo de madres de niñas y niños utilizando la razón que aplica el MINEDUC, que es de 2.29 niños o niñas por cada madre atendida.

Además, con la ficha de costeo se determinó que son dos los grandes rubros que componen el

presupuesto de esta intervención: el primero es el recurso humano que implementa el programa, entre este los gestores educativos itinerantes como costo directo y, el resto, como costo indirecto; el segundo, el presupuesto que se invierte en el material educativo para impartir las capacitaciones a las madres de los niños y niñas.

En esta intervención también se incluyó la perspectiva de género de las niñas y niños atendidos tanto en la brecha del 100% como en los otros escenarios, tomando en consideración la información de los porcentajes de atención que proporcionó el MINEDUC.

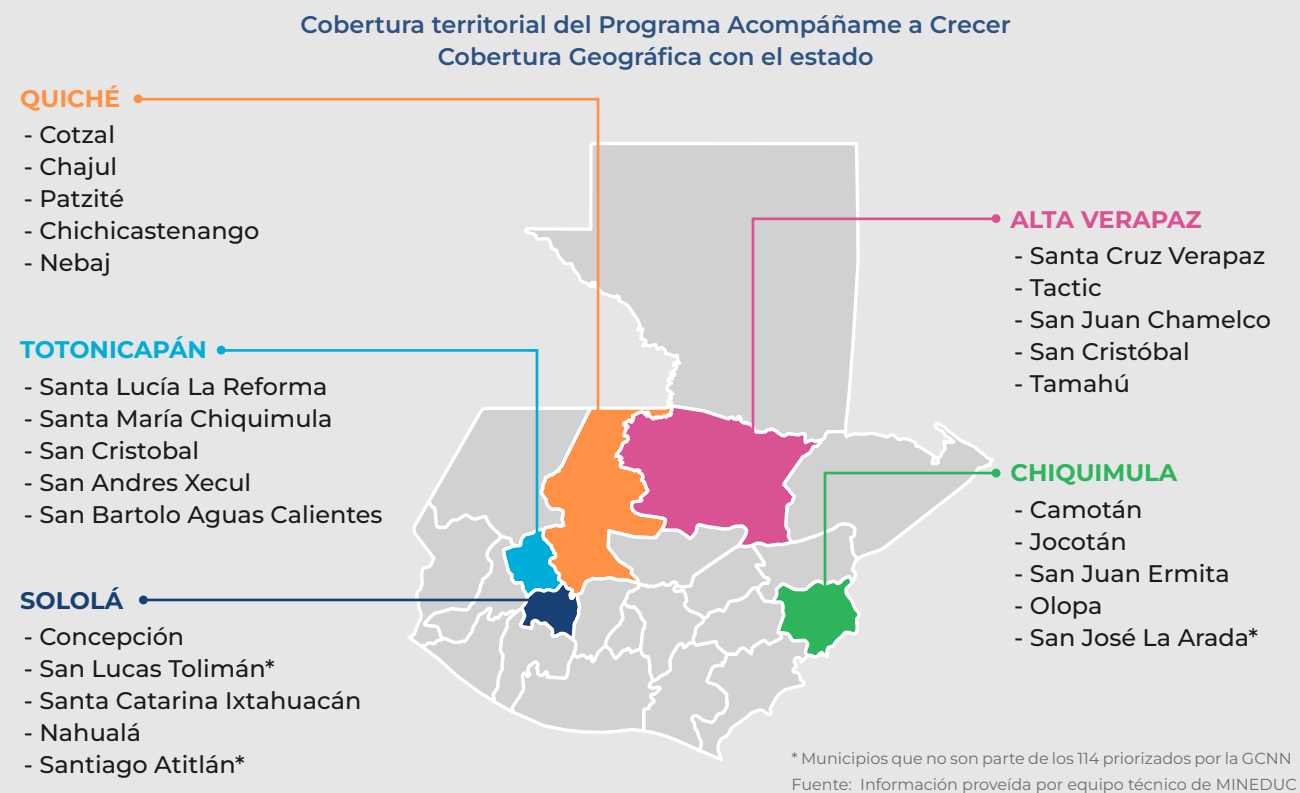
Finalmente, otro aspecto relevante de la metodología es que para el costeo se utilizó información del programa hasta junio del año 2021.

d. Costos de la intervención

Para dar inicio al ejercicio de costeo y contar con la información necesaria se sostuvieron reuniones con los técnicos delegados del MINEDUC (delegados de Planificación y Dirección Financiera), así como con técnicos de otras direcciones, como la encargada del programa. La información recibida permitió establecer consideraciones sobre la cobertura territorial del programa.

Consideraciones sobre cobertura:

- La unidad de medida del programa es la atención a la niñez, aunque la medida se hace por medio del alcance de comunidades.
- En 2021 el programa se implementaba en cinco departamentos: Alta Verapaz, Chiquimula, Totonicapán, Sololá y Quiché. La cobertura era de 554 comunidades en 25 municipios seleccionados a partir de criterios de pobreza y desnutrición.
- De los 25 municipios en los que se tenía **cobertura, 22 se encuentran priorizados** por la GCNN.
- La cobertura del programa, según información compartida por personal del MINEDUC, es de **11,413 niñas y niños de entre 0 y 4 años** (dato al año 2021) en los 114 municipios priorizados, de los cuales el 51% está conformado por niñas y, el restante 49%, por niños.
- Para la atención de la población se cuenta con 88 gestores. Se establece una relación de **un gestor por cada 142 niñas y niños**.
- Por cada departamento hay un coordinador socioeducativo. Se contaba con cinco de ellos al momento del ejercicio de costeo.
- Los criterios que debe cumplir la comunidad para ser seleccionada son: que haya población por atender; que no haya ninguna otra intervención educativa del Estado; que exista escuela primaria en el lugar o en un lugar cercano para garantizar el proceso educativo a otros niveles. Se subraya que esta intervención se dirige a población eminentemente rural.
- **Lógica de expansión para la atención de la población.** En cada municipio se contrata a cuatro gestores. Cada gestor empieza atendiendo a cuatro comunidades, pero debe ampliar la cobertura a diez.
- Por ser un programa creado con anterioridad a la GCNN, la cobertura responde al siguiente resultado planteado en el Modelo de Educación Inicial: «Para el 2023 se ha incrementado la atención a niños con desarrollo integral temprano en 8.6 puntos porcentuales para alcanzar un total de 11.6». Esto significa que para 2019 se alcanzarían 3 puntos porcentuales de cobertura y, para 2023, la cantidad de 11.06 puntos porcentuales.
- Por su parte, la GCNN contempla el resultado «Porcentaje de niños o niñas con acceso a programas comunitarios de estimulación oportuna. Aumento en al menos 20 puntos porcentuales para el 2023».

Ilustración 13. Mapa de presencia territorial del programa**Elementos incluidos en el costo de la intervención**

1. Población objetivo de niños y niñas. Para determinar la población de niñas y niños menores de 5 años que viven en el área rural de los 114 municipios priorizados se emplearon las estimaciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE) y el indicador de pobreza y pobreza extrema de la ENCOVI 2014 que, como ya se dijo, asciende a 59.3%. El cruce de esta información permitió establecer una **población objetivo que se estimó en 246,288 niños y niñas de entre 0 y 4 años**.

2. Población objetivo de madres. Utilizando las estimaciones de niñas y niños del INE y la razón que utiliza el Programa Acompáñame a Crecer (2.29 niños por madre), se estima que **la población es de 107,545**.

3. Gestores educativos itinerantes. Considerando la población atendida en el año 2021 y la cantidad de gestores contratados, se estableció que **por cada 142 niñas o niños se contrata a un gestor**.

4. Costo anual de atención por cada madre. Este es un costo que incluye el material educativo, equipo para capacitación, guías y documentos para los padres y madres de familia, así como el recurso humano que interviene para atenderlos. Esto equivale a **Q3,507.15** por madre, lo cual se estima, a su vez, en función de la tasa de natalidad, que es de 2.29 niños o niñas por madre.

5. Costo unitario global de atención por niño o niña. Considerando el dato anterior, la inversión estimada per cápita (cada niño o niña) anual es de **Q1,475.33**, lo cual incluye la capacitación y el costo del recurso humano necesario para implementar el programa.

6. Meta GCNN. La GCNN establece como meta aumentar, a esta población de niñas y niños, una cobertura de al menos 20 puntos porcentuales, es decir, 49,253 niños y niñas en condiciones de pobreza y pobreza extrema que viven en el área rural de los municipios priorizados.

Costos directos

El presupuesto asignado para la contratación de gestores educativos itinerantes o comunitarios representa el costo directo de la intervención. Cada uno de estos gestores devenga un salario mensual de Q6,256.00 bajo el renglón 021, lo cual representa, al año, un costo de Q87,584.00. Para realizar la estimación en el costeo se consideró que en 2021 se contaba con un equipo de 88 gestores educativos itinerantes contratados, lo cual representaba un costo total anual para la intervención de Q7,707,392.00. Cabe destacar que cada gestor atiende a un promedio de 142 niños y niñas.

Entre los costos directos también se encuentran los servicios generales y los insumos, que se conforman por los equipos que se dan a las madres de familia, cuyo costo anual es de Q2,776,938.86; el material educativo para niños y niñas, por Q6,533,973.80; la impresión de cuatro guías, por Q1,306,794.76; y los documentos para los padres de familia, por Q70,784.72.

Costos indirectos

Por su parte, el costo indirecto en esta intervención se refiere al recurso humano que también participa en el proceso de implementación del programa: el encargado del programa a nivel central, un asesor profesional especializado III contratado en el renglón 011 con un salario mensual de Q15,000.00, así como el coordinador socioeducativo que acompaña el trabajo de los gestores itinerantes, contratado en el renglón 021, con un salario mensual de Q7,006.75. Se requiere un coordinador socioeducativo por departamento.

En total, la implementación anual del programa integrando los costos directos e indirectos es de **Q19,096,356.64**.

Tabla 7. Costos directos del programa Acompáñame a Crecer

Renglón	Descripción	Monto mensual (en quetzales)	Cantidad Requerida	Costo Total (en Quetzales)
Costos totales				19,096,356.64
Variable				8,407,864.50
Recurso humano				8,407,864.50
11	Asesor profesional especializado III	15,000.00	1	210,000.00
21	Coordinador socioeducativo	7,006.75	5	490,472.50
21	Gestor educativo itinerante / técnico socioeducativo	6,256.00	88	7,707,392.00
Servicios generales e insumos		Costo Unitario (en quetzales)	Cantidad Requerida	10,688,492.14
239	Equipos para las madres	255.00	10,890	2,776,938.86
294	Material educativo para niños	300.00	21,780	6,533,973.80
122	Impresión guías (4)	60.00	21,780	1,306,794.76
122	Material (documentos) para los padres de familia	13.00	5,445	70,784.72

Fuente: Elaboración propia, con base en información del MINEDUC

e. Análisis de brechas

En el análisis de brechas se identifican varios factores: la reciente creación de la intervención; el presupuesto asignado; la cobertura y territorialización.

La cobertura inicial abarca cinco departamentos y 25 municipios, 22 de ellos priorizados por la GCNN. Es decir, se presenta una brecha de 92 municipios priorizados por cubrir.

Brecha para cubrir a toda la población objetivo.

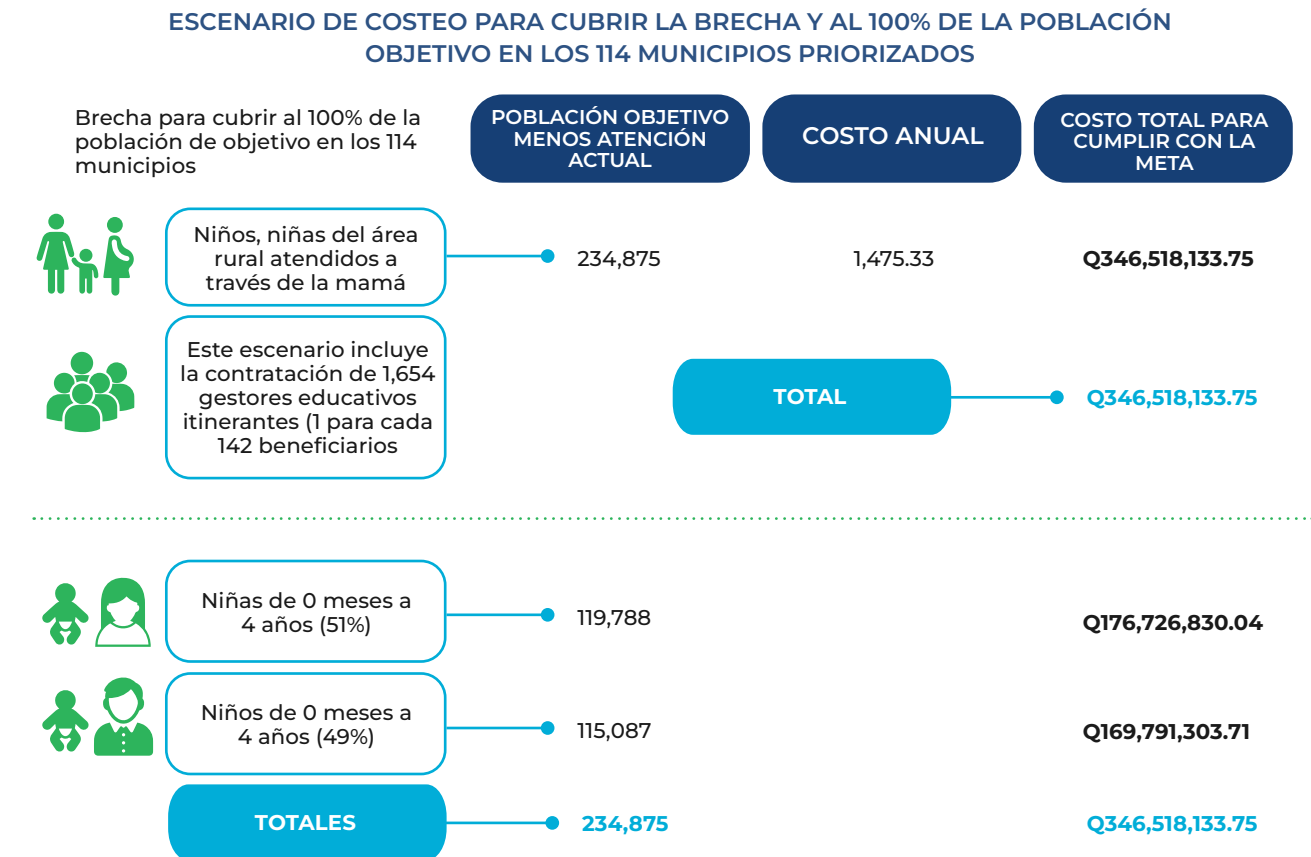
En 2021 el programa atendió a 11,413 niños y niñas de entre 0 y 4 años, lo que refleja una brecha significativa, ya que la población objetivo estimada era de **246,288** niñas y niños; por consiguiente, según la base de datos del censo de 2018 la brecha es de **234,875** niños y niñas de 5 años que viven en el área rural.

Para cubrir al 100% de la población objetivo en los municipios priorizados —es decir, a los 234,875 niños y niñas menores de 5 años que viven en el área rural y aún no reciben atención—, se requeriría, a un costo individual anual de Q1,475.33, una inversión de **Q346,518,133.75**.

Este escenario incluye la contratación de 1,654 gestores educativos itinerantes para la atención de la población y la implementación del programa.

Perspectiva de género. Considerando que la atención del programa está dividida porcentualmente en un 51% de niñas y un 49% de niños, atender a la brecha de población para cubrir en un 100% a los municipios priorizados implicaría que, de los 234,875 beneficiarios, 119,788 fuesen niñas (51%), con una inversión de Q176,726,830.04, y 115,087 fuesen niños (49%), con una inversión de Q169,791,303.71.

Ilustración 14. Escenario de costeo para la cobertura del 100% de la población en los municipios priorizados



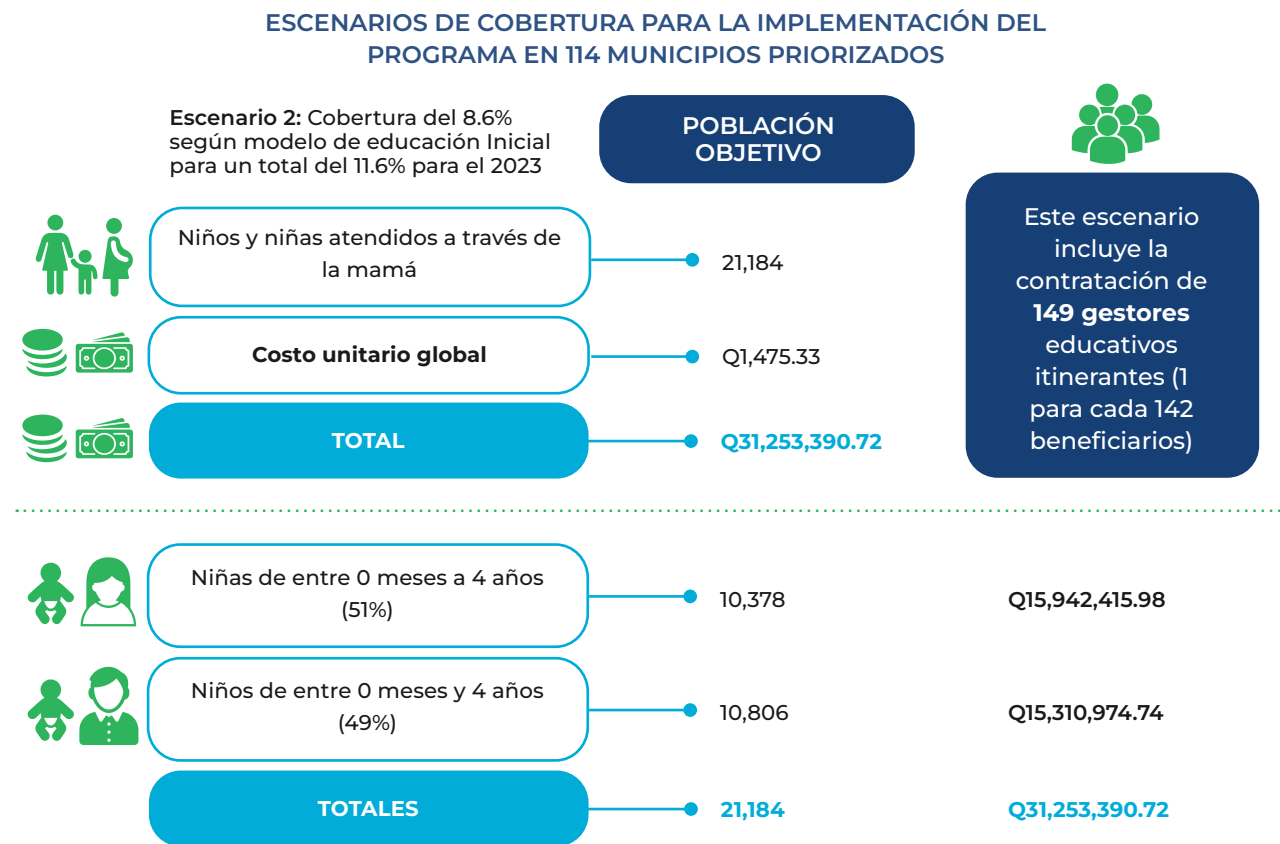
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Brecha para cumplir la meta del Modelo de Educación Inicial. Este programa cuenta con una meta que consiste en **aumentar la cobertura actual en 8.6 puntos porcentuales**. Considerando que la estimación de población asciende a 234,875 niñas y niños de entre 0 y 4 años que viven en el área rural de los municipios priorizados, aumentar la cobertura en 8.6 puntos porcentuales equivale a atender a **21,184 niñas y niños** más por medio de su madre, lo cual conllevaría a un costo de atención anual de Q1,475.33 por cada uno.

Para atender a esta población se necesitaría contratar a **149 gestores** educativos itinerantes más, con el fin de que atiendan a un promedio de 142 niños y niñas cada uno. Así, la estimación del escenario se construyó con el costo de la capacitación por niño o niña y el presupuesto para estas contrataciones, que requeriría un aumento en el presupuesto por el orden de **Q31,253,390.72**.

Perspectiva de género. Considerando que la atención del programa se encuentra dividida porcentualmente en un 51% de niñas y un 49% de niños, atender a la población objetivo de este escenario implicaría que, de los 21,184 beneficiarios, 10,806 fueran niñas (51%), con una inversión de Q15,942,415.98, y 10,378 fueran niños (49%), con una inversión de Q5,310,974.74.

Ilustración 15. Escenario de costeo para la cobertura del 8.6%



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

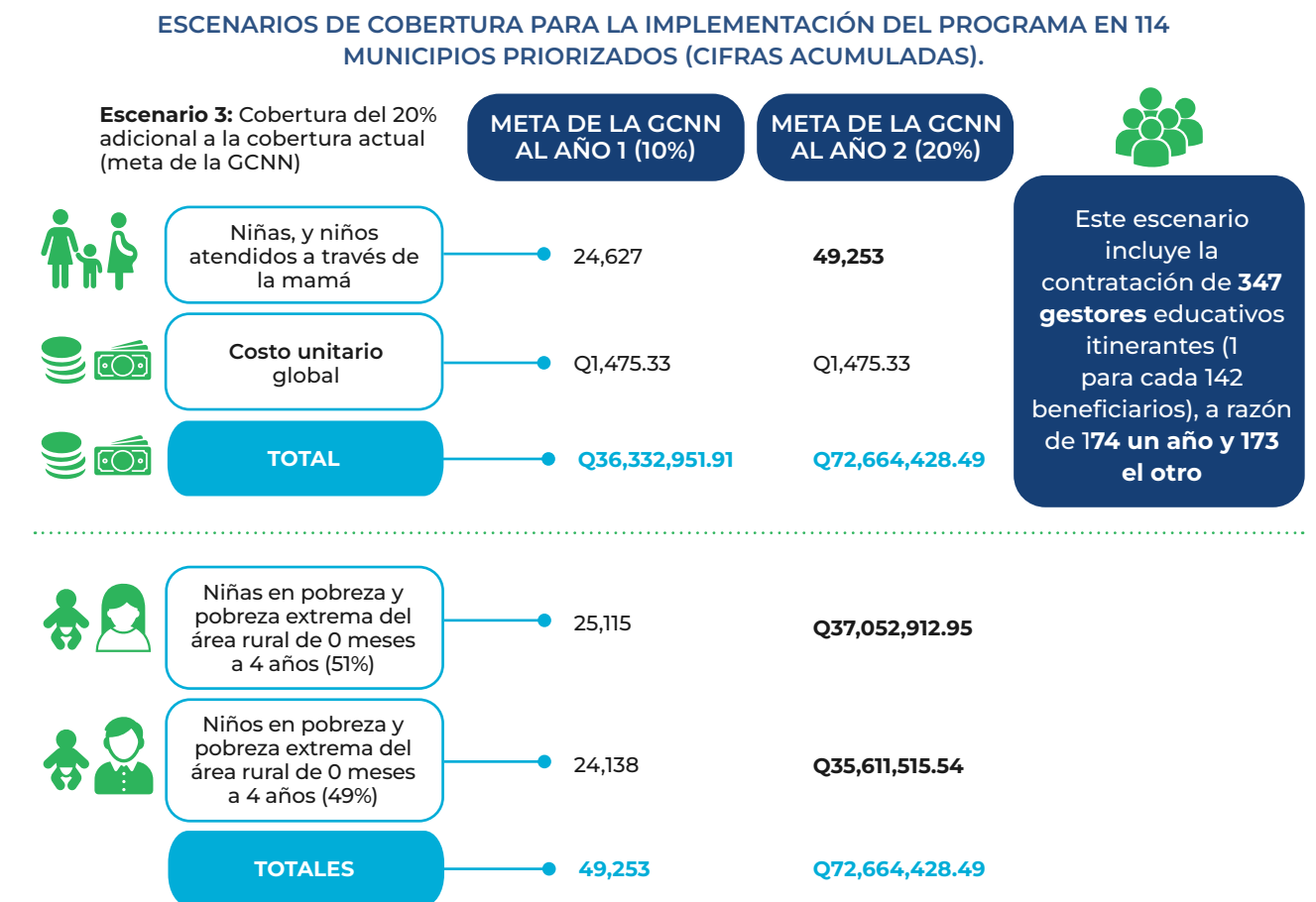
El escenario se elaboró considerando la meta que establece la GCNN para esta intervención, que consiste en aumentar la cobertura en 20 puntos porcentuales. La población objetivo sería, en este caso, de **49,253 niñas y niños** menores de 5 años que viven en el área rural de los municipios priorizados y son atendidos por su madre, lo cual requeriría una inversión global anual por cada beneficiario de Q1,475.33. Este rubro asciende a un monto total de **Q72,664,428.49**.

Para este volumen de población se estima la contratación de **347 gestores** educativos itinerantes.

La propuesta del Programa Conjunto es abordar la meta en los dos años de vigencia que tiene la GCNN (2022 y 2023), atendiendo a 24,627 niñas y niños durante el primer año, y a 24,626 en el segundo año, para lo cual se necesitaría contratar a 174 y a 173 gestores, respectivamente.

Perspectiva de género. Este escenario implica atender a una población de 25,115 niñas (51%), a un costo de Q37,052,912.95, y a 24,138 niños (49%), a un costo de Q35,611,515.54.

Ilustración 16. Escenario de cobertura para el cumplimiento de la meta



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

Por su naturaleza y enfoque integral, esta intervención representa uno de los programas clave de la GCNN; no obstante, su reciente creación hace compleja su expansión y consecuente aumento rápido de cobertura, tal como es necesario.

El programa trabaja por comunidad y no siempre por municipio, lo que también dio pauta a estimar la población objetivo que vive en el área rural de los municipios priorizados.

Al momento del ejercicio de costeo no se contó con una estimación del MINEDUC sobre las madres atendidas por el programa. Por ello, el ministerio deberá corroborar la información, pues existe diferencia entre los datos de las estimaciones del INE y la información que administra el programa.

El *Acuerdo Gubernativo 239-2020* establece que hay otras instituciones que, de acuerdo con sus

competencias, coordinarán con el MINEDUC la implementación de los componentes del programa. Se subraya, entonces, que tanto la meta del Modelo de Educación Inicial como la de la GCNN representan una oportunidad para coordinar con otros ministerios y vincular las intervenciones (i.e., el Bono Social en su modalidad salud a cargo del MIDES).

En la actualidad, la educación inicial que provee 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. Cabe mencionar que, 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 lo rural y urbano, y la SBS, que principalmente atiende a la población del área urbana.

Consideraciones específicas de género

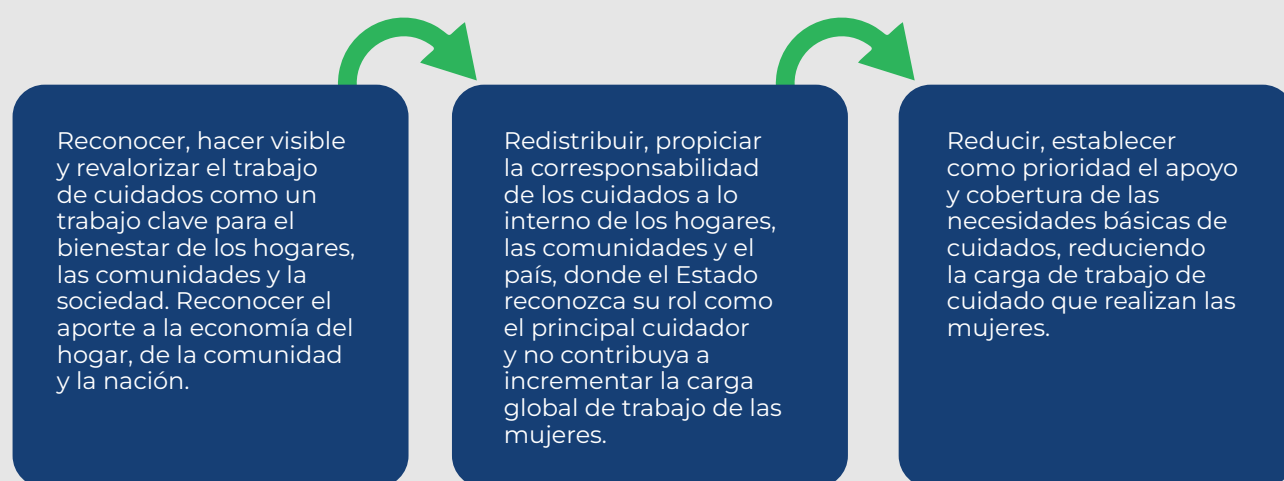
Según la CEPAL (2020), los trabajos de cuidados son actividades que regeneran diaria y generacionalmente el bienestar físico y emocional de las personas; incluyen todas las tareas cotidianas dentro de los hogares para el sostenimiento de la vida, el cuidado de los cuerpos, de los espacios y bienes domésticos. La educación, la formación de las personas y el mantenimiento de relaciones sociales también forman parte del trabajo de cuidados.

De esa manera, los cuidados abarcan múltiples actividades que van desde la salud, la educación, los

cuidados de personas dependientes y, por supuesto, el autocuidado de quienes cuidan, que por lo regular son mujeres. Los cuidados a nivel mundial representan contribuciones gratuitas realizadas en el ámbito doméstico, es decir, no son remuneradas por nadie.

Para generar cambios de comportamiento social que puedan superar las desigualdades de género a lo interno de los hogares, en las comunidades y la sociedad, es necesario promover la corresponsabilidad de los cuidados para la sensibilización de las tres «R».

Ilustración 17. Las tres «R» de los cuidados



Fuente: Información con base en CEPAL (2019)

Por las características del programa, las intervenciones pueden contribuir a reafirmar los roles de género y recargar en las mujeres la responsabilidad del cuidado. En ese sentido, se recomienda que se promueva de forma gradual el acompañamiento y participación de los hombres en las reuniones, visitas domiciliarias y otras actividades promovidas en el marco del programa.

En la figura de educadora comunitaria se recomienda que también puedan involucrarse estudiantes de práctica, para que sea un aporte en el marco de su graduación y se contribuya de esta manera a reducir la carga de trabajo en las mujeres que asuman ese rol.

4.3 Programa de Alimentación Escolar, MINEDUC

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

Esta intervención se basa directamente en la ley que la crea, su reglamento y las recientes reformas de 2021: Ley de Alimentación Escolar, Decreto 16-2017 y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo número 183-2018.

También se consultó el Manual de criterios normativos para el diseño arquitectónico de centros educativos oficiales del MINEDUC (2016).

Además, cabe indicar que al desarrollar este ejercicio de costeo se introdujeron reformas a la ley por medio del Decreto 12-2021 del Congreso de la República. Estos tres instrumentos rigen la implementación del programa.

Finalmente, otros documentos orientadores para el ejercicio fueron el de la GCNN y la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021).

b. Modelo operativo

Para entender cómo funciona la entrega del servicio de alimentación escolar y establecer su modelo operativo se hizo una revisión pormenorizada de la ley y su reglamento. A continuación se presentan algunos de los elementos más relevantes para comprender, desde una perspectiva deductiva, la forma en que funciona y se presta el servicio.

El objeto del Programa de Alimentación Escolar se encuentra en el artículo 10 del *Decreto 16-2017*:

[...] contribuir al crecimiento y desarrollo de los niños y adolescentes en edad escolar, enfocándose en el aprendizaje, el rendimiento escolar y la formación de hábitos alimenticios saludables de los estudiantes, por medio de acciones de educación alimentaria y nutricional y de la entrega de raciones y productos que cubran las necesidades nutricionales de los estudiantes durante el período escolar (Congreso de la República de Guatemala, 2017).

La institucionalidad del programa se define en el artículo ocho de la ley (2017), que establece al MINEDUC como ente rector responsable de la

regulación, planificación y coordinación de todas las actividades públicas y privadas relativas al programa, con facultades para suscribir convenios con los actores involucrados en la implementación, como el MSPAS y el MAGA, ministerios que tienen competencias específicas asignadas.

Además, la ley (2017) también involucra a otros actores para la implementación del programa: en su artículo 13, reconoce a las organizaciones de padres de familia (OPF) creadas o reconocidas por el MINEDUC y con personería jurídica para que puedan ejercer funciones y ejecutar los fondos del programa; en el artículo 15, la ley mandata que, de ser posible, los insumos para la alimentación escolar se adquieran en la misma jurisdicción territorial del centro educativo para priorizar la compra a proveedores locales que practiquen la agricultura familiar.

Actores institucionales del Programa de Alimentación Escolar

El artículo 20 del Decreto 16-2017 crea el Sistema Nacional de Información y Evaluación de Alimentación Escolar como una herramienta de monitoreo que suministre información y permita realizar análisis periódicos de la situación nutricional de la población escolar del país. Este sistema debe coordinarse con el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, así como con el Sistema Nacional de Salud.

Entre los mecanismos para la eficiencia y eficacia del Programa de Alimentación Escolar, cabe mencionar a la Comisión Interinstitucional de Alimentación Escolar, creada con base en el artículo 31 de la ley (2017) y cuya principal responsabilidad es analizar y hacer estudios actuariales del programa y su financiamiento, con el fin de elaborar y proponer previsiones presupuestarias. Esta comisión se encuentra integrada por las siguientes instituciones:

- Ministerio de Educación (MINEDUC)
- Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN)
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)
- Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)
- Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN)

Componentes que contempla el programa en el marco de la ley

La ley, su reglamento (2018) y las reuniones técnicas con el equipo designado para este ejercicio permitieron definir siete componentes del Programa de Alimentación Escolar:

- 1. Alimentación escolar.** Se refiere a garantizar la alimentación escolar, promover la salud y fomentar la alimentación saludable de la población infantil y adolescente que asiste a establecimientos públicos o privados.
- 2. Educación alimentaria y nutricional en el Currículo Nacional Base (CNB).** A cargo del MINEDUC, este componente se aplica en el aula por parte del personal docente.
- 3. Huertos escolares pedagógicos.** Dirigido a la comunidad educativa para mejorar y ampliar la alimentación y producción agrícola. Se realiza en coordinación con el MAGA.
- 4. Educación alimentaria y nutricional enfocada en padres de familia.** Se refiere al proceso formativo y materiales; se ejecuta en coordinación con el MSPAS y la SESAN.
- 5. Organización y participación comunitaria.** Conformación, legalización y fortalecimiento de las OPF para velar por la administración, ejecución y rendición de cuentas, entre otros.
- 6. Vinculación de la agricultura familiar con el Programa de Alimentación Escolar.** Se refiere al mandato de adquisición y compras locales en la medida de las posibilidades.
- 7. Monitoreo y acompañamiento.** Este componente es un eje transversal a los anteriores.

Estructura orgánica para la implementación del Programa de Alimentación Escolar

La estructura del programa responde a una lógica de desconcentración desde lo administrativo a nivel central, hasta la entrega de los recursos a las OPF.

Para su operativización, se conforma un equipo responsable a nivel nacional que está a cargo de la Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo (DIGEPSA), que coordina con la Dirección General de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa (DIGEFOCE) y con otras direcciones de apoyo. A nivel departamental, DIGEPSA también coordina con las direcciones departamentales de educación (DIDEDUC) e instituciones como MAGA y MSPAS, con el objeto de implementar los componentes de los huertos pedagógicos escolares y la educación sobre temas de nutrición dirigida a padres y madres de familia.

Las DIDEDUC, por su parte, tienen el contacto con las OPF, transfiriéndoles los fondos para la ejecución del programa. Gracias al apoyo del plantel docente y directores o directoras de los establecimientos, las OPF brindan la alimentación escolar a la población estudiantil. En esta etapa es donde la ley mandata involucrar a los proveedores locales si es posible.

Si bien las OPF son las figuras por excelencia que ejecutan los fondos y brindan la alimentación escolar a las y los estudiantes, también cabe mencionar que en un menor porcentaje de establecimientos no se cuenta con ellas. En esos casos, son los mismos directores y profesores o profesoras quienes se hacen cargo de ejecutar los fondos.

Como se describió en el apartado anterior, este proceso de actores a distintos niveles y las acciones para la implementación del programa son monitoreados y evaluados por tres instancias: la primera es la medición de los niveles de progreso del programa, según el artículo 14 del Reglamento (2018); la segunda se refiere al Sistema Nacional de Información y Evaluación, como lo establece el artículo 20 de la ley (2017); y finalmente, la tercera es la Comisión Interinstitucional de Alimentación Escolar, que se crea según el artículo 31 de la ley (2017).

Acciones para el cambio social y de comportamiento.

La *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021) establece principalmente dos conocimientos esperados:

- Conoce la importancia de atender las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos o hijas.
- Conoce la importancia de la variedad de dieta nutritiva, incluyendo el consumo de proteína animal.

Definición de la entrega del producto

El desarrollo del modelo operativo incluyó la elaboración de un esquema de entrega del servicio que llega a la población estudiantil. Esto responde a lo que define la Guía de gestión por resultados (2013) en tres preguntas:



1. ¿Qué se entrega?

Transferencias de fondos, idealmente a las OPF, para la implementación del Programa de Alimentación Escolar



2. ¿Quién entrega?

Ministerio de Educación a: - OPF - DIDEDUC (a falta de OPF) - MSPAS, MAGA, SESAN (en apoyo a las acciones complementarias del programa)



3. ¿En dónde se entrega?

En los centros educativos públicos de los niveles preprimario y primario

Población objetivo: La población objetivo son las niñas y niños inscritos en el sistema escolar público de preprimaria y primaria.

Reformas a la Ley de Alimentación Escolar, Decreto 16-2017

Como se ha mencionado, durante el proceso de costeo del Programa de Alimentación Escolar se aprobaron las reformas a la ley que lo sustenta; en ese marco, cabe mencionar los siguientes cambios:

Artículo 1. Reforma del artículo 23

Artículo 23. Restricción: El MINEDUC supervisará que exista disponibilidad de alimentos saludables en los centros públicos y privados de educación inicial, preprimaria, primaria y media.

Artículo 2. Se adiciona el artículo 26 bis

Artículo 26 bis. La alimentación será ininterrumpida durante el ciclo escolar, aunque las clases sean interrumpidas por cualquier causa.

Artículo 3. Se reforma el artículo 27

Artículo 27. Alimentos comercializados en centros educativos escolares. Las ventas de alimentos en los centros educativos públicos y privados de cualquiera de los niveles de educación, tendrán a disposición alimentos y bebidas de los contenidos en el listado de alimentos saludables establecidos en la ley y su reglamento.

Artículo 4. Se reforma el primer párrafo del artículo 31

Artículo 31. Comisión Interinstitucional de Alimentación Escolar. Abarca los niveles inicial, preprimaria, primaria y media.

Artículo 5. Se reforma el primer párrafo del artículo 32

Artículo 32. Informes de la Comisión Interinstitucional de Alimentación Escolar. Se deberán realizar evaluaciones anuales del programa, tomando en consideración las matrículas inicial y final de los niveles de educación inicial, preprimaria, primaria y media.

Artículo 6. Se reforma el artículo 33

Artículo 33. Asignación presupuestaria. A partir del ejercicio fiscal 2023, deberá asignarse, como mínimo, los rubros específicos diarios que se indican a continuación.

a) Nivel inicial	Q4.00
b) Nivel preprimaria	Q6.00
c) Nivel primaria	Q6.00
d) Nivel media	Q4.00

c. Metodología de costeo

El Programa de Alimentación Escolar tiene la ventaja de que su presupuesto está garantizado por ley. Ese fue el primer elemento que se identificó al momento del costeo; sin embargo, al conversar con el equipo técnico del programa se estableció que, si bien no hay brecha para cubrir a toda la población objetivo con respecto a la alimentación, existe una brecha relativa a los espacios, equipos e insumos adecuados para preparar los alimentos de los alumnos.

Por esta razón, se procedió a costear el espacio físico de cocina y bodega para la preparación y resguardo de los alimentos. Mediante reuniones técnicas y gracias a la ficha de costeo se estableció el costo de la construcción de una cocina estándar, utilizando los propios lineamientos del MINEDUC.

d. Costos de la intervención

Supuestos del costeo del equipamiento de las cocinas para alimentación escolar

- El Programa de Alimentación Escolar es universal en el sector oficial a nivel preprimario y primario. Hasta antes de las modificaciones a la ley se invertían Q4.00 por cada niño y niña. El presupuesto vigente de 2021 fue de Q1,906,824,372.00.
- Conforme lo que mandata la ley, el presupuesto del programa se destina principalmente a la compra de alimentos; sin embargo, contempla 10 millones de quetzales para recursos humanos (subproducto de capacitación, actividad 01 del programa 20).
- Los criterios nutricionales se ajustan al aporte asignado para cada niño y niña. Con este monto se logra brindar una alimentación complementaria.
- Si bien el presupuesto para la alimentación escolar está garantizado, la implementación del programa se complica en muchas ocasiones por no contar con los espacios físicos e insumos adecuados para preparar los alimentos.
- El equipamiento de las cocinas requiere un espacio físico básico para cocinar y almacenar los alimentos.
- La asignación presupuestaria del programa no incluye la inversión para el equipamiento y construcción de cocinas. Las nuevas modificaciones a la ley y la ampliación del presupuesto tampoco incluyen rubro para equipamiento de estos espacios.

Costo de equipamiento para la preparación de alimentos (cocinas) en el 17.3% de los municipios priorizados por la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición

Luego de examinar la información provista por el equipo técnico del MINEDUC, se logró determinar que, en los 114 municipios priorizados en el año 2021, había 5,587 establecimientos de preprimaria con una población de 165,206 alumnos inscritos (dato a 2022), mientras que a nivel primaria se contaba con 7,030 establecimientos con una población inscrita de 774,834 niñas y niños (dato a 2022). En total había 12,617 establecimientos y 940,040 alumnos y alumnas inscritos en el ciclo escolar de 2022.

En las reuniones técnicas se determinó que la brecha de costeo existente se refiere a la construcción y equipamiento de cocinas. El costeo incluye la construcción del espacio de cocina y bodega de los alimentos. Este modelo de cocina es industrial básico para la preparación y almacenamiento de alimentos y asciende a la cantidad de Q185,062.40.

Tabla 8. Costos de construcción y equipamiento de una cocina

Descripción	Costo Unitario (en Quetzales)	Cantidad	Total (en Quetzales)
Espacio físico de cocina con bodega de 34.52 m ²	4,345.00	34.52	149,989.40
Gas (8 tambos de 25 libras)	130.00	8	1,040.00
Estufa industrial al menos de 4 hornillas y plancha	5,000.00	1	5,000.00
Refrigeradora con congelador incorporado	12,000.00	1	12,000.00
Licadora industrial	850.00	3	2,550.00
Ollas de aluminio ionizado, con tapadera y asas	320.00	4	1,280.00
Sartén de diferentes capacidades, de aluminio ionizado, con tapadera	350.00	3	1,050.00
Cacerolas de aluminio ionizado, con tapadera	350.00	2	700.00
Utensilios (12 cucharones, 5 espátulas y 10 paletas)	50.00	21	1,050.00
2 sets de cuchillos de acero inoxidable para cocinero	130.00	2	260.00
Set de 4 tablas de plástico para picar, de 20 x 15 pulgadas	543.00	1	543.00
Picheles de plástico	30.00	6	180.00
Escurreidores de aluminio	70.00	6	420.00
Cubetas plásticas de 15 litros, con tapadera	35.00	10	350.00
Recipientes plásticos tipo pírex	40.00	10	400.00
Procesador de alimentos industrial	1,300.00	1	1,300.00
Set de 12 tazones de acero inoxidable	500.00	1	500.00
Set de 3 recipientes de plástico	150.00	1	150.00
Filtros de agua y 2 cambios de filtros	400.00	2	800.00
Mesa de trabajo de acero inoxidable, de 1.83 m de largo	1,000.00	1	1,000.00
Estantería de 1.20 x 0.45 x 1.6 cm	600.00	3	1,800.00
Pila de 2 lavaderos (Talishte)	1,750.00	3	1,750.00
Tasas medidoras	30.00	2	60.00
Cucharas medidoras	20.00	2	40.00
Balanza digital	150.00	1	150.00
Balanza manual	600.00	1	600.00
Reloj digital	100.00	1	100.00
Olla de presión Industrial	1,700.00	1	1,700.00
Basureros	100.00	2	200.00
TOTAL			185,062.40

Fuente: Elaboración propia, con base en información del MINEDUC

e. Análisis de brechas

El ejercicio permitió evidenciar una brecha importante para la correcta implementación del programa. Si bien el presupuesto de la alimentación está garantizado por ley, también es una realidad que no todos los establecimientos educativos cuentan con el espacio físico adecuado para implementar el programa.

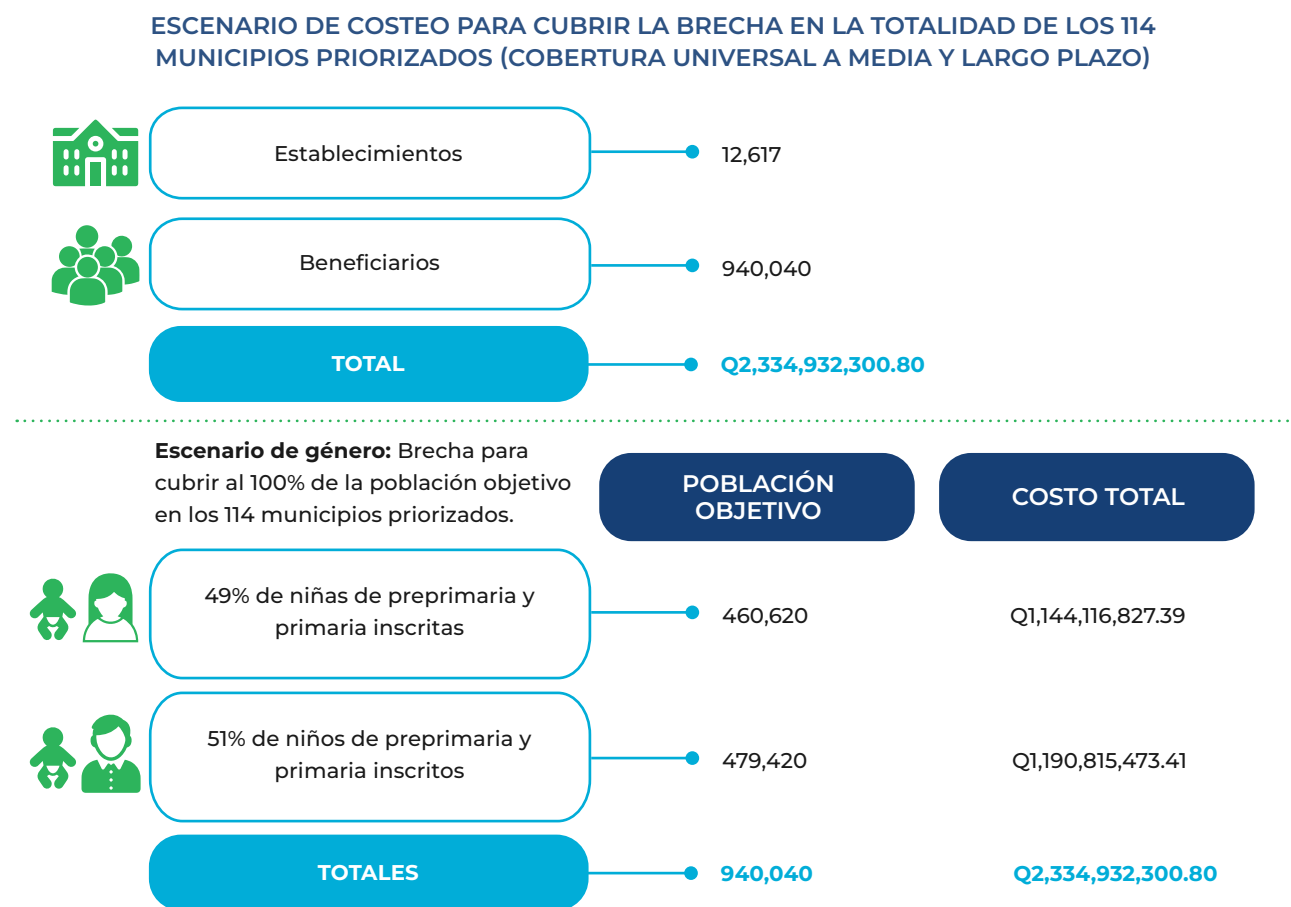
Al momento del ejercicio no se pudo determinar la brecha de establecimientos sin condiciones apropiadas para la preparación y almacenamiento de alimentos: el MINEDUC no posee esa estadística. Además, según lo que se informó por parte del personal del programa, debe considerarse que no necesariamente todos los espacios con los que se cuenta están en las mismas condiciones. Hay un porcentaje pequeño que sí tiene el espacio y las condiciones adecuadas, pero muchas de las instalaciones solamente necesitan remozamiento; otras solo necesitan los insumos y, en muchos

casos, no se tiene siquiera el espacio para construir la cocina. Por consiguiente, la brecha se establece en función de la cantidad de cocinas con las cuales se debería contar, debido a que si la cocina existe habrá que remozarla, y si no existe, deberá construirse.

De 12,617 establecimientos educativos se debe construir o remozar la misma cantidad de cocinas. La diferencia entre la construcción y el remozamiento es mínima; por lo tanto, para el análisis de brecha se toma como base el dato de la construcción y equipamiento, que es de Q185,062.40. Esto significaría una inversión de Q2,334,939,871.00.

Perspectiva de género. La construcción de todas las cocinas necesarias significaría beneficiar a un total de 940,040 estudiantes de preprimaria y primaria. De esta población inscrita, 460,620 serían niñas (49%) y 479,420 (51%) serían niños.

Ilustración 18. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población en los municipios priorizados



Nota: Información de los 114 municipios priorizados con base en el Censo 2018
Fuente: Elaboración propia con base en la ficha de costeo del programa.

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

Escenario de equipamiento para la preparación de alimentos (cocinas) en el 17.3% de los municipios priorizados por la GCNN

En el documento de la GCNN no se recoge una meta específica para esta intervención; sin embargo, tomando en cuenta que las metas que corresponden a la Línea de acción de Protección Social oscilan entre aumentar 15 y 20 puntos porcentuales la cobertura, se tomó la decisión técnica de establecer un aumento de 17.3 puntos porcentuales para este programa.

De esa cuenta, se procedió a realizar el escenario de costeo de cocinas para los dos años que restan de vigencia de la estrategia. Para 2022 y 2023 se estableció aumentar en 8.6 puntos porcentuales la construcción de cocinas, respectivamente. Esto equivale a la construcción de 1,097 cocinas en 2022 y 1,098 en 2023, con una inversión de Q203,013,453.00 por año, para un total de Q406,211,968.00 al finalizar la estrategia.

Por año, la cantidad de niñas y niños beneficiados con cocinas adecuadas sería de 80,843 en 2022 y de 80,844 en 2023, para un total de 161,687 al finalizar este último año. Esto significa un aumento de 17.3 puntos porcentuales en la cobertura de establecimientos con cocinas equipadas y población inscrita beneficiada.

Perspectiva de género. Con la construcción de las 2,195 cocinas se beneficiaría a 161,687 estudiantes, tomando en cuenta que 79,226 (49%) serían niñas, y 82,461 serían niños (51%).

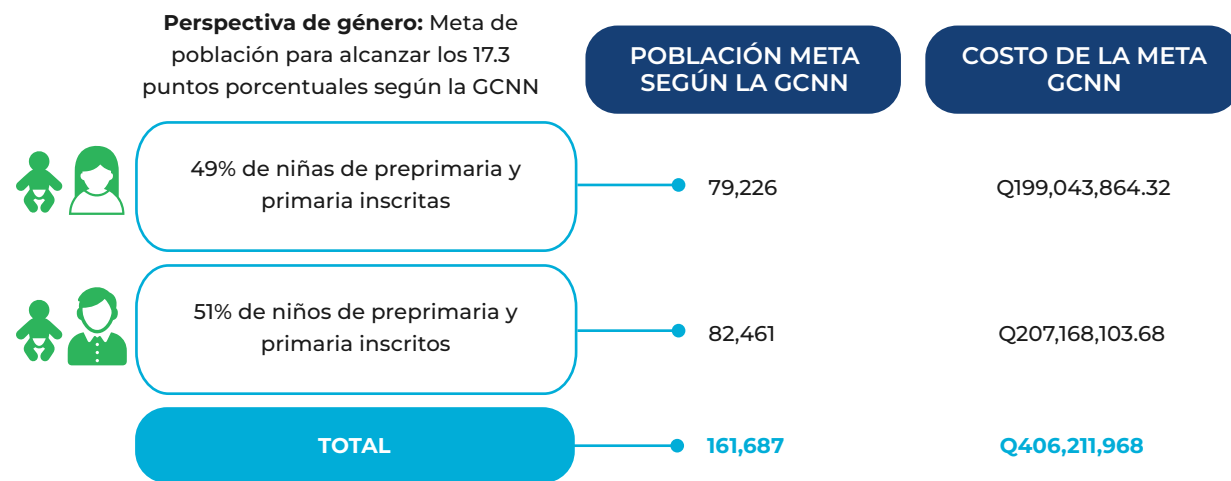
Ilustración 19. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Ilustración 20. Escenario de costeo por género y cumplimiento de la meta de la GCNN

ESCENARIOS DE COSTEO POR GÉNERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

La implementación efectiva del Programa de Alimentación Escolar repercute directamente en la calidad educativa. Cuando no existe una OPF reconocida en algún establecimiento, son las y los maestros quienes se hacen cargo de la preparación de los alimentos, lo cual resta tiempo de calidad y atención a la impartición de clases efectivas.

El carecer de espacios adecuados para el almacenamiento de los alimentos también incide en el proceso de compra y adquisición de insumos, obligando a gestionar diariamente la compra y preparación, con lo cual se invierte más tiempo de lo necesario.

Además de los espacios de cocina y almacenamiento, el equipo técnico sugirió la importancia de contratar al menos a una persona que ayude con la preparación de alimentos y las actividades alrededor de ello.

Este programa es un excelente ejemplo de lo importante que es garantizar el presupuesto para la implementación de las acciones, sin embargo, también hay que garantizar su efectivo cumplimiento tomando en consideración las actividades satélites que se requieren para alcanzar un óptimo desempeño.

4.4 Programa de Hogares Comunitarios y Centros de Atención y Desarrollo Infantil (CADI), SOSEP

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

Esta intervención tiene como marco normativo específico los siguientes documentos:

- Convención sobre los Derechos del Niño
- Acuerdo Gubernativo 171-95, que crea el Programa Hogares Comunitarios adscrito a la SOSEP
- Acuerdo Gubernativo 824-97, que reformula la creación del Programa Hogares Comunitarios adscrito a la SOSEP
- Manual de procedimientos del Programa Hogares Comunitarios
- Documento de la GCNN
- Estrategia para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021)

b. Modelo operativo

Se elaboró junto al equipo técnico del programa, cuyos miembros indicaron que el actual manual de procedimientos se encuentra en revisión. Por lo tanto, si bien se toma como base el instrumento vigente, como Programa Conjunto se siguieron los lineamientos del equipo técnico. Adicionalmente, para complementar la información recibida se consultó la página web de la SOSEP, que describe de manera general cómo opera cada iniciativa a su cargo.

La dirección de los hogares comunitarios se encuentra a cargo del programa y cuenta con dos modalidades. Principalmente se brinda atención integral a niñas y niños menores de 7 años, hijas e hijos de padres que se encuentren en situación de vulnerabilidad económico social. Se busca la incorporación de la madre en actividades productivas, generando ingresos para mejorar las condiciones de su grupo familiar (Gobierno de Guatemala, 2022).

Las dos modalidades de atención que brinda el programa son:

1. Hogares comunitarios (HC): Esta modalidad se implementa en casas de familias en donde se proporciona un espacio para la atención de entre 10 y 12 niños y niñas. Es importante mencionar que esta no es una modalidad que se continúe expandiendo, sino se atienden únicamente los HC ya existentes.

2. Centros de atención y desarrollo infantil (CADI): Esta modalidad del programa responde a alianzas estratégicas para funcionar en inmuebles que son propiedad de municipalidades, de alguna organización no gubernamental, o bien, de organizaciones comunitarias. En estos centros se brinda atención a grupos de 20 niños y niñas o más para la atención de 10 niños y niñas por madre cuidadora voluntaria (Gobierno de Guatemala, 2022).

Los servicios que prestan los HC y los CADI a la comunidad son:

- Educación inicial y preprimaria, con el apoyo del MINEDUC
- Alimentación complementaria: desayuno, refacción, almuerzo y refacción
- Salud preventiva: control nutricional, control de desarrollo psicomotriz, esquema de vacunación y educación en salud a las familias de las niñas y niños, así como a las madres cuidadoras del programa
- Seguridad y formación en valores, componente en

el cual se capacita a las madres cuidadoras y familias beneficiarias en temas de desarrollo de la niña y el niño, como estimulación temprana, patrones de crianza, salud preventiva, valores humanos y organización comunitaria.

- Recreación

Alianzas estratégicas: Para su debida implementación, la SOSEP desarrolla una alianza principal con el MINEDUC, debido a que el programa de educación inicial y preprimaria que se imparte está avalado y certificado por esta institución. En numerosas ocasiones, el MINEDUC paga a la maestra encargada.

Adicionalmente, el programa involucra a la comunidad, autoridades locales, municipalidades, MSPAS, sociedad civil y cooperación internacional.

Estructura organizativa: La dirección de los hogares comunitarios cuenta con un Departamento de Educación, un Departamento de Salud Infantil, un Departamento de Supervisión y Monitoreo, y un Departamento de Contabilidad.

Para su operativización, la estructura del programa cuenta con la Dirección de Hogares Comunitarios en la sede central, la cual coordina con sedes departamentales y sus respectivos directores. A nivel del territorio, hay varias posiciones jerárquicas que permiten la implementación y supervisión del programa:

- Supervisor a cargo de inspeccionar el trabajo que realizan las delegadas
- Delegadas, quienes supervisan el funcionamiento de los HC y los CADI por medio de una herramienta que emplea una metodología cualitativa y cuantitativa
- Madres titulares, es decir, madres voluntarias que, además de estar a cargo del cuidado de un grupo de 10 niñas y niños, se hacen responsables por el manejo de los fondos que la SOSEP transfiere a una cuenta bancaria para el funcionamiento del HC o CADI. La institución asigna fondos que se ejecutan según los lineamientos que se envían mensualmente o por período (18 a 20 días hábiles, de lunes a viernes). Se asigna un aporte para la alimentación, gas, agua pura y material educativo a la madre titular. Las madres titulares rinden cuentas a las delegadas que están en la sede departamental.
- Madres corresponsables, es decir, aquellas que también ayudan al cuidado de los niños y las niñas cuando los grupos exceden la cantidad que tiene permitido cuidar la madre titular. Se agrega la

colaboración de las madres corresponsables a razón de 10 niñas y niños por cuidar, adicionales a los que ya están a cargo de las madres titulares. Por su trabajo voluntario, se les asigna una subvención a las madres titulares y corresponsables.

Acciones para el cambio social y de comportamiento

De acuerdo con los servicios que brinda este programa y los CAP identificados para este tipo de intervención en la estrategia para el cambio social y de comportamiento de la SESAN, se presenta a continuación un cuadro que explica lo que está alineado:




Tabla 9. Conocimientos, actitudes y prácticas esperadas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

	Conocimientos esperados	Actitudes esperadas	Prácticas esperadas
INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> Conoce la importancia de crear ambientes favorables para sus hijos o hijas y el efecto positivo que ello genera para su desarrollo. Reconoce que su hijo o hija es un ser humano que necesita una interacción afectiva positiva con sus padres o tutores. Identifica los factores que facilitan el desarrollo pleno de su hijo o hija. Conoce que niños y niñas tienen los mismos derechos y deben recibir los mismos cuidados y apoyo sin diferencia de género. 	<ul style="list-style-type: none"> Está motivado a interactuar de manera afectuosa con su hijo o hija. Reconoce la importancia de participar en espacios y procesos de diálogo y escucha para interactuar/ vincularse mejor con su hijo o hija. 	<ul style="list-style-type: none"> Atiende las necesidades de salud y nutrición de su hijo o hija. Establece un ambiente favorable para su desarrollo. Interactúa activamente responde a las necesidades de su hijo o hija: le habla, lo escucha, juega con él o ella, lo abraza, le muestra afecto. Observa y estimula cuidadosamente el desarrollo de su hijo o hija.
INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Conoce la importancia de brindar una atención con calidad, calidez y pertinencia cultural a las madres de niño o niñas y sus familias. Identifica los alimentos que son más accesibles en el contexto de las comunidades con las que trabaja, así como otros alimentos nutritivos cuyo consumo podría promoverse. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene disponibilidad de promover la alimentación complementaria en los hogares de las comunidades de su jurisdicción. 	

Fuente: Elaboración propia con base en la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021)

Definición de la entrega del producto

En cuanto al resumen de la entrega del servicio según el marco de referencia de la *Guía de gestión por resultados* (2013), la respuesta a las tres preguntas es la siguiente:

- 
1. ¿Qué se entrega? Alimentación y servicios educativos para los niveles inicial y preprimario
- 
2. ¿Quién entrega? SOSEP (municipalidades, MINEDUC, organizaciones comunitarias)
- 
3. ¿En dónde se entrega? Comunidades lejanas en donde no hay cobertura educativa

Población objetivo: La población objetivo son niños y niñas de 6 meses a menores de 7 años, hijos e hijas de padres de escasos recursos; también se permite la incorporación de la madre de familia en actividades productivas generadoras de ingresos económicos.

c. Metodología de costeo

Para esta intervención se contó con información desagregada sobre la inversión que requiere cada HC y CAD, así como los otros elementos que contempla la ficha de costeo. Se logró establecer el costo anual de la intervención completa para cada HC y CAD, así como la capacidad instalada. Un rubro importante de esta intervención es la subvención que se les otorga a las madres titulares y corresponsables voluntarias.

Otro aspecto relevante en la metodología fue establecer la población objetivo más específica del programa, con el fin de evidenciar una brecha más racional para la capacidad de una secretaría, que no alcanza el presupuesto de un ministerio. Por ello, del total de la población de niñas y niños atendidos se estimó que un 90% de la atención le corresponde al MINEDUC, mientras que el restante 10% se destina a la SOSEP y la SBS. El programa estima que atiende en un 70% a población rural, y en un 30% a población urbana. Esta es la relación que se utilizó para estimar la población objetivo y las brechas correspondientes.

d. Costos de la intervención

La información que compartieron los delegados técnicos del programa permitió establecer criterios técnicos para desarrollar el costeo de la intervención, contribuyendo tanto a la determinación de la población objetivo como a la delimitación de la cobertura.

Población. La SOSEP trabaja con base en los siguientes parámetros:

- Población universo: Niños y niñas de 6 meses a 7 años
- Población objetivo: Niños y niñas de 6 meses a 7 años en condiciones de pobreza o extrema pobreza. Para obtener este dato se emplea el indicador de pobreza de la ENCOVI 2014.
- Población elegible: Se refiere a la meta física programada para el ejercicio fiscal 2021.

Cobertura. Para atender a la población de acuerdo con la meta física trazada, la SOSEP cuenta con 143 HC y 468 CAD distribuidos en los 22 departamentos del país. En 2021 se alcanzó una cobertura de 15,451 niños y niñas de entre 6 meses y menores de 7 años. Según la ficha de costeo, los beneficiarios del programa representan el 0.93% de la cobertura de la población objetivo.

Elementos a considerar

La atención de la primera infancia (niños y niñas de 4 años) es el enfoque principal del programa. La SOSEP, la SBS y el MINEDUC son las tres instituciones públicas que actualmente brindan el servicio de educación inicial a la primera infancia del país. Las dos primeras han atendido a la primera infancia con educación inicial desde sus respectivas capacidades institucionales.

La prestación del servicio de esta intervención por parte de la SOSEP presenta similitudes y diferencias con respecto al servicio que brindan las otras dos instituciones. A continuación, un resumen de las similitudes y diferencias encontradas en la atención que brindan las tres instituciones mencionadas.

Tabla 10. Cuadro comparativo entre intervenciones enfocadas en educación inicial del sector público

Centros	Sistema escolarizado	Sistema no escolarizado	Horas de atención	RR. HH. voluntario para la atención de la niñez	Áreas de atención	Raciones de alimentación
HHCC y CADI (SOSEP)	x		9 horas	Sí	70% rural / 30% urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
CAI (SBS)	x		9 horas	No	Principalmente urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
Acompáñame a Crecer (MINEDUC)		x	4:30 horas	Sí	Principalmente rural	Ninguna

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los modelos operativos de los programas

Tabla 11. Cuadro comparativo entre intervenciones enfocadas en educación preprimaria del sector público

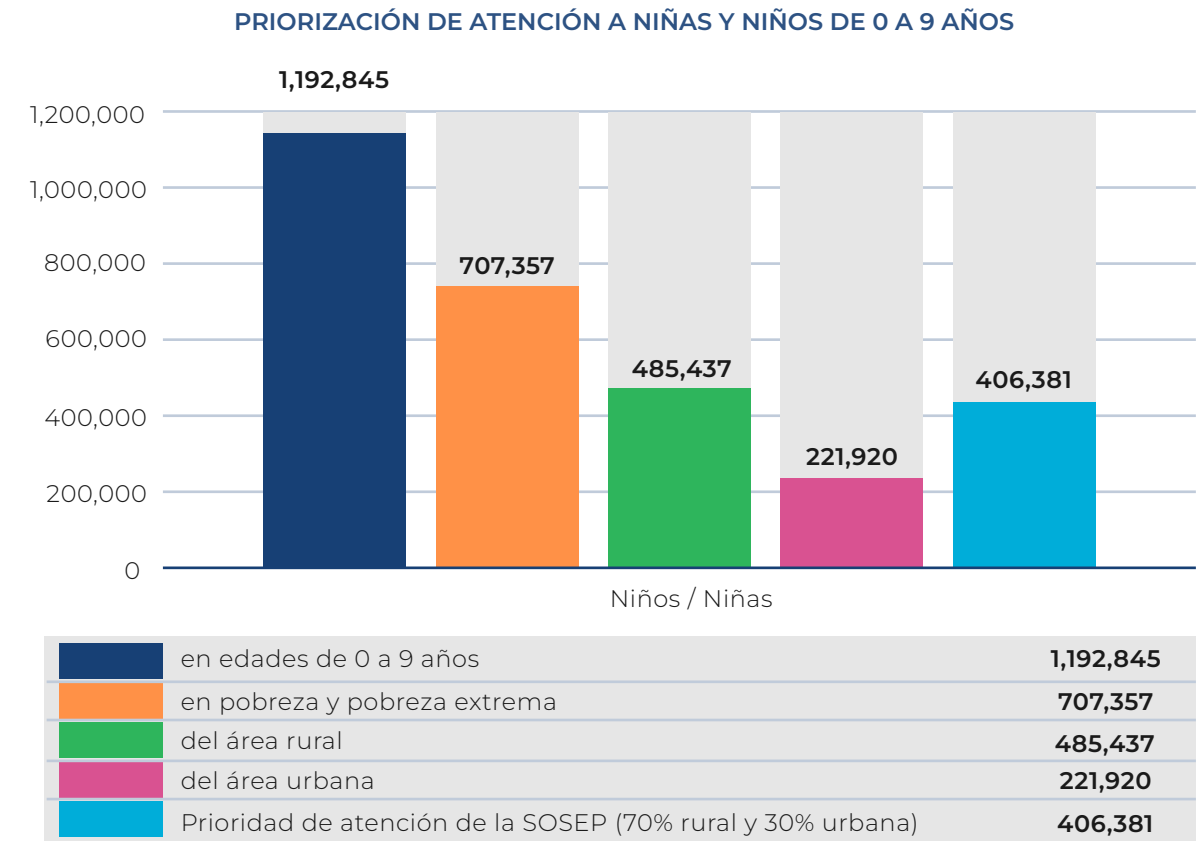
Centros	Sistema escolarizado	Horas de atención	RR. HH. voluntario para la atención de la niñez	Áreas de atención	Raciones de alimentación
HHCC y CADI (SOSEP)	x	9 horas	Sí	70% rural / 30% urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
CAI (SBS)	x	9 horas	No	Principalmente urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
Acompáñame a Crecer (MINEDUC)	x	4:30 horas	No	Urbano y rural	1 al día (refacción)

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los modelos operativos de los programas

Estimaciones de población. El programa cuenta con información sobre la población atendida por departamento a nivel nacional, la cual refiere que se atiende a un 70% de población rural y un 30% de población urbana. Sin embargo, para efectos de circunscribir el ejercicio a los 114 municipios que prioriza la GCNN, fue necesario utilizar la base de datos de población por municipio del censo de 2018, así como el indicador de pobreza de la ENCOVI 2014 (59.3%), con el objeto de estimar la población objetivo y elegible de esta intervención en el territorio priorizado. A esto es importante agregar que, como la población objetivo del programa está conformada por niños de 0 meses a menores de 7 años, se tomó en cuenta los quintiles de 0 a 4 y de 5 a 9 años de la base del censo de 2018.

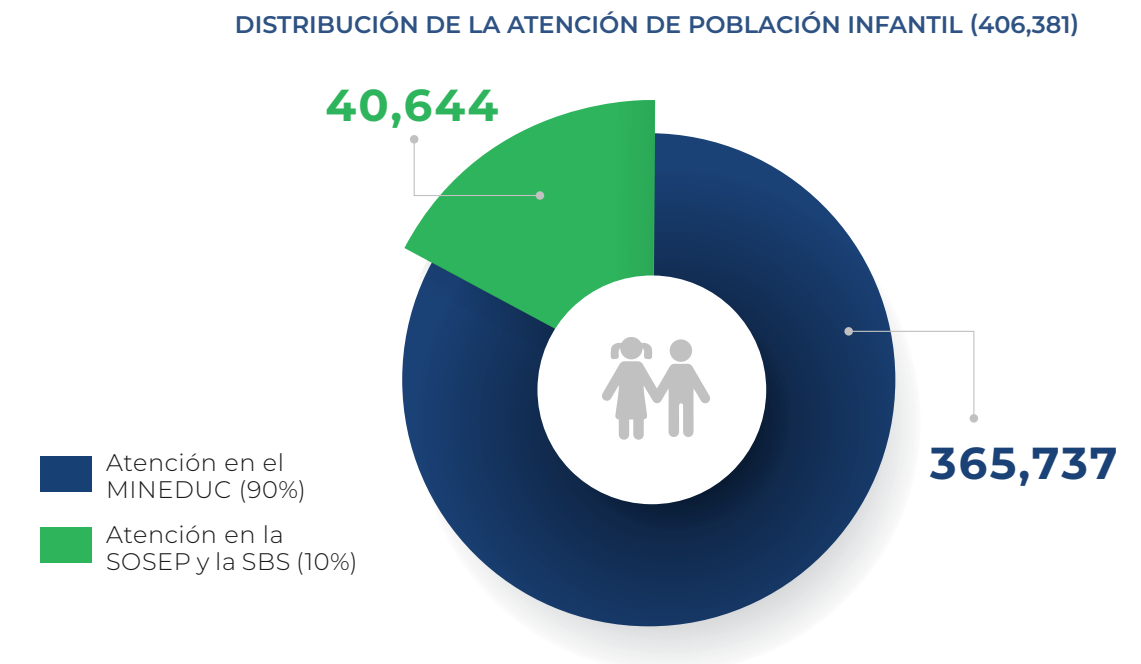
Para construir la estimación del total de la población objetivo se partió de que el MINEDUC, como institución rectora de la educación en el país, es responsable de brindar la mayor cobertura. Además, también se tomó en cuenta que a una secretaría de Estado no se le asigna un presupuesto parecido al de un ministerio rector de un sector. Por ello, se estimó la población objetivo de este programa solamente en un 10% del total de población.

Gráfica 1. Priorización de la atención a niñas y niños de entre 0 y 9 años que viven en los municipios priorizados



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros de atención a la población

Gráfica 2. Distribución de la atención a niñas y niños entre instituciones públicas



De esa cuenta, se generaron los siguientes datos:

- La población objetivo en los municipios priorizados (70% rural y 30% urbana) por este programa se estimó en 40,644 niñas y niños hijos de padres de escasos recursos.
- Gracias a la información compartida por los técnicos del programa, en el marco de los 114 municipios, los CADI y HC atienden a 4,684 niñas y niños.
- Se estima que 468 madres voluntarias —a razón de una por cada 10 niñas y niños— atienden a la población en los 70 municipios en los que el programa tiene presencia.
- El subsidio que recibe una madre voluntaria asciende a Q1,400.00. Si se toma en cuenta que recibe 14 subsidios al año, el monto total por voluntaria asciende a Q19,600.00.
- La estimación del costo anual que invierte la SOSEP por la población objetivo en los 114 municipios priorizados por la GCNN (Q4,221.51 per cápita anualmente) es de Q19,773,552.84.
- Se estimó que, en promedio, un HC o CADI atiende a 25 niños y niñas.

Meta de la GCNN: Para esta intervención, la estrategia de la GCNN establece incrementar la cobertura en al menos 20 puntos porcentuales con respecto a la población objetivo en los municipios priorizados. Esto significa que la cobertura debe ampliarse para brindar atención a 8,127 niños y niñas más.

Costo per cápita: Gracias a la sistematización de la información a través de la ficha de costeo se logró estimar que la inversión anual por cada niño y niña atendida en este programa es de **Q4,221.51**.

Costos directos

El recurso humano directo de la intervención está conformado por las madres voluntarias cuidadoras (titulares y corresponsables); cada una recibe anualmente 14 subvenciones de Q1,400.00 mensuales, para un total de Q19,600.00 por cada madre cuidadora (costo unitario). El programa cuenta con 1,338 voluntarias, es decir que anualmente se invierten **Q26,224,800.00** en este rubro.

El otro rubro que forma parte de los costos directos se refiere a los servicios generales e insumos que se utilizan en los HC y los CADI para brindar atención a los niños y niñas. En este caso se tomaron en cuenta aspectos como la alimentación, material educativo, agua pura, gas propano y materiales de limpieza que, en conjunto, representan un gasto anual de **Q42,965,975.00**.

Tabla 12. Costos directos del programa Hogares Comunitarios y CADI

4.1.1.1 Costo directo por concepto de RR. HH. (expresado anualmente)				
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario (en quetzales)	Cantidad	Costo total (en quetzales)
419	Madres cuidadoras voluntarias (titulares y corresponsables)	19,600.00	1,338	26,224,800.00
4.1.1.2 Servicios e insumos directos				
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario (en quetzales)	Cantidad	Costo total (en quetzales)
419	Alimentación (beneficiarios)	2,652.00	13,500	35,802,000.00
	Insumos de limpieza, entrega cuatrimestral (HC y CADI)	5,000.00	611	3,055,000.00
419	Material educativo (HC y CADI)	1,800.00	611	1,099,800.00
	Agua pura (HC y CADI)	1,200.00	611	733,200.00
	Gas propano (HC y CADI)	3,000.00	611	1,833,000.00
TOTAL				Q42,965,975.00

Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros de atención a la población

Costos indirectos

El primer rubro de los costos indirectos es el de recursos humanos de la unidad administrativa central del programa, con un costo anual de Q2,828,000.00. Es decir, los salarios del director, subdirector, jefe de departamento, auxiliares administrativos, coordinadores, secretaria, contador, encargado de convenios, encargado de licencias sanitarias, coordinadores de psicología y nutricionista.

El rubro de servicios generales e insumos necesarios a nivel central representa un costo de Q403,092.00 al año. Otros rubros son los de recurso humano y servicios generales e insumos de la unidad administrativa de supervisión del programa, que anualmente necesita un presupuesto de Q6,792,500.00. Finalmente, la capacidad instalada del programa tiene un presupuesto de **Q18,778,400.00**.

Tabla 13. Costos indirectos programa Hogares Comunitarios y CADI

4.3 Capacidad instalada			
4.3.1 Equipamiento			
Código	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario (en quetzales)	Costo total (en quetzales)
322	Equipo de oficina (escritorio, silla, archivo)	17,500.00	210,000.00
328	Impresora	81,000.00	81,000.00
328	Computadora, UPS	7,500.00	90,000.00
	Dispensador de agua	1,500.00	1,500.00
CADI			
329	Estufa industrial	5,000.00	3,055,000.00
329	Refrigeradora	5,000.00	3,055,000.00
296	Baterías de cocina y menaje (plástico)	2,000.00	1,222,000.00
	Mesas triangulares con silla	225	3,487,500.00
	Archivadores	800	488,800.00
	Pizarrón	1,000.00	611,000.00
	Cunas	2,500.00	3,055,000.00
	Gabinetes de cocina	1,400.00	855,400.00
	Balanza	250	152,750.00
	Ventilador	300	183,300.00
	Tallímetro	750	458,250.00
	Sillas para bebés	450	549,900.00
	Juegos didácticos	2,000.00	1,222,000.00
TOTAL		Q125,975.00	Q18,778,400.00

Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros de atención a la población

El total de la intervención, incluyendo costos directos e indirectos, suma un presupuesto de **Q81,580,367.00**.

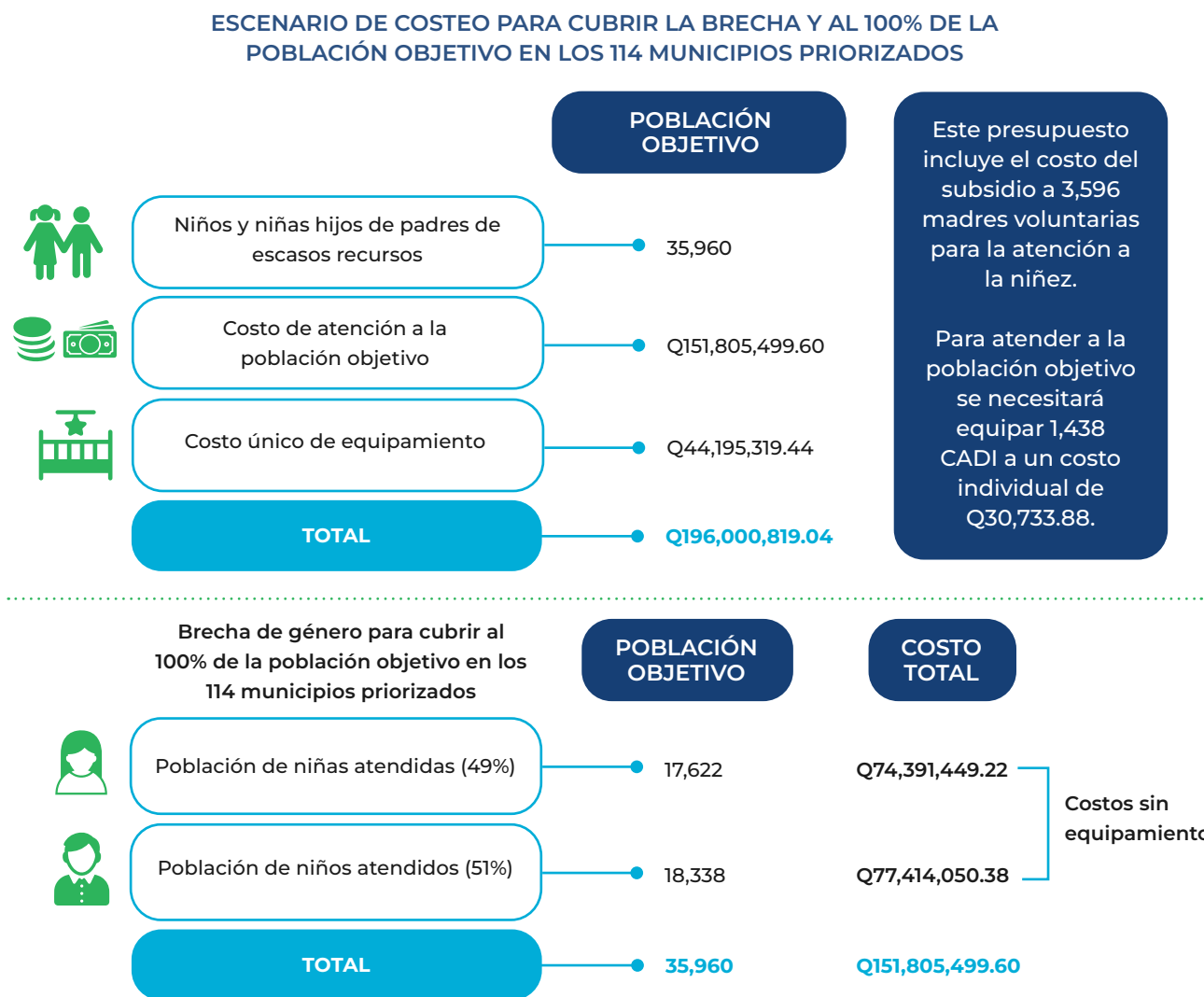
El costo de equipar un CADI nuevo asciende a la cantidad de Q30,733.88.

e. Análisis de brechas

Para establecer la brecha de cobertura del 100% en los municipios priorizados, a la población objetivo que se estimó para el programa (40,644) se restó la cantidad de niñas y niños atendidos actualmente (4,684), lo cual arrojó una diferencia de población de **35,960** por cubrir. El costo de atención a esta población sería de Q151,805,499.60, incluyendo el subsidio a **3,596 madres voluntarias**. A este presupuesto se debe incrementar un costo único de inversión relacionado con el equipamiento de **1,438 CADI nuevos** pensando en que cada uno deberá atender a un promedio de 25 niños y niñas, lo cual arroja la cantidad de Q44,195,319.44. El total de este escenario es entonces de **Q196,000,819.04**.

Desde la perspectiva de género, 17,622 (49%) beneficiarios serían niñas, con una inversión de Q74,391,449.22, y la cantidad restante, 18,338 (51%), estaría conformada por niños cuya atención requeriría un presupuesto de Q77,414,050.38. Estas cifras no incluyen el equipamiento.

Ilustración 21. Resumen de costeo del 100% de cobertura en los municipios priorizados



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

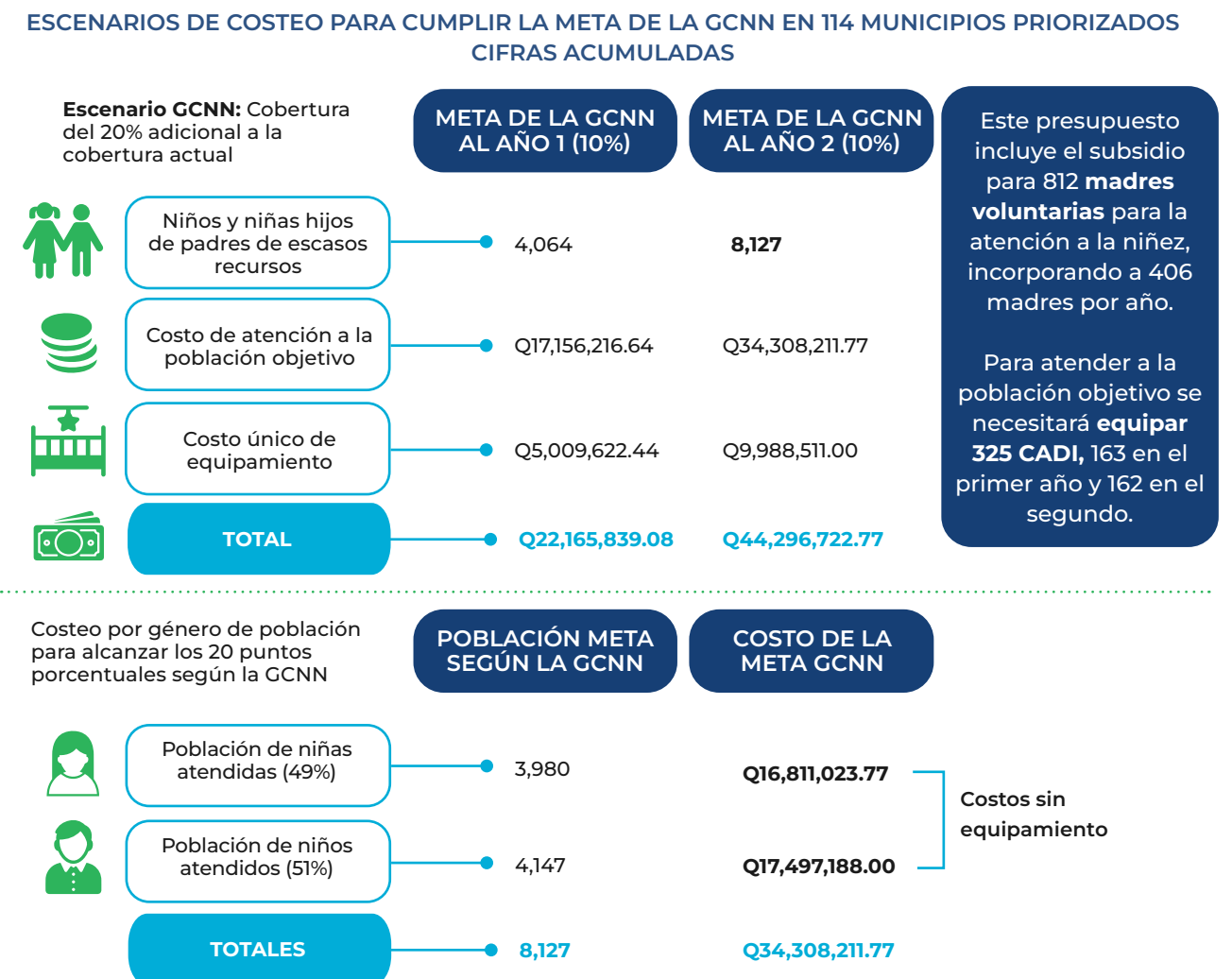
Para elevar la cobertura en 20 puntos porcentuales, el programa debería agregar a su padrón la atención de **8,127** niñas y niños menores de 7 años que viven en los municipios priorizados en condiciones de pobreza y pobreza extrema, con una relación del 70% rural y el 30% urbano.

Como en el resto de las intervenciones, esta meta de cobertura se propone un plazo de dos años. Para el primer año se debería atender a **4,064** niños y niñas a un costo de Q17,156,216.64 que incluirían la subvención a **406 madres voluntarias**. Además, se necesitaría una inversión de Q5,009,622.44 para equipar la cantidad de **163 CADI nuevos**. En total, para el primer año se requeriría una inversión de **Q22,165,839.08**.

Durante el segundo año —considerando que en él se acumulan las cifras del primero— se debería atender a 8,127 niños y niñas, lo cual implica un costo de Q34,308,211.77, cantidad que incluye el costo de la subvención destinada a 812 madres cuidadoras. A este monto se le incrementa el costo de equipar otros 162 CADI nuevos, a un costo acumulado de Q9,988,511.00, lo cual hace una inversión total acumulada de Q44,296,722.77.

En cuanto a la atención por género, cabe indicar que el cumplimiento de la meta significaría atender a 3,980 niñas (49%) gracias a una inversión de Q16,811,023.77 y a 4,147 niños, a un costo de Q17,506,601.97. Estas cifras no incluyen el costo de equipamiento.

Ilustración 22. Resumen de costeo para cumplir la meta de la GCNN



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

Es importante resaltar que la población objetivo no es exclusiva del programa. En cuanto al nivel de educación inicial, cabe recordar que el MINEDUC tiene presencia sobre todo en el área rural, cubriendo un 3% de la población a nivel nacional, según cifras de su Plan operativo multianual 2021-2025 y del Plan operativo anual 2021 (MINEDUC, 2021). Además, a nivel urbano y en cuanto a la cobertura del Estado, la referida cartera también comparte la población objetivo con los centros de atención integral (CAI) de la SBS.

En cuanto a la educación preprimaria, es preciso señalar que la población también se comparte con el MINEDUC, que tiene el 51.16% de cobertura (MINEDUC, 2021), y con la SBS, que tiene presencia principalmente en el área urbana.

Al momento de revisar el ejercicio de costeo con el equipo técnico de la SOSEP se evidenció que, del total de los CADI, entre 20 y 30, aproximadamente, corren riesgo de ser cerrados por falta de ratificación de los convenios interinstitucionales con las municipalidades e impago de la renta de los espacios físicos en los que se llevan a cabo las actividades del programa. Se requiere, de esa cuenta, fortalecer los esfuerzos interinstitucionales e intersectoriales a nivel político y técnico para priorizar la atención de la primera infancia mediante la educación inicial.

4.5 Programa de Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer, SOSEP

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

Este programa se basa principalmente en el *Acuerdo Gubernativo 109-2019, Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República*.

b. Modelo operativo

El programa ha sido diseñado para promover el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres en situación de vulnerabilidad, principalmente del área rural y de aquellas que están en edad productiva. Este propósito se busca alcanzar mediante los siguientes servicios: asistencia técnica en proyectos productivos; capacitación en seguridad alimentaria y nutricional; asistencia

técnica para la comercialización de sus productos y servicios; gestiones para la participación en eventos de promoción y comercialización de los productos elaborados por las beneficiarias.

Funciones que desempeña la dirección del programa:

Estas son las funciones de la dirección del programa, con base en lo consignado en su página web oficial (2022):

- Fortalecer la organización y participación de las mujeres mediante la creación o conformación de unidades productivas.
- Optimizar las capacidades, habilidades y destrezas productivas de las mujeres para que generen más ingresos para sus familias.
- Estimular la práctica de conductas a favor de la seguridad alimentaria y nutricional en las mujeres atendidas.
- Establecer procesos de coordinación interinstitucional para desarrollar acciones que promuevan la productividad y el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional.
- Concientizar a las mujeres sobre su contribución al bienestar de sus familias, reforzando su autoestima y la utilización de su potencial productivo.
- Fomentar la creación de emprendimientos y que participen en espacios comerciales para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.
- Brindar conocimiento a las mujeres para que la elaboración de sus productos responda a las necesidades del mercado y estén acordes a la disponibilidad de recursos e insumos de su localidad; además, acompañar a las mujeres en el mercadeo de su actividad comercial.
- Formar en competencias empresariales a las mujeres para que sean capaces de identificar oportunidades de mercado y así puedan comercializar los productos que elaboran.

Alianzas estratégicas para el desarrollo del programa

Con el fin de desarrollar cada una de las funciones y llevar a cabo de manera óptima el proceso de formación, la dirección del programa establece alianzas estratégicas con diferentes instituciones del Estado como las municipalidades, el MAGA, MINEDUC, MIDES, la SESAN, el Ministerio de Economía (MINECO), y la Secretaría Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas (SVET). También se hacen alianzas con las comunidades y las oenegés.

Estructura administrativa

Para brindar el servicio a las beneficiarias se cuenta con una dirección, una subdirección y con el Departamento de Asistencia Técnica para la Comercialización, ubicados en la sede central de la SOSEP. A nivel departamental operan los departamentos de capacitación productiva y se cuenta, por regiones, con la figura de coordinadores regionales ubicados en alguno de los departamentos. Desde una perspectiva jerárquica, después se encuentran los técnicos departamentales, quienes se encargan de ejecutar el programa en los departamentos, y luego se ubican los técnicos sociales, que apoyan al técnico departamental en el abordaje de temas comerciales. De último están los extensionistas, quienes imparten las capacitaciones a los grupos de mujeres beneficiarias.

Conformación de las unidades productivas

Con ayuda de las direcciones municipales de la mujer, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, la SOSEP identifica al grupo de mujeres que desean participar en el proceso de capacitación. Este apoyo también puede ser solicitado de manera directa por un grupo de mujeres.

El proceso de capacitación tiene una duración aproximada de dos años. El lugar y horario de los cursos se ajusta a la disponibilidad de la unidad productiva, mientras que la periodicidad de las reuniones depende de la disponibilidad del equipo técnico.

Con el equipo del programa se logró establecer una serie de pasos para conformar una unidad productiva, de la manera siguiente:

1. Identificación y sensibilización al grupo de mujeres
2. Celebración de asamblea
3. Selección de una junta directiva
4. Conformación de la unidad productiva
5. Acuerdos y condiciones del proceso
6. Firma de convenio entre la SOSEP y la unidad productiva

Proceso metodológico

El proceso de enseñanza conlleva cuatro fases que se agotan en el período de dos años, aproximadamente (SOSEP, 2022).

Fase I. Organización: Se refiere al proceso de sensibilizar a las mujeres para que conformen una unidad productiva y puedan contribuir al mejoramiento de la economía familiar mediante actividades económicamente productivas.

Fase II. Fortalecimiento: Capacitación para el fortalecimiento de capacidades, habilidades y destrezas, así como asistencia técnica para la productividad y empresariedad. Durante esta fase también se fortalecen las actitudes de las mujeres para que promuevan las condiciones adecuadas de seguridad alimentaria y nutricional en sus familias.

Fase III. Consolidación: En esta fase se promueve la producción y comercialización. «Se consolida la capacidad para lograr la continuidad en la actividad productiva de los grupos de mujeres; quienes [sic] pasan de tener una capacidad de autoconsumo a una excedentaria que les permite tener acceso a actividades comerciales. Se fortalecen los conocimientos en comercialización» (SOSEP, 2022).

Fase IV. Graduación: En esta fase se espera que las unidades productivas hayan alcanzado los indicadores de organización, empresariedad y autogestión para graduar a las mujeres y referirlas a otras instituciones con las que se han establecido alianzas estratégicas, con el fin de que las nuevas productoras puedan continuar su proceso de desarrollo empresarial.

Como ejes transversales del proceso están la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional, el componente de productividad y la coordinación interinstitucional.

Acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento

La Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021) estipula los siguientes conocimientos, actitudes y prácticas relevantes para esta intervención:




Tabla 14. Conocimientos, actitudes y prácticas según la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

Conocimientos	Actitudes	Prácticas
Conoce los tipos de alimentos nutritivos y saludables que necesitan sus hijos o hijas.	Prefiere alimentos nutritivos y sanos frente a la comida chatarra.	Con los recursos económicos que posee, compra alimentos sanos y nutritivos para el consumo en el hogar.
Conoce los beneficios de los alimentos nutritivos que se pueden adquirir en la comunidad o municipio.	Siente que puede hacer un presupuesto para la adquisición de alimentos sanos y nutritivos para el consumo en el hogar.	Organiza bien los recursos económicos que poseen para invertir en la compra de alimentos sanos y nutritivos para el consumo en el hogar.
Conoce cómo administrar el presupuesto familiar para invertir en alimentos nutritivos para su consumo.		

Fuente: Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento (SESAN, 2021)

Definición de la entrega del producto

El desarrollo del modelo operativo también contempló la elaboración de un esquema de entrega del servicio que llega a la niñez y sus familias. Esto responde a lo que define la *Guía de gestión por resultados* (2013) en cuanto a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 
1. ¿Qué se entrega? Servicios de asistencia técnica para potencializar las destrezas, habilidades o capacidades productivas y comerciales de las mujeres
- 
2. ¿Quién entrega? La intervención está a cargo de la SOSEP, entidad que establece alianzas estratégicas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo el servicio.
- 
3. ¿En dónde se entrega? En los municipios con mayores índices de pobreza y pobreza extrema de todo el país

Población objetivo: Grupos de mujeres, mayoritariamente de entre 14 y 59 años, especialmente del área rural que viven en situación de vulnerabilidad.

c. Metodología de costeo

Gracias a la información que proveyó el equipo técnico se logró establecer el desglose y los rubros de la intervención, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Por la dinámica particular de trabajo de este programa, el costeo se realizó desde dos perspectivas. En primer lugar, se tomó en consideración a la población objetivo, el nivel de cobertura, la brecha para una prestación universal del servicio y la meta establecida por la GCNN.

Tomando en cuenta que la mayoría de la población objetivo de esta intervención está conformada por mujeres del área rural, se utilizó la información sobre población de mujeres rurales del censo de

población de 2018. A la información de esta base de datos se le calculó el porcentaje de pobreza según la ENCOVI 2014, que asciende al 59.3%. Este cruce de variables permitió establecer una población por atender más apegada a la realidad del programa. Con base en este primer escenario, se priorizó la atención a la población objetivo del programa.

Sin embargo, en el transcurso del ejercicio y tras el análisis del primer escenario, el equipo técnico informó que la meta que han trabajado en el seno del Comité Técnico de Enlace Interinstitucional de Protección Social se refiere a aumentar la presencia del programa en los 114 municipios priorizados. Es decir, priorizar la presencia territorial del programa sin necesariamente aumentar el nivel de cobertura de la población objetivo.

d. Costos de la intervención

Uno de los aspectos más importantes del programa es la población que atiende. En ese sentido, los técnicos proporcionaron información sobre cómo manejan los datos de cobertura.

Población. La SOSEP trabaja con base en los parámetros de:

- **Población universo:** Mujeres de 14 a 59 años
- **Población objetivo:** Mujeres de 14 a 59 años en condiciones de pobreza o extrema pobreza
- **Población elegible:** Se refiere a la meta física programada para el ejercicio fiscal 2021.

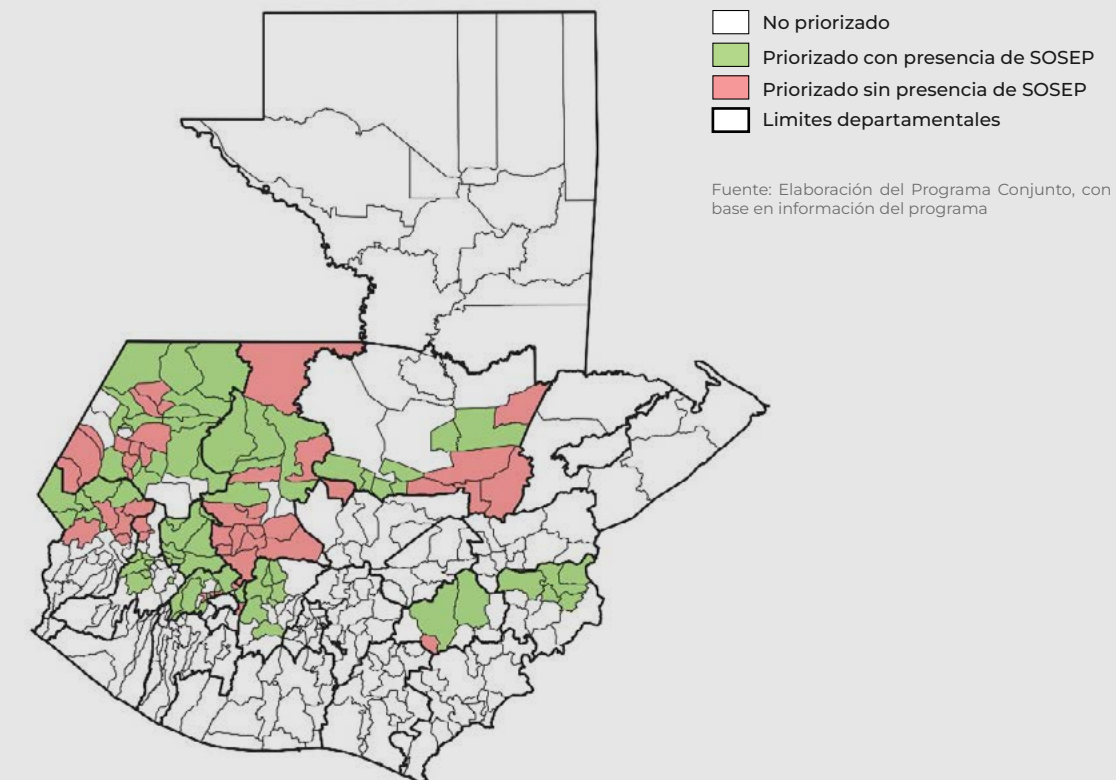
Cobertura. El programa tiene presencia en los 22 departamentos del país, pero solo en 70 de los 114 municipios priorizados por la GCNN. De acuerdo con la ficha de costeo, la meta física del programa en 2021 fue de 31,515 mujeres, lo cual representa un 1.01% de la cobertura de la población objetivo.

Los técnicos del programa fueron explícitos en mencionar que la atención también se puede brindar a mujeres mayores de 59 años y a grupos de mujeres en las áreas urbanas.

Presencia territorial

Como se ha referido, el programa abarca los 22 departamentos del país, pero solo tiene presencia en 70 de los 114 municipios priorizados por la GCNN.

Ilustración 23. Presencia territorial del programa MCSM



Fuente: Elaboración del Programa Conjunto, con base en información del programa

Elementos para considerar en el marco de los 114 municipios priorizados por la GCNN

Población objetivo. Según la estimación de mujeres de 15 a 49 años en condiciones de pobreza y pobreza extrema con base en la ENCOVI 2014 (0.593) y que viven en el área rural de los municipios priorizados por la GCNN, la población objetivo asciende a **501,956**.

Estimación de población objetivo atendida. Se estiman **11,222** mujeres atendidas por el programa en 70 de los 114 municipios priorizados por la GCNN.

Inversión del programa en los municipios priorizados. La atención de la población en 70 de los 114 municipios priorizados por la GCNN tiene un costo de **Q4,722,217.60**, debido a las 11,222 mujeres a quienes se atiende en ese territorio.

Meta de cobertura según la GCNN. La estrategia establece como meta aumentar 20 puntos porcentuales la cobertura con respecto a la población objetivo en los municipios priorizados. Es decir, atender con capacitaciones a 100,391 mujeres más.

Costo unitario per cápita. La atención por cada persona atendida anualmente, incluyendo el recurso humano, representa un costo de **Q420.80**.

Otros factores de costeo

- El total de mujeres de 15 a 49 años en condiciones de pobreza y pobreza extrema que viven en el área rural de los municipios priorizados a quienes se espera atender al finalizar la GCNN, incluyendo la cobertura actual y la meta, es de 122,835.
- El programa tiene una cobertura del 1.01% a nivel nacional. Como se ha referido, tiene presencia en 70 de los 114 municipios priorizados por la GCNN.
- Los extensionistas son el personal que tiene contacto directo con las unidades productivas, de ahí que se necesite uno por cada tres municipios atendidos.
- Para atender al 1.01% de la población objetivo ubicada en los 70 municipios priorizados donde actualmente tiene presencia el programa, se requiere de 23 extensionistas. No obstante, actualmente el programa cuenta con 26 de ellos para atender a la población de todo el país. Es decir, se estima un déficit del 66% de extensionistas para atender los 340 municipios del país.

Costos directos

Uno de los rubros del costo directo de la intervención es el recurso humano que se encuentra en las sedes departamentales (coordinador regional, técnico departamental, técnico social y extensionistas). Anualmente, en los salarios de este personal se invierten Q5,783,750.00.

Los servicios generales e insumos se refieren a los materiales necesarios para facilitar las capacitaciones a los grupos de mujeres conformados en unidades productivas; su costo anual es de Q636,192.00.

El total del costo directo del programa suma Q6,419,942.00 al año.

Costos indirectos

Los costos indirectos se conforman por el rubro de recursos humanos de la unidad administrativa a nivel central y los insumos que se requieren para operar. Entre ambos rubros se invierte anualmente la cantidad de Q1,661,906.50.

El costo total de la intervención es de Q8,081,848.50 al año, como se muestra a continuación:

Tabla 15. Costos directos e indirectos del programa

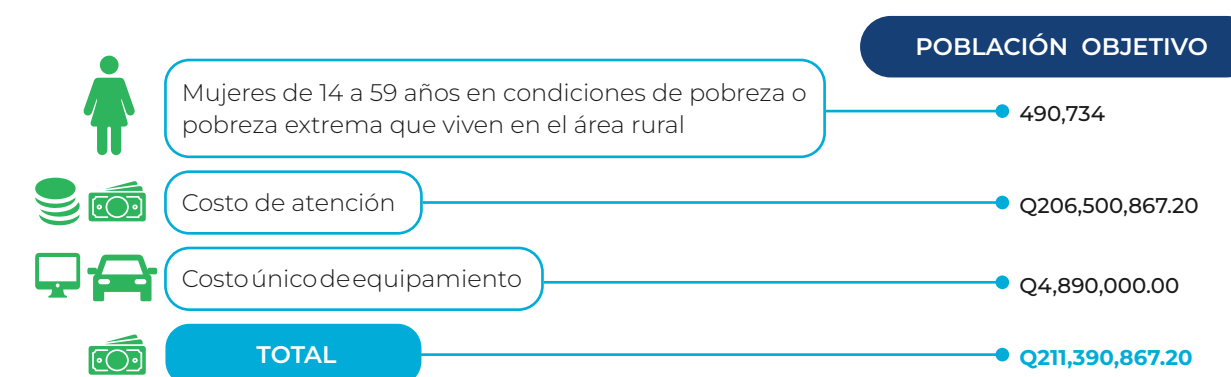
Descripción	Cantidad Requerida	Costo unitario (en quetzales)	Costo Total (en Quetzales)
Costos totales			8,081,848.50
Costo directo			6,419,942.00
Recurso humano			5,783,750.00
Coordinador regional	7	176,750.00	1,237,250.00
Técnico departamental	15	148,750.00	2,231,250.00
Técnico social	3	134,750.00	404,250.00
Extensionista	89	73,500.00	1,911,000.00
Servicios generales e insumos			636,192.00
Insumos para capacitación	12	53,016.00	636,192.00
Costo indirecto			1,661,906.50
Recurso humano			1,449,371.00
Recurso humano administrativo (director/a, subdirector/a, secretaria, contador/a, analista contable, especialista en diseño, recepcionista, técnico administrativo, auxiliar de dirección)	13		
Servicios generales e insumos			212,535.50
Impresiones de medios de verificación	12	10,951.25	131,415.00
Viáticos	12	6,760.04	81,120.50

Fuente: Elaboración propia con base en la ficha de costeo del programa

e. Análisis de brechas

Para brindar cobertura universal del programa en los municipios priorizados se debería atender a **490,734** mujeres más que viven en el área rural. El costo de atención sería de Q206,500,867.20; adicionalmente, el costo de equipamiento ascendería a Q4,890,000.00. En total, para dar la cobertura al 100% de las mujeres que viven en el área rural de los municipios priorizados se necesitaría un presupuesto de **Q211,390,867.20**.

Ilustración 24. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población en los municipios priorizados
ESCENARIO DE COSTEO PARA CUBRIR LA BRECHA Y AL 100% DE LA POBLACIÓN OBJETIVO EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

Como se mencionó en la metodología de costeo, para esta intervención se desarrollaron dos escenarios de meta para la GCNN: el primero, basado en la población objetivo; el segundo, considerando la presencia territorial del programa en los 114 municipios priorizados.

En el primer caso, la meta de la GCNN establece aumentar en 20 puntos porcentuales la cobertura con relación a la población objetivo. Para esta intervención la meta significa atender a 100,391 mujeres que viven en el área rural de los municipios priorizados. Sin embargo, considerando que la estrategia todavía tiene vigencia de dos años, se realizó la propuesta de dividir la meta en dos años para cubrir, en cada uno, el 10% de la meta.

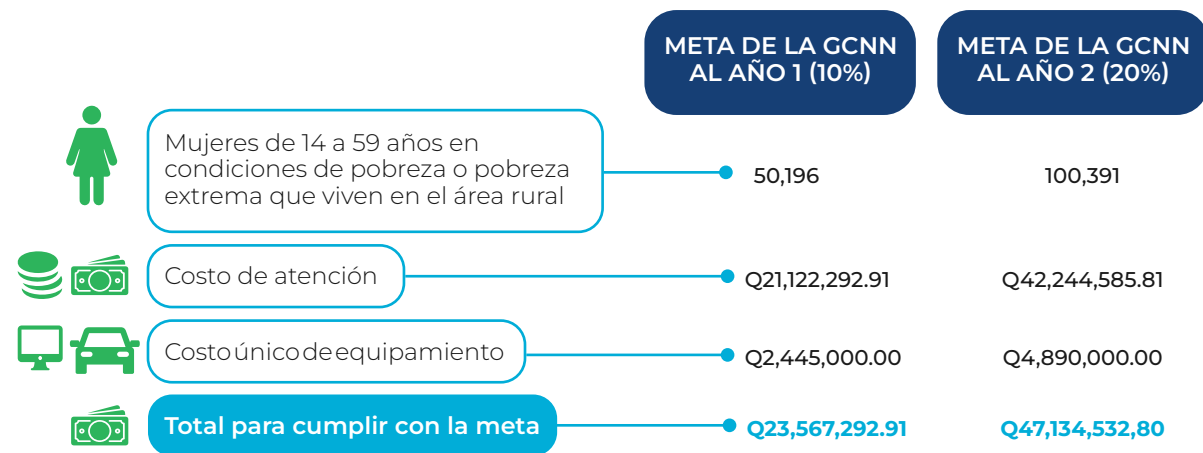
Así, para 2022 se debería atender a 50,196 mujeres, a un costo de Q21,122,292.91, más un presupuesto de equipamiento equivalente a Q2,445,000.00, lo cual genera un total de inversión de **Q23,567,292.91**.

Para el año 2023, se propone aumentar el resto del 10%, con el objeto de alcanzar a las 100,391 mujeres planteadas. Ello requeriría una inversión de Q42,244,585.81, más un costo de equipamiento de Q2,445,000.00. En total, para cubrir la meta se necesitaría una inversión de **Q47,134,585.81**.

En este programa no se menciona el tema de género porque está dirigido en su totalidad a mujeres, particularmente a las que viven en el área rural.

Ilustración 25. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN

ESCENARIO DE COSTEO PARA CUMPLIR LA META DE LA GCNN EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS (CIFRAS ACUMULADAS)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

El segundo escenario toma en cuenta que, a la fecha (año 2022), el programa tiene presencia en 70 de los 114 municipios priorizados, pero se busca un aumento del 20% de cobertura en el territorio. Esto último implicaría incrementar la presencia en 23 municipios más.

A continuación, se presentan los elementos y relaciones que se consideraron para determinar los recursos humanos, físicos y financieros que conlleva tener presencia en un municipio adicional.

1. Se necesita **un coordinador regional** por cada **10 municipios**. El salario mensual es de Q12,625.00, en renglón 021.

2. Se necesita **un extensionista** para atender **tres municipios**. El salario mensual es de Q5,250.00, en renglón 021.

3. Se necesita **un técnico departamental** por cada **4.66 municipios**. El salario mensual es de Q10,625, en renglón 021.

4. Se necesita **un técnico social** para atender **23.33 municipios**. El salario mensual es de Q9,625.00, en renglón 021.

5. En el rubro de **insumos para capacitación**, por cada municipio se necesita, anualmente, **Q9,088.45**.

6. En el rubro de **combustible** se necesita, anualmente por cada municipio, la cantidad de **Q4,285.71**.

7. El personal por contratar cuenta con las prestaciones de aguinaldo y bono 14.

En ese sentido, el escenario de costeo se presentó tomando en cuenta los dos años de vigencia de la GCNN y el aumento del 10% cada año durante 2022 y 2023. Los rubros necesarios para hacer posible la presencia del programa en los 23 municipios meta son:

Recursos humanos:

- La brecha del 20% implica contratar a dos coordinadores regionales, ya que cada uno tiene la capacidad de atender a 10 municipios. En el primer año se tendrá el costo de Q176,750.00, mientras que para 2023 la inversión será de Q353,500.00.
- Como cada extensionista atiende tres municipios, durante 2022 es necesario invertir en la contratación de cuatro de ellos. Estos técnicos representan un costo de Q294,000.00. Para 2023 se deberá contratar a cuatro extensionistas más, lo cual genera un costo acumulado de Q588,000.00.
- Para el caso de los técnicos departamentales, que atienden un estimado de 4.66 municipios cada uno, se requiere contratar a tres en 2022, a un costo de Q446,250.00. En 2023 se tendrá que contratar a dos más, lo cual implica invertir un monto de Q743,750.00.
- Considerando que los técnicos sociales atienden en promedio a 23 municipios, para alcanzar la meta solo será necesario contratar a uno en el primer año, lo cual requeriría la cantidad de Q134,750.00.
- A nivel central, el equipo informó que, para ampliar la presencia del programa se necesita contar con dos auxiliares de dirección. Por esta razón se costeo la contratación de un auxiliar por año, lo cual representa, en 2022, un costo de Q40,960 y, en 2023, un acumulado de Q81,921.00.

Insumos de capacitación. Para este rubro se necesita invertir Q104,517.00 durante el primer año, y la cantidad de Q209,034.00 como acumulado para 2023. Si bien este rubro no es cuantitativamente

representativo, es cualitativamente importante porque con esos materiales se llevan a cabo las capacitaciones dirigidas a los grupos de mujeres.

Insumos y equipamiento:



Computadoras. Considerando que en total se necesita contratar a 18 personas para alcanzar la meta, cada una de ellas debe contar con una computadora. Por ello, se costeo la adquisición de 10 computadoras durante 2022, con un costo total de Q100,000.00, y de otras ocho durante el segundo año, a un costo de Q80,000.00.



Combustible. Anualmente se tendrá un costo de Q49,285.00, y para el año 2023 la inversión será de Q98,571.00













Vehículos. Se requiere la compra de un picop, con un costo estimado de Q200,000.00, y de tres motos por año, erogando Q75,000.00 durante 2022, y otros Q75,000.00 al año siguiente.

Para empezar a cubrir la meta del 10% durante 2022, el programa debe contar con un presupuesto de Q1,662,473.00 y, para alcanzar la meta en 2023, es necesario aumentar el 10% restante, con lo que se requiere un presupuesto de Q2,446,447.00.

Ilustración 26. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN

ESCENARIO DE COSTEO AUMENTANDO EL 20% DE LA COBERTURA EN LOS MUNICIPIOS PRIORIZADOS (CIFRAS ACUMULADAS)

	META DE LA GCNN AL AÑO 1 (10%)	META DE LA GCNN AL AÑO 2 (20%)	
 Coordinadores regionales (1 por año)	Q176,750.00	Q353,500.00	<p>Aumento de 23 municipios, total 93 atendidos al finalizar la GCNN</p> <p>En total se requiere contratar a 18 personas adicionales para cubrir la meta</p>
 Extensionistas (4 cada año)	Q294,000.00	Q588,000.00	
 Técnicos departamentales (3 en un año y 2 en el otro)	Q446,250.00	Q743,750.00	
 Técnico Social (1 para la meta)	Q134,750.00	Q134,750.00	
 Auxiliar de dirección (1 cada año)	Q40,960.00	Q81,921.00	
 Insumos de capacitación	Q104,517.00	Q209,034.00	
 Computadoras (10 un año y 8 el otro)	Q100,000.00	Q80,000.00	
 Combustible	Q49,285.00	Q98,571.00	
 Picop (1 para la meta)	Q200,000.00		
 Motos (3 cada año)	Q75,000.00	Q75,000.00	
TOTAL	Q1,662,473.00	Q2,446,447.00	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

En la Línea de acción de Protección Social, esta intervención es la única que está vinculada con la GCNN y que se dedica exclusivamente a las mujeres, con el objeto de fortalecer sus capacidades productivas y contribuir al mejoramiento de sus familias.

Este programa, además, responde principalmente a las necesidades de las mujeres del área rural del país.

Consideraciones específicas de género

Para promover el empoderamiento de las mujeres deben trabajarse tres dimensiones: el empoderamiento físico, el político y el económico. De esta manera se fortalecen las probabilidades de mejorar el impacto de las intervenciones públicas.

El empoderamiento físico se relaciona con el desarrollo de las capacidades de las mujeres para ejercer su derecho a una vida libre de violencia, fortaleciendo los derechos sexuales y reproductivos. Las mujeres toman control sobre su vida y su cuerpo.

El empoderamiento político se relaciona con la capacidad de las mujeres de tomar decisiones sobre su vida, en sus hogares y la comunidad; desarrollar las capacidades de liderazgo y poder tener acceso a puestos de toma de decisión a todo nivel.

El empoderamiento económico tiene dos dimensiones: una, la más conocida, se vincula con los programas de empoderamiento económico y la generación de ingresos. Se trata de que las mujeres puedan desarrollar capacidades para acceder a empleos formales o autoempleos dignos que les permitan mejorar sus condiciones de vida. La otra dimensión se relaciona con el uso del tiempo y el reconocimiento social sobre los trabajos de cuidados que realizan las mujeres y que la sociedad invisibiliza.

Se recomienda evaluar permanentemente el programa para que las capacitaciones no reafirmen los roles de género y estén en sintonía con las tres dimensiones del empoderamiento de las mujeres. Se busca elaborar material educativo e incluir en los procesos de capacitación dirigidos a las mujeres contenidos que desarrollen las tres dimensiones del empoderamiento económico.

4.6 Programa de Alfabetización de Adultos, CONALFA

Este programa tiene un rango constitucional y está vinculado con la GCNN debido a la importancia de fomentar conocimientos que promuevan el cambio social y de comportamiento con respecto a la malnutrición de la población.

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

· Constitución Política de la República de Guatemala (Asamblea Nacional Constituyente, 1985), de la que vale la pena transcribir los siguientes artículos:

- Artículo 75. La alfabetización se declara de urgencia nacional y es obligación social contribuir a ella. El Estado debe organizarla y promoverla con todos los recursos necesarios.
- Artículo transitorio 13. Asignación para alfabetización. Se asigna a la alfabetización el uno por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, para erradicar el analfabetismo de la población económica activa, durante los tres primeros gobiernos originados de esta Constitución, asignación que se deducirá, en esos períodos, del porcentaje establecido en el artículo 91 de esta Constitución.
- Artículo transitorio 14. La aprobación de los presupuestos y programas de alfabetización, la fiscalización y supervisión de su desarrollo, estarán a cargo de un Comité Nacional de Alfabetización compuesto por los sectores público y privado, la mitad más uno de sus miembros será del sector público. Una Ley de Alfabetización será emitida por el Congreso de la República en los seis meses siguientes a la vigencia de esta Constitución.

- Ley de Alfabetización, Decreto 43-86 y sus reformas, Decreto 54-99
- Reglamento de la Ley de Alfabetización, Acuerdo Gubernativo No. 137-91

b. Modelo operativo

Para entender cómo se implementa el programa es necesario comprender la estructura del Comité Nacional de Alfabetización (CONALFA) y sus diferentes órganos.

- Comité Nacional de Alfabetización. Es el órgano superior y está conformado por cuatro sectores: representantes del sector público (Organismo Ejecutivo); representantes del sector privado; un representante del CONADUR, y el rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Tabla 16. Integrantes del CONALFA

Sector público (ministros de Estado)	Sector privado
Educación, quien lo preside	Rectores de universidades privadas
Cultura y Deportes Consejo de Desarrollo Urbano y Rural (actualmente correspondería al MIDES)	Colegio de Profesionales
Trabajo y Previsión Social	Asociación de Medios Publicitarios
Salud Pública y Asistencia Social	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Industriales y Financieras (CACIF)
Agricultura, Ganadería y Alimentación	Organizaciones de periodistas de Guatemala
	Centrales sindicales
	Movimiento de cooperativas
	Organizaciones magisteriales con personería jurídica

Fuente: Elaboración propia con base en datos brindados por los enlaces de CONALFA

- Consejo Directivo del Comité Nacional de Alfabetización. Es el órgano que coordina las actividades. El presidente del consejo es cargo ex officio del ministro de Educación; se integra con cinco miembros del comité (tres del sector público y dos del sector privado) que ostentan el cargo por un año, pudiendo ser reelectos por un período igual adicional.

- Entidad Ejecutora del Comité Nacional de Alfabetización. Se encarga de ejecutar, coordinar y supervisar; tiene a su cargo el consejo técnico; el departamento jurídico; el centro de cómputo; la unidad financiera; la unidad de investigación y planificación; la unidad de seguimiento y evaluación; la unidad de apoyo administrativo, y las coordinaciones regionales y departamentales.

Para su operativización, CONALFA trabaja con una red de categorías programáticas y cuatro actividades, dos de ellas de apoyo y dos sustantivas.

La primera actividad de apoyo se refiere a la Dirección Superior, a cargo de la Secretaría Ejecutiva, la máxima autoridad de la entidad ejecutora de CONALFA.

La segunda actividad de apoyo es la de servicios administrativos y financieros, que está a cargo del funcionamiento administrativo de las oficinas centrales.

La tercera y cuarta actividad son el programa de alfabetización en español y el programa de

alfabetización bilingüe. Estas son las actividades consideradas sustantivas para las 23 coordinaciones departamentales, las cuales cuentan con su respectivo centro de costo. Estas dependencias ejecutan el programa a nivel nacional.

Estructura orgánica para implementar el programa. A continuación se presentan los actores involucrados en la prestación del servicio de alfabetización desde la sede central hasta los beneficiarios propiamente.

En la sede central se ubica la entidad ejecutora del Comité Nacional de Alfabetización que, como se mencionó anteriormente, coordina, ejecuta y supervisa la implementación del programa.

Coordinaciones departamentales. Estas sedes funcionan en sedes alquiladas. Hay 22 sedes, una por departamento, y el recurso humano que se encuentra en cada una es: coordinadora departamental; secretaria; técnico o técnico de cómputo; técnico financiero; técnico pedagógico(a) (programa en español o bilingüe, o ambos); bodeguero; piloto; coordinadores municipales de alfabetización.

Coordinaciones municipales de alfabetización. Es una figura medular entre cuyas funciones más importantes están: dar seguimiento local al programa; establecer contacto con los posibles alfabetizadores; conformar los grupos; hacer la inscripción de los participantes; dar seguimiento y otorgar la certificación correspondiente a los participantes. Tienen sede en las municipalidades o en otros espacios (de personas voluntarias

e, inclusive, en la casa del coordinador o coordinadora municipal).

Alfabetizadores. Son el corazón de CONALFA. Son personas voluntarias que reciben un estipendio de Q100.00 por participante atendido durante los 8 meses que dura el proceso de alfabetización. Para desarrollar este trabajo se necesita como mínimo haber culminado el ciclo de educación primaria. Las y los alfabetizadores se encargan de identificar a los posibles alfabetizandos; pueden atender a un grupo máximo de 12 personas e imparten clases casi siempre en su propia casa o en la de un participante.

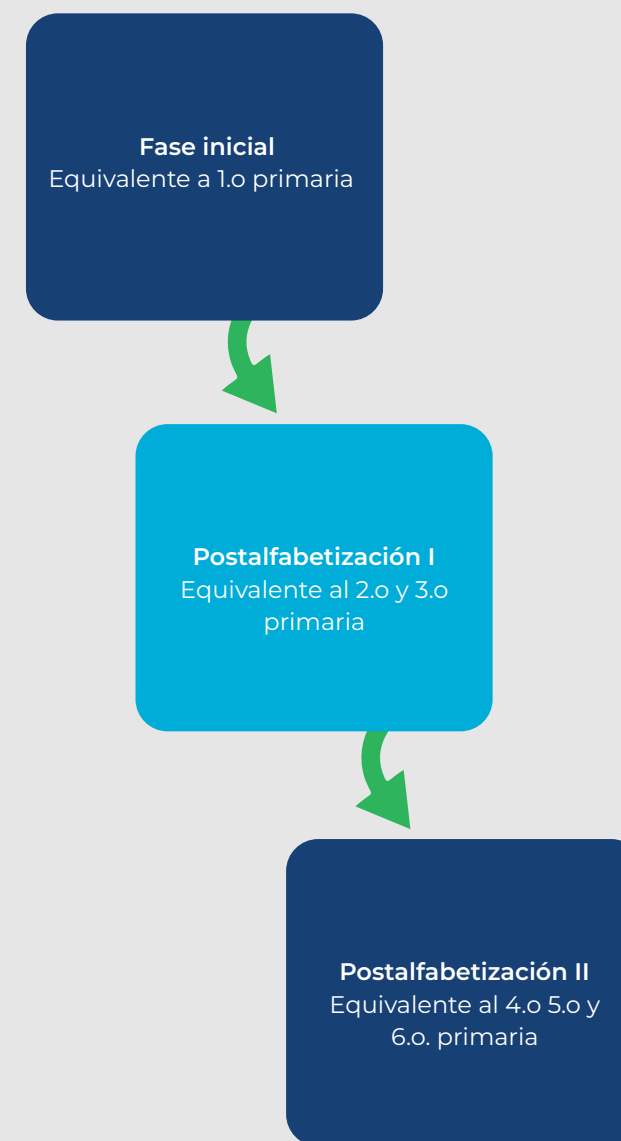
Alfabetizandos. Son personas mayores de 15 años analfabetas o neoalfabetas. Como participante, la persona debe ser atendida como mínimo por la cantidad de 10 horas a la semana durante los 8 meses que dura el proceso. Puede recibir la alfabetización en español, o en uno de los diecisiete idiomas mayas, en xinka o en garífuna.

Cabe resaltar que, a partir de la pandemia de COVID-19 se está atendiendo a nivel domiciliar de manera más personalizada, sin necesariamente cumplir con el mínimo de 10 horas (puede ser más o menos tiempo).

Componentes del programa

- El proceso, ya sea en español o bilingüe, dura 8 meses, y regularmente se imparte entre febrero y octubre.
- En tres años se certifica el ciclo de primaria completo, homologable por el MINEDUC para continuar estudios en cualquier institución pública o privada.
- La atención a los alfabetizandos es diferenciada. Se cuenta con material diverso por regiones, con elementos naturales, culturales y propios del área (Petén, occidente).
- Se brinda un servicio con pertinencia lingüística en diecisiete idiomas mayas, garífuna y xinka. La mayoría de atendidos son indígenas. En total, el programa se imparte en 19 idiomas nacionales. Esto abarca más del 70% de los idiomas reconocidos.
- Se cuenta con más de 100 textos y guías.
- Hay cobertura a nivel nacional en los 22 departamentos, con **23 coordinaciones de alfabetización**. En el municipio de Ixcán, Quiché, también funciona una coordinación. Hay cobertura en los 340 municipios del país.

Ilustración 27. Proceso de alfabetización



Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por los enlaces institucionales de CONALFA

Acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento

La *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021) menciona algunos comportamientos, actitudes y prácticas a distintos niveles que se vinculan con esta intervención.

Tabla 17. Conocimientos, actitudes y prácticas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

	Conocimientos	Actitudes	Prácticas
INDIVIDUAL	Conoce la importancia de atender las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos o hijas.	Valora la importancia de llevar a sus hijos o hijas a los servicios de salud y educación para su desarrollo integral.	Asiste con sus hijos o hijas, en el nivel comunitario, a recibir orientación, mejorar su vínculo y estimular el uso de los servicios relacionados con educación y salud.
FAMILIAR	Conoce la importancia de brindar apoyo para atender las necesidades básicas de cuidados, alimentación, salud, educación y seguridad (protección social del niño o niña). Conoce los criterios y la responsabilidad para la inclusión en programas de protección social.	Se siente motivado para apoyar a padres, madres y tutores de su familia cercana en la protección social del niño niña (cuidado, alimentación, etc.).	
COMUNITARIO	Conoce la importancia y los mecanismos a través de los cuales la protección social puede impactar la malnutrición y la seguridad alimentaria y nutricional infantil. Conoce los mecanismos para que las familias en pobreza y pobreza extrema de su comunidad puedan tener acceso a la TMC. Conoce la disponibilidad y oferta de los servicios de salud y educación disponibles en su comunidad. Conoce el papel de líderes y organizaciones comunitarias para favorecer que las familias que reciben la TMC cumplan con las corresponsabilidades que asumen.	Se siente comprometido a apoyar a padres, madres y tutores de su comunidad que viven en situación de pobreza para que accedan a los programas de TMC. Se siente comprometido a apoyar a padres, madres y tutores de su comunidad que viven en situación de pobreza para que cumplan las corresponsabilidades que asumen al recibir la TMC.	Demanda la disponibilidad y oferta de servicios de salud y educación en su comunidad. Apoya a padres, madres o tutores en su familia para que cumplan las corresponsabilidades en salud y educación que asumen al recibir la TMC. Facilitan espacios para la orientación y acompañamiento institucional a las familias que reciben la TMC.

Fuente: Elaboración del Programa Conjunto con base en la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021)

Definición de la entrega del producto

Durante la construcción del modelo operativo se contempló la elaboración de un esquema de entrega del servicio que responde a lo que define la Guía de gestión por resultados (2013) en las siguientes preguntas:



1. ¿Qué se entrega?

Alfabetización de jóvenes y adultos



2. ¿Quién entrega?

CONALFA



3. ¿En dónde se entrega?

A nivel nacional, 22 departamentos y 340 municipios

Población objetivo: Personas mayores de 15 años.

c. Metodología de costeo

Para la realización de este ejercicio se contó con la información actualizada al año 2022 que proporcionó CONALFA, y con los datos basados en información del censo de 2018. Esto permitió establecer la población objetivo y las brechas existentes.

Para estimar la población analfabeta objetivo, en el marco de los municipios priorizados por la GCNN, se utilizó la base del censo de 2018 por municipios, para calcular el 19,19% que indicó CONALFA como índice de analfabetismo. Para ello se utilizaron los quintiles de población de 15 a 64 años.

Por ser un programa con presencia a nivel nacional y, por ende, en los 114 municipios priorizados, el rubro de costeo más importante lo constituyen los alfabetizadores, los insumos necesarios para impartir el proceso, así como el costo de las coordinaciones departamentales.

Se estableció el costo unitario anual de atención a la población como medida para desarrollar los diferentes escenarios. Este costo no incluye el costo indirecto de equipamiento.

d. Costos de la intervención

Consideraciones para el costeo en el marco de los 114 municipios priorizados por la GCNN

• Cobertura

- Población objetivo: Según datos de CONALFA (2022), la población objetivo a nivel nacional es de 1,652,346 personas analfabetas.
- Población elegible: Ascende a 150,000 participantes según la meta física programada para el ejercicio fiscal 2022.
- Población atendida en los municipios priorizados: Al año 2022, el programa atiende, en los 114 municipios priorizados, a 38,338 jóvenes y adultos de entre 15 y 64 años.
- Población objetivo de la GCNN: Con la base de población a nivel municipal del censo 2018 y el porcentaje del 19,19% de analfabetismo que utiliza CONALFA, se estimó que en los 114 municipios priorizados hay una población de 499,141 jóvenes y adultos analfabetas.
- El 25,55% (38,338) de la población que atiende el programa se localiza en los 114 municipios priorizados.
- Según datos compartidos por CONALFA, la meta de 150,000 beneficiarios del programa

representa el 7,8% de la población universo de analfabetas del país. Por su parte, la estimación de 38,338 personas atendidas en los municipios priorizados por la GCNN representa el 1,99% de la población analfabeta del país.

• Para efectos concretos de la reducción del analfabetismo, la persona debe haber agotado la fase inicial de tres que conlleva el proceso. Si bien el programa incluye tres fases, la segunda y la tercera son complementarias de una alfabetización integral, por consiguiente, en el presente ejercicio de costeo se consideró a la población que agota la primera fase de alfabetización, puesto que con ella es que se reduce el analfabetismo.

• El programa ya cuenta con la capacidad instalada y el recurso humano en las coordinaciones departamentales para atender a la población objetivo. Tiene presencia en todos los municipios del país. Sin embargo, hay equipamiento mínimo con el que deben contar las coordinaciones departamentales, pero no está financiado.

• El costo para aumentar la cobertura es directamente proporcional al costo que representan los alfabetizadores (1 por cada 12 alfabetizandos) y los servicios e insumos.

• El **72,5%** de la población atendida por el programa se alfabetiza **en español**, mientras que el restante **27,5%** lo hace en idiomas **maya, xinka y garífuna**.

• El **72%** de la población atendida por el programa está conformado por **mujeres**, mientras que el restante **28%**, por **hombres**.

Elementos de costeo

• La estimación de población analfabeta (personas de entre 15 y 64 años, **en los 114 municipios priorizados** y utilizando la tasa del 19,19% proporcionada por CONALFA) es de **499,141 personas**.

• La **población atendida** por el programa en los 114 municipios priorizados es de **38,338** personas, a un costo de **Q35,839,512.54**, considerando que el costo per cápita es de Q934.83 anual.

• Para la población atendida y tomando en cuenta una relación de 12 personas por alfabetizador, se estima que en el marco de los 114 municipios priorizados hay 3,195 alfabetizadores atendiendo a la población.

• El costo anual de un alfabetizador que atiende a 12 personas durante 8 meses es de **Q9,760.00**

• Si se toma como base la población objetivo que calculó CONALFA, se tiene que la meta de la GCNN de aumentar en 20 puntos porcentuales la cobertura del programa equivale a **99,830 personas más** en los 114 municipios priorizados.

• El costo unitario por cada persona atendida, incluyendo el recurso humano, es de **Q934.83**.

Desglose de costos directos de la intervención

La herramienta metodológica de ficha de costeo permitió establecer que el programa anualmente tiene un costo de **Q215,588,537.00**, desglosados de la siguiente manera:

Entre los costos directos se encuentra el rubro de recurso humano, es decir, los alfabetizadores que, a nivel nacional, ascienden a 12,500 y representan un monto anual de Q122,000,000.00. También está el rubro de servicios generales e insumos, es decir, el material educativo que se utiliza para impartir el proceso de alfabetización y asciende a Q18,224,071.20.

Ambos rubros suman, como parte de los costos directos, la cantidad de **Q140,224,071.20** al año.

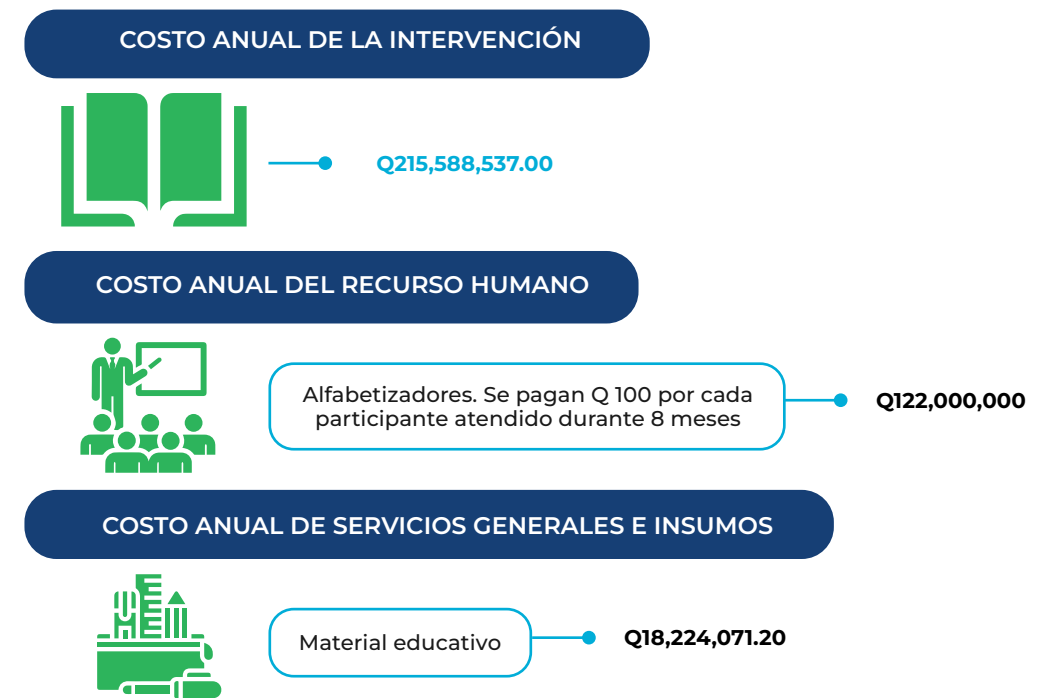
En los costos indirectos los rubros que destacan son: el recurso humano de las coordinaciones departamentales, que anualmente representan un costo de Q58,118,278.80; los servicios generales e insumos para cada coordinación departamental por año, que hacen un total de Q1,096,779.06. Se tiene, entonces, que el costo indirecto de la intervención es de Q75,364,465.80 al año.

Tabla 18. Desglose de costos directos de la intervención

Renglón	Descripción	Cantidad Requerida	Costo unitario (en Quetzales)	Costo Total (en Quetzales)
Costos totales				140,224,071.20
Fijo				
Recurso Humano				122,000,000
036	Retribuciones por servicios (alfabetizadores)	12,500	100.00	120,000,000
036	Retribuciones por servicios (capacitaciones)	12,500	100.00	2,000,000
Servicios generales e insumos				18,224,071.20
122	Impresión, encuadernación y reproducción (Textos)	750,000	8.00	7,978,000
241	Papel de Escritorio (Resmas de papel bond tamaño oficio y carta)	587,500	47.00	1,175,000
242	Papeles comerciales, cartulinas, cartones y otros	250,000	5.00	1,250,000
243	Productos de papel o cartón	75,000	10.00	759,254.20
244	Productos de artes gráficas (cuadernos con cuadros y cuadernos con líneas)	1,099,932	2.00	2,199,864
267	Tintes, pinturas y colorantes	37,500	11.00	1,348,227
268	Productos plásticos (nailon, vinil y PVC)	25,000	2.00	252,064
291	Útiles de oficina	250,000	2.70	1,96,662
293	Útiles educacionales y culturales	112,500	6.00	675,000
291	Útiles deportivos y recreativos	425,000	34.00	625,000

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Ilustración 28. Rubros de costeo de la intervención



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Tabla 19. Costo anual de las coordinaciones departamentales

Renglón	Descripción	Cantidad Requerida	Costo anual (en Quetzales)
Costos totales			75,364,465.80
Fijo			58,118,278.80
Recurso Humano			58,118,278.80
11	Coordinador departamental	23	4,968,000.00
11	Técnico financiero	23	1,987,200.00
11	Secretaria	26	1,521,936.00
11	Coordinadores municipales de alfabetización	450	34,567,020.00
11	Operador de computo	25	1,707,690.00
11	Bodeguero	21	1,434,459.60
11	Pedagógico	77	6,667,861.20
11	Piloto	32	1,494,528.00
11	Conserje	28	1,307,712.00
11	Guardian	22	1,027,488.00
11	Encargado de bodega	21	1,434,384.00
Fijo			17,246,187.00
Servicios generales e insumos			17,246,187.00

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa



e. Análisis de brechas

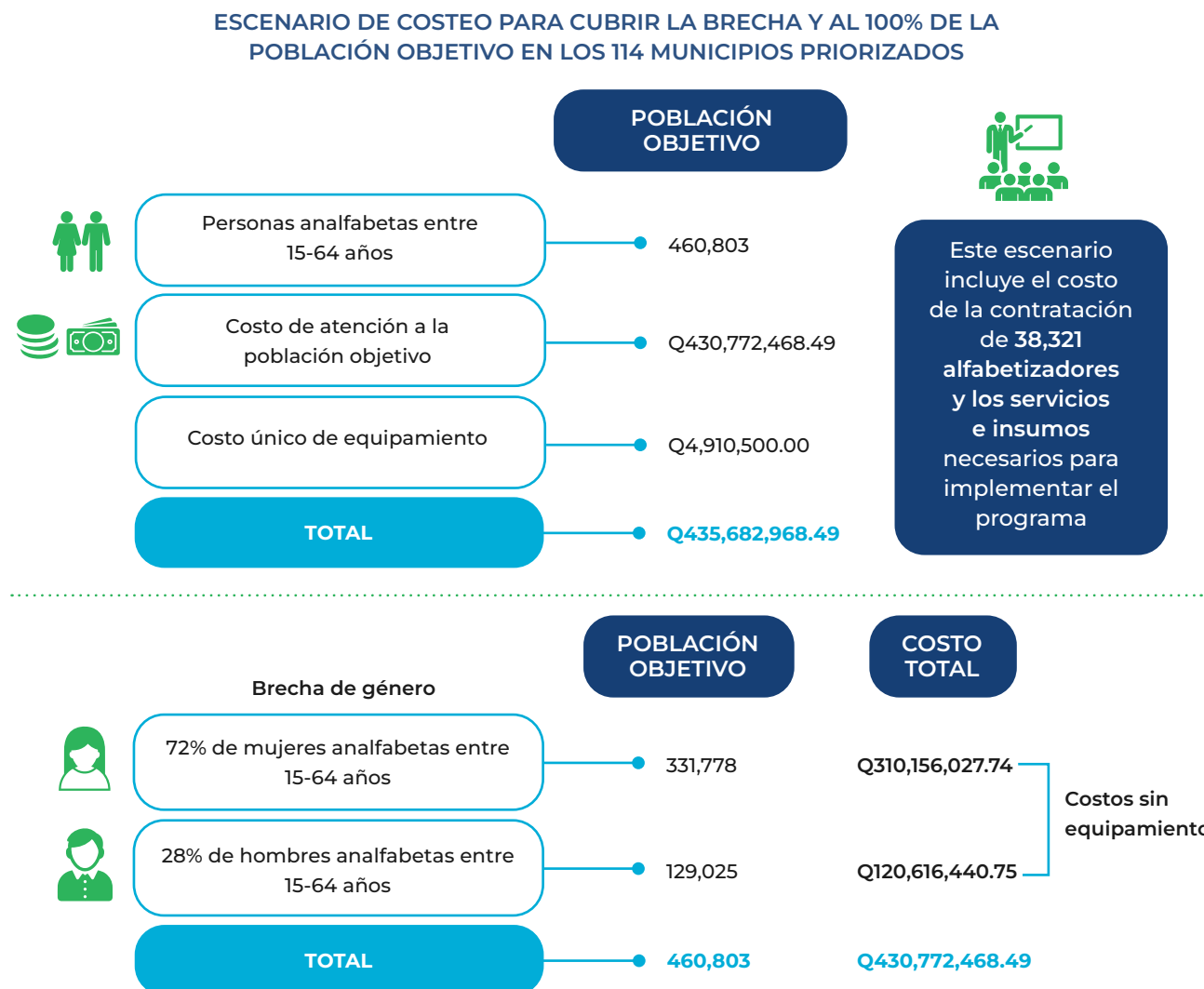
Estos escenarios son importantes en la medida en que permiten ver la cobertura de la población objetivo del programa a mediano y largo plazos.

Con la ficha de costeo y la población objetivo establecidas se logró determinar el escenario para cubrir al 100% de las personas analfabetas de entre 15 y 64 años que viven en los 114 municipios priorizados por la GCNN.

En este escenario, la población se calculó a partir de la resta de la población objetivo total (499,141) y la población atendida en 2022 (38,338), lo cual dio como resultado la cantidad de **460,803** personas analfabetas como la brecha por atender. El presupuesto necesario para brindar servicios de alfabetización a esta población se calculó utilizando el costo per cápita de Q934.83, con lo cual se tiene la necesidad de incrementar el presupuesto a Q430,772,468.49. Este costo incluye el presupuesto para costear un número de **38,400 alfabetizadores**; además, se tendría que hacer una inversión de Q4,910,500.00 para equipamiento, lo cual genera un total de **Q435,682,968.49**.

Si se desglosa la atención que brinda el programa a hombres y mujeres analfabetas, se tiene que 331,778 (72%) personas serían mujeres y 129,025 (28%) serían hombres. Presupuestariamente hablando, en las mujeres se estaría invirtiendo Q310,156,027.74 (72% del presupuesto) y, en los hombres, Q120,616,440.75 (28%). Estas son cifras que no incluyen el costo de equipamiento.

Ilustración 29. Escenario de costeo para cubrir el 100% de la población de los municipios priorizados



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

Para esta intervención no hay una meta específica en la GCNN, sin embargo, las que están vinculadas con la Línea de acción de Protección Social establecen una ampliación de cobertura del 20% sobre la población objetivo. Por consiguiente, técnicamente se tomó la decisión de aplicar la misma meta a este programa.

Asumiendo que la GCNN tiene como vigencia los años 2022 y 2023, se propuso un escenario de ampliación de cobertura gradual, lo cual significaría aumentar un 10% de cobertura durante cada año para alcanzar la meta.

De esa manera, para ampliar el 10% de cobertura en 2022 se tendría que ampliar el proceso de alfabetización a **49,915** personas residentes en los 114 municipios priorizados. La ampliación del presupuesto de 2022 tendría que ser de Q46,662,039.45, monto que incluye la incorporación de **4,160 alfabetizadores**, más Q1,116,022.73 por concepto de equipamiento, para un total de **Q47,778,061.88**.

En 2023 se ampliaría otro 10% la cobertura, lo cual quiere decir que se incorporarían 49,915 personas analfabetas más (adicionales a las incorporadas en 2022) que residan en los 114 municipios priorizados. Esta ampliación también incluye el presupuesto para **4,159 alfabetizadores nuevos**.

En total, para **incrementar el 20% de cobertura** se debe alfabetizar a **99,830** personas de entre 15 y 64 años. Para ello es necesario incrementar el presupuesto en Q93,324,078.90, lo cual permitiría incorporar a **8,319 alfabetizadores** adicionales que contarían con el material educativo necesario para facilitar el proceso, lo cual implicaría una inversión de Q2,232,045.46 por concepto de equipamiento. Esto haría un presupuesto total acumulado de **Q95,556,124.35**.

Alcanzar esta meta significaría sacar del analfabetismo a 71,881 mujeres (72% de la población atendida) y a 27,949 hombres.

Ilustración 30. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

De la «Línea de acción de Protección Social», el Programa de Alfabetización es el único de rango constitucional. Sus fuentes de financiamiento son dos: a) el 1% del presupuesto asignado al MINEDUC; 2) el 32% del impuesto de salida aérea del país. Aumentar la ampliación del presupuesto de la intervención significa incidir directa y proporcionalmente en alguna de estas fuentes.

Consideraciones específicas de género

Es necesario generar procesos de sistematización e intercambio de buenas prácticas en materia de alfabetización con pertinencia de género. Asimismo, articular los procesos de alfabetización con programas de capacitación para la generación de ingresos con medidas afirmativas para las mujeres.

4.7 Programa de Centros de Atención Integral (CAI), SBS

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

El programa tiene como base legal el *Acuerdo Gubernativo 101-2015, Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República* (Gobierno de Guatemala, 2015).

Adicionalmente, también se utilizaron los documentos de la GCNN y la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* de la SESAN (2021).

b. Modelo operativo

Estructura administrativa. El Acuerdo Gubernativo 101-2015 establece que el programa se encuentra adscrito a la Subsecretaría de Preservación Familiar, Fortalecimiento y Apoyo Comunitario. Cuenta con una Dirección de Primera Infancia; un Departamento de Centros de Atención Integral que los coordina y, finalmente, los Centros de Atención Integral (CAI) en todo el país.

Componentes de los CAI. Los servicios que el programa brinda a la población se listan a continuación:

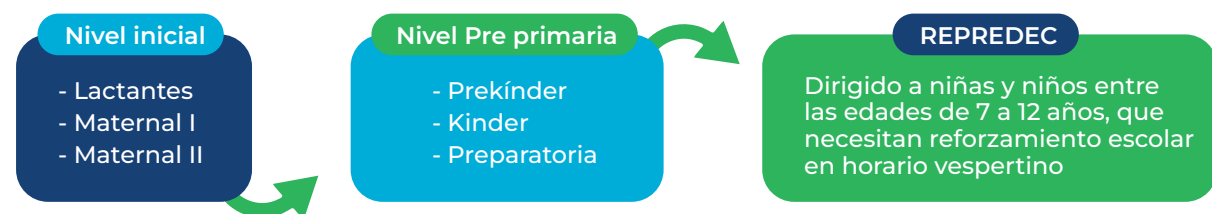
- Atención integral con enfoque de derechos
- Educación inicial, educación preprimaria y reforzamiento escolar y prevención de la callejización (REPREDEC)
- Alimentación nutritiva
- Fomento de prácticas artísticas, deportivas y culturales
- Servicios de salud
- Cuidado cariñoso y sensible
- Programa para padres «Educando en Familia»

Alianzas estratégicas. Para implementar el programa, la SBS ha establecido convenios de cooperación con diferentes instituciones:

- MSPAS. Para realizar jornadas de salud y educación, incluyendo la vacunación contra la COVID-19.
- MINEDUC. Hay escuelas oficiales de párvulos, entre ellos, los CAI, cuyas maestras son pagadas por este ministerio.
- Municipalidades
- Cooperación internacional. Se concretan apoyos eventuales, pero no hay convenios de cooperación permanente.

Niveles de atención de educación. Se imparte el nivel inicial y la educación preprimaria; también se cuenta con otro nivel para niñas y niños de 7 a 12 años que necesitan recibir reforzamiento escolar. Este último se imparte en horario vespertino.

Ilustración 31. Niveles de educación que se imparten en los CAI



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la entidad

Recurso humano de los CAI. El personal que opera en los CAI está conformado por una directora; maestras de nivel preprimario y de reforzamiento; niñeras; cocineras; conserjes y guardianes.

Metodología. Se garantiza un proceso individualizado de cuidado responsable y comprometido para propiciar estimulación, formación y desarrollo de las áreas físicas, emocionales, cognoscitivas y sociales en la niñez atendida, promoviendo una educación participativa, creativa, que potencializa las habilidades, capacidades y destrezas, con base en la corriente constructivista y la pedagogía de la ternura, del afecto y la aceptación de sí mismo. La educación se basa en el Currículo Nacional Base del MINEDUC, y adopta un enfoque de cultura de paz y derechos humanos.

Otros datos relevantes de la operativización del programa son:

- La población está conformada por niñas y niños de escasos recursos, a quienes se brinda atención integral, incluyendo alimentación.
- Los CAI cuentan con una cocina en la que se preparan menús nutricionales, con pertinencia cultural, elaborados por nutricionistas.
- La atención se presta de lunes a viernes, de enero a diciembre, en horario de 7 a. m. a 4:30 p. m., y se formula una meta anual con base en el programa escolar del MINEDUC.
- Los centros funcionan en espacios propios en un 85%. Se arrendan solo seis espacios.
- Se establecen alianzas estratégicas con el MINEDUC porque en los CAI funcionan escuelas oficiales de párvulos, y con las municipalidades, por cuestiones relativas a los espacios que se ocupan para realizar las actividades.

Acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento

El personal técnico de los CAI indicó que el programa trabaja desde un enfoque de derechos y ha adoptado una estrategia de cuidado cariñoso y sensible. Desde esas bases, se identifican los comportamientos, actitudes y prácticas recogidos en la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021), de la siguiente manera:

Tabla 20. Conocimientos, actitudes y prácticas con base en la Estrategia de Comunicación para el Cambio Social y de Comportamiento

	Conocimientos esperados	Actitudes esperadas	Prácticas esperadas
SALUD Y NUTRICIÓN INDIVIDUAL	Conoce el concepto básico de cuidado cariñoso y sensible y su importancia y ventajas para la salud y desarrollo de su hijo o hija.	Está motivado a interactuar de manera afectuosa con su hijo o hija.	Atiende las necesidades de salud y nutrición de su hijo o hija. Establece un ambiente favorable para su desarrollo.
	Conoce la importancia de crear ambientes favorables para sus hijos o hijas y el efecto positivo que genera para su desarrollo.	Reconoce la importancia de participar en espacios y procesos de diálogo y escucha para interactuar o vincularse mejor con su hijo o hija.	Interactúa activamente o responde a las necesidades de su hijo o hija: le habla, lo escucha, juega con él o ella, lo abraza, le muestra afecto.
	Reconoce que su hijo o hija es un ser humano que necesita interacción afectiva positiva con sus padres o tutores.	Reconocen que el cuidado cariñoso y el afecto hacia los hijos o hijas corresponde tanto al padre como a la madre de familia.	Observa y estimula cuidadosamente el desarrollo de su hijo o hija.
	Identifica los factores que facilitan el desarrollo pleno de su hijo o hija.		
	Conoce que tanto niños como niñas tienen los mismos derechos y deben recibir los mismos cuidados y apoyo, sin diferencias de género.		

	Conocimientos esperados	Actitudes esperadas	Prácticas esperadas
SALUD Y NUTRICIÓN INSTITUCIONAL	<p>Conoce la importancia de una atención con calidad, calidez y pertinencia cultural a las madres de niño o niñas y sus familias.</p> <p>Conoce la «Olla Familiar» y las guías alimentarias para Guatemala.</p> <p>Identifica los alimentos que son más accesibles en el contexto de las comunidades con las que trabaja, y otros alimentos nutritivos cuyo consumo podría promoverse.</p>	Tiene disponibilidad de promover la alimentación complementaria en los hogares de las comunidades de su jurisdicción.	
PROTECCIÓN SOCIAL NIVEL INDIVIDUAL	<p>Conoce la importancia de inscribir a su hijo o hija en el RENAP en los primeros 60 días de nacido o nacida para que tenga derecho a la salud, educación, protección especial y otro tipo de servicio.</p> <p>Conoce la importancia de atender las necesidades básicas de salud y educación de sus hijos o hijas.</p>	<p>Está motivado a inscribir a su hijo o hija al RENAP en los primeros 60 días de nacido o nacida. Valora la importancia de llevar a sus hijos o hijas a los servicios de salud y educación para su desarrollo integral.</p> <p>Siente confianza de acudir a las instituciones de salud y educación.</p>	<p>Reúne los requisitos y lleva a inscribir a su hijo o hija al RENAP durante los primeros 60 días de nacido o nacida. Asisten con sus hijos o hijas, en el nivel comunitario, a recibir orientación, mejorar su vínculo y estimular el uso de los servicios relacionados con educación y salud.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SESAN, 2021)

Definición de la entrega del producto

Como parte de la definición del modelo operativo, la Guía de gestión por resultados (2013) sugiere definir la entrega del servicio o producto mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se entrega?

Servicios de atención integral, incluyendo alimentación

2. ¿Quién entrega?

La Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República, con apoyo del MINEDUC y las municipalidades

3. ¿En dónde se entrega?

En 21 departamentos del país en áreas más urbanas y, en su mayoría, en cabeceras departamentales y algunos municipios. Para efectos de la GCNN, el programa **tiene presencia en seis de los 114** municipios priorizados.

Población objetivo: Niños y niñas de 8 meses a 6 años (lactantes, en los niveles maternal y preescolar), y niñas y niños de 7 a 12 años (REPREDEC), pertenecientes a familias más vulnerables y de escasos recursos económicos, hijos e hijas de padres y madres trabajadoras.

c. Metodología de costeo

Junto a los hogares comunitarios y los CADI, a cargo de la SOSEP, el programa de los CAI es la otra intervención a cargo de una secretaría de Estado que también brinda atención a la primera infancia que demanda educación preprimaria. La particularidad de esta intervención es que su atención se ofrece a población prioritariamente urbana; no tiene como criterio de focalización el territorio priorizado por la GCNN, sino únicamente tiene presencia en seis de los 114 municipios priorizados por la cruzada.

Como parte de la metodología se establecieron criterios específicos para definir una población objetivo más adecuada y coherente para la capacidad de atención de una secretaría y el perfil de población que esta atiende. En este sentido, del total de población ubicada en la primera infancia y que requiere educación preprimaria, un 90% se descartó como población objetivo pues es al MINEDUC al que le corresponde atenderla; por ello, solo al 10% restante correspondería atender a las secretarías como la SBS y la SOSEP.

d. Costos de la intervención

Gracias a la colaboración y trabajo estrecho con el personal técnico del programa, se pudo establecer criterios técnicos para desarrollar el ejercicio de costeo, las brechas y los escenarios.

Consideraciones iniciales de costeo

- El presupuesto actual del programa es el mismo que se ha tenido durante los últimos años, incluso antes de la pandemia de COVID-19.
- Como efecto de la pandemia, se estima que en la actualidad la cantidad de alumnos inscritos y la capacidad de atención promedio de cada CAI están a un 50% de sus capacidades acostumbradas. Esto es relevante porque los costos del ejercicio representan las condiciones hasta antes de la pandemia, con una utilización del 100% de la capacidad de las instalaciones.
- La atención de la primera infancia (niños y niñas de 4 años) es el enfoque principal del programa. Desde sus respectivas capacidades institucionales, la SBS y la SOSEP han atendido a la primera infancia, brindándole educación inicial.
- La SBS, la SOSEP y el MINEDUC son las tres instituciones públicas que actualmente brindan el servicio de educación inicial a la primera infancia del país. Sin embargo, la prestación del servicio, en esta intervención, comparte similitudes y diferencias con el servicio que brindan las otras dos instituciones.
- La SBS es la única de las instituciones dedicadas a atender a los niños y niñas menores de 4 años con un 100% de atención integral. Es decir, no requiere de personal voluntario para la atención de los niños y niñas, tal como sucede en otras intervenciones.

A continuación se sintetizan las similitudes y diferencias que se encuentran entre la atención a la primera infancia y la niñez que brindan la SBS, la SOSEP y el MINEDUC:

Tabla 21. Cuadro comparativo entre instituciones del sector público que imparten el nivel de educación inicial

Centros	Sistema escolarizado	Sistema no escolarizado	Horas de atención	RR. HH. voluntario para la atención de la niñez	Áreas de atención	Raciones de alimentación
HHCC y CADI (SOSEP)	x		9 horas	Sí	70% rural / 30% urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
CAI (SBS)	x		9 horas	No	Principalmente urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
Acompáñame a Crecer (MINEDUC)		x	4:30 horas	Sí	Principalmente rural	Ninguna

Fuente: Elaboración propia con base en los modelos operativos de las intervenciones

Tabla 22. Cuadro comparativo entre instituciones del sector público que imparten el nivel de educación preprimaria

Centros	Sistema escolarizado	Horas de atención	RR. HH. voluntario para la atención de la niñez	Áreas de atención	Raciones de alimentación
HHCC y CADI (SOSEP)	x	9 horas	Sí	70% rural / 30% urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
CAI (SBS)	x	9 horas	No	Principalmente urbano	4 al día (desayuno, almuerzo y 2 refacciones)
Establecimientos del sector público (MINEDUC)	x	4:30 horas	No	Urbano y rural	1 al día (refacción)

Fuente: Elaboración propia con base en los modelos operativos de las intervenciones

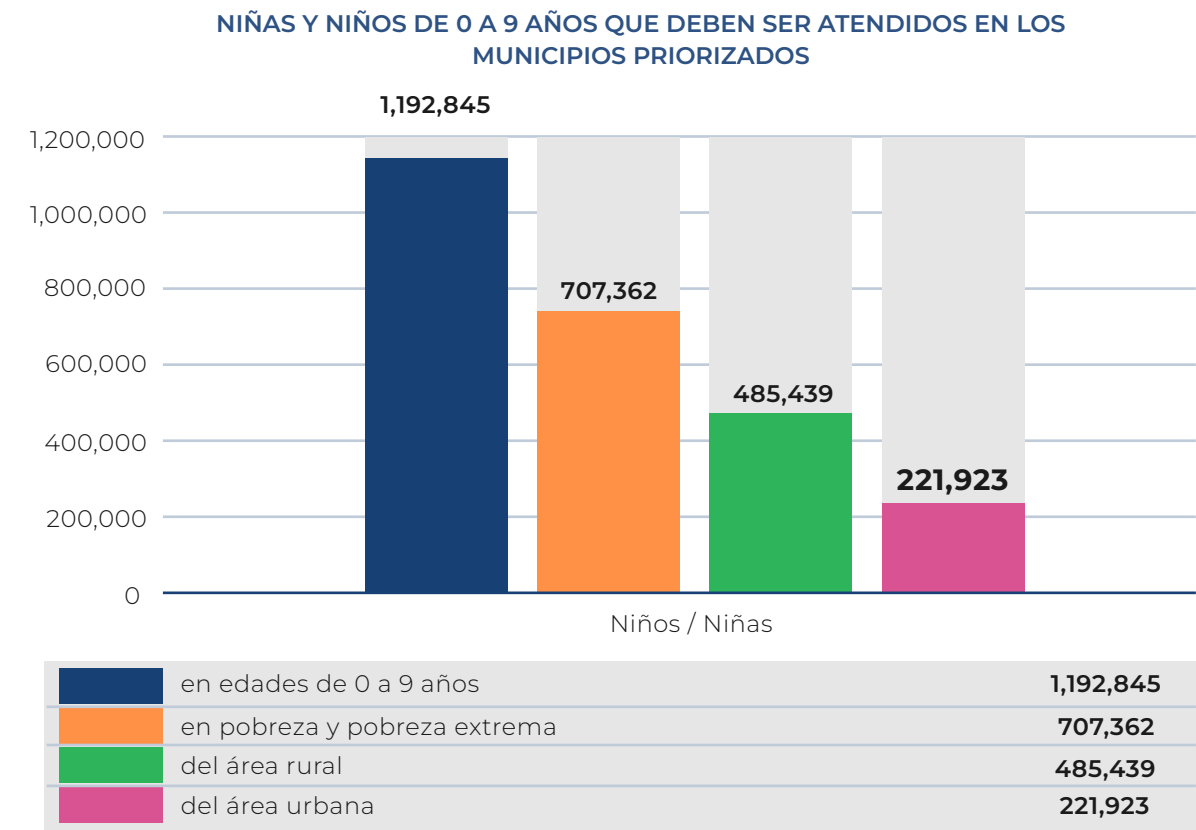
Cobertura. La SBS cuenta con un total de 43 CAI, con presencia en 21 departamentos del país, en áreas más urbanas y, en su mayoría, en cabeceras departamentales y algunos municipios. Del año 2012 al año 2020 se ha registrado una cobertura promedio de 4,009 niños y niñas de 7 años. Para el caso de los municipios priorizados, el programa tiene presencia en seis municipios, atendiendo a un total de 366 niños y niñas (cifras al año 2020).

Estimaciones de población. El programa atiende a población eminentemente urbana. Para calcular la población objetivo del programa se utilizó la base de datos de población por quintiles etarios y municipios del censo de 2018, así como el indicador de pobreza de la ENCOVI 2014 (59.3%). A esto es importante agregar que, como la población objetivo del programa son niños o niñas de 0 a menores de 7 años, se tomaron en cuenta los quintiles de 0 a 4 y de 5 a 9 años de la base del censo de 2018.

Para estimar la población que debe atender este programa se procedió de la siguiente manera:

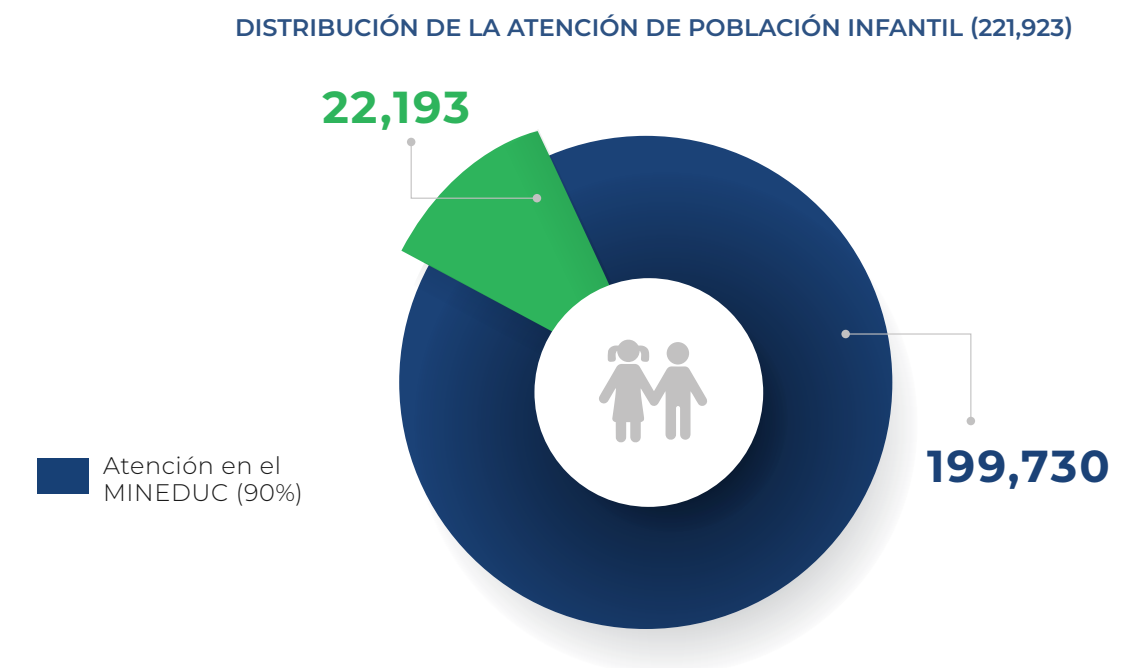
- Con base en la información del censo de 2018, se calculó la población de niños y niñas menores de 7 años que viven en los 114 municipios priorizados.
- A esa población se le aplicó el filtro de pobreza de la ENCOVI 2014 (59.3%).
- Del total de la población de niños o niñas de 7 años que viven en los municipios priorizados en condiciones de pobreza y pobreza extrema, se tomó únicamente a aquellos que viven en el área urbana, que es la población prioritariamente atendida por el programa.
- Del total de población de niños y niñas en condiciones de pobreza y pobreza extrema que viven en el área urbana, como criterio técnico, se descontó el 90% de la población, pues atenderla es responsabilidad del MINEDUC. Ello deja solo a un 10% de población como responsabilidad y objetivo de la SBS, en el marco del programa de CAI. Las gráficas a continuación muestran el proceso de estimación de la población objetivo de la intervención.

Gráfica 3. Población de niños y niñas por atender en los 114 municipios priorizados



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros de población

Gráfica 4. Distribución de la población infantil por instituciones públicas a cargo



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadros de población

Elementos por considerar

- La estimación del 10% de niños y niñas de 0 meses a 9 años que viven en el área urbana de los municipios, se encuentran en condiciones de pobreza y pobreza extrema y son hijos e hijas de padres trabajadores, asciende a la cantidad de 22,193.
- La población en condiciones de pobreza y pobreza extrema atendidos por el programa en los municipios priorizados, según información de la SBS, es de 366 (dato al año 2020).
- El promedio de atención actual de niños y niñas por cada CAI es de 90.
- La estimación del costo anual por la atención de la población objetivo en los 114 municipios priorizados por la GCNN es de Q3,544,823.46.
- Para incrementar la cobertura en 20 puntos porcentuales con respecto a la población objetivo en los municipios priorizados, según la meta de la GCNN, se necesita atender a 4,403 niños y niñas más.
- El costo unitario de atención a cada niño o niña es de Q9,685.31 al año.

Detalle del costo anual de la intervención a nivel nacional

Costos directos

Los rubros que componen los costos directos son dos: el primero es el recurso humano que

presta el servicio en los CAI (directoras, niñeras, maestras para el reforzamiento escolar y personal de apoyo), lo cual requiere una inversión anual de **Q16,134,300.00**; el segundo es el costo por concepto de servicios e insumos como alimentación, material didáctico y productos de limpieza, lo cual asciende a **Q22,694,120.00**.

Costos indirectos

Estos costos están integrados por los recursos humanos y servicios generales e insumos de las unidades administrativas y de supervisión del programa. Para el caso de recursos humanos, se invierte anualmente un total de Q1,312,000.00, mientras que para los servicios generales e insumos de ambas unidades se requiere un total de Q600,000.00 al año. Esto suma la cantidad de **Q1,912,000.00** por concepto de costos indirectos.

Capacidad instalada

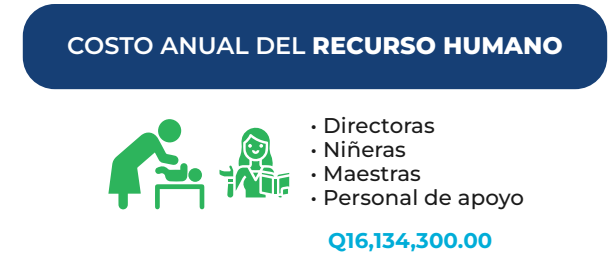
Este rubro recoge el costo de la capacidad instalada, es decir, del equipamiento de los 43 CAI a nivel nacional. **Si cada CAI tiene un costo de Q57,155.49**, se tiene un total de Q2,457,686.20. Adicionalmente, es preciso incluir el costo de proyectos de remozamiento de dos CAI, lo que requiere un monto de Q1,000,000.00 por cada uno.

Tabla 23. Costo anual de la intervención

4. COSTOS							
4.1 DIRECTOS							
4.1.1 Proceso productivo (transformación de insumos)							
4.1.1.1 Puestos de RR.HH. (expresados anualmente)							
renglón	Descripción	Cantidad	Monto anual	Costo mínimo	Costo máximo	Observaciones	Financiado sí/no
21	Directora colegiada	28	2,410,800.00			Subsecretaria de Preservación	sí
21	Directora colegiada	15	1,207,500.00			La nómina no sale dentro del presupuesto de los CAI	sí
21	Niñera	162	6,804,000.00				sí
21	Maestra de REPREDEC	8	336,000.00				sí

renglón	Descripción	Cantidad	Monto anual	Costo mínimo	Costo máximo	Observaciones	Financiado sí/no
21	Conserje	45	1,890,000.00				sí
21	Cocinera	63	2,646,000.00				sí
21	Guardian	20	840,000.00				sí
Total			16,134,300.00	0.00	0.00		

4.1.1.2 Servicios e insumos directos					
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Financiado sí/no
111	Energía eléctrica	14,000.00	12	168,000.00	sí
151	Alquileres	10,000.00	12	120,000.00	sí
	Agua	4,560.00	12	54,720.00	sí
	Telefonía internet	400.00	516	206,400.00	sí
	Material didáctico	5,000.00	43	1,290,000.00	sí
	Productos de limpieza	30,000.00	43	1,290,000.00	sí
211	Alimentos	40,000.00	516	20,640,000.00	sí
Total				22,694,120.00	



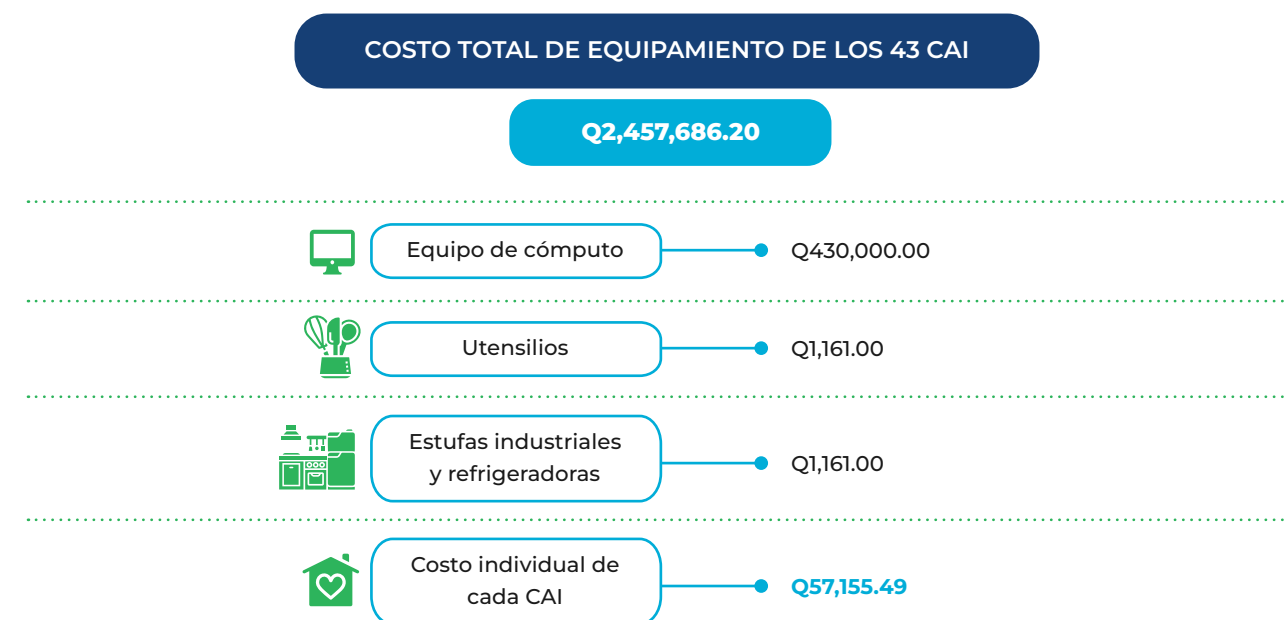
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Tabla 24. Detalle del costo de equipamiento de los CAI a nivel nacional

4.3.1 Equipamiento				
Nombre del servicio o insumo	Costo unitario	Cantidad	Total	Financiado sí/no
Equipo de cómputo	10,000.00	43	430,000.00	no
Escritorios	200.00	1,075	215,000.00	no
Sillas	150.00	1,935	290,250.00	no
Mesas	200.00	252	50,400.00	no
Equipamiento de cocina			0.00	no
Ollas de aluminio ionizado, con tapadera y asas	850.00	258	219,300.00	no
sartén de diferentes capacidades aluminio ionizado, con tapadera	350.00	129	45,150.00	no
Olla de presión industrial	1,700.00	43	73,100.00	no
Olla para esterilizar pachas	450.00	43	19,350.00	no
Limpia pachas	10.00	43	430.00	no
Utensilios (12 cucharones, 5 espátulas y 10 paletas)	50.00	1,161	58,050.00	no
Batidora manual	85.00	43	3,655.00	no
Licuada Industrial	850.00	43	36,550.00	no
Batidora	550.00	43	23,650.00	no
Tenazas	25.00	86	2,150.00	no
Procesador de alimentos	550.00	43	23,650.00	no
Balanza de reloj digital	150.00	43	6,450.00	no
Hermético plástico con tapadera	35.00	258	9,030.00	no
Caja plástica con tapadera	40.00	172	6,880.00	no
Set de 4 tablas picar 20x*15 pulgadas de plástico	30.00	215	6,450.00	no
Cuchillo mediano	35.00	172	6,020.00	no
Cuchillo grande	55.00	86	4,730.00	no
Pelador de verduras	45.00	86	3,870.00	no
Hacha	40.00	43	1,720.00	no
Bandejas grandes	40.00	172	6,880.00	no
Colador	55.00	43	2,365.00	no
Rallador	85.00	86	7,310.00	no
Tazas medidoras de acero inoxidable	50.00	86	4,300.00	no
Cucharas medidoras	20.00	172	3,440.00	no
Platos plásticos planos para niños	5.00	2,150	10,750.00	no
Platos plásticos hondos para niños	3.50	2,150	7,525.00	no
Cucharas de acero inoxidable	1.00	2,150	2,150.00	no
Vasos	1.50	2,150	3,225.00	no
Cucharones	50.00	2,150	107,500.00	no
Espátulas	65.00	86	5,590.00	no
Picheles	30.00	344	10,320.00	no
Colador	30.00	86	2,580.00	no
Estufa industrial	5,000.00	43	215,000.00	no
Tambo de gas	130.00	43	5,590.00	no
Válvula y manguera de gas propano	200.00	43	8,600.00	no
Redecillas	0.20	10,320	2,064.00	no
Gabachas	0.20	86	17.20	no
Trapos para limpiar	2.50	258	645.00	no
Refrigeradora con congelador incorporado	12,000.00	43	516,000.00	no
Total	34,218.90		2,457,686.20	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Ilustración 32. Rubros relevantes de costeo de los CAI



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

Tabla 25. Detalle del costo de infraestructura

4.3.1 Equipamiento				
Código (renglón, insumo, otro)	Código Snip (si aplica)	Nombre de proyecto	Costo unitario (en Quetzales)	Financiado sí/no
323		Remozamiento de 2 proyectos, pero se necesitan 15 en total	2,000,000.00	si
Total			2,000,000.00	

COSTO DE REMOZAMIENTO**COSTO INDIVIDUAL DE REMOZAMIENTO**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

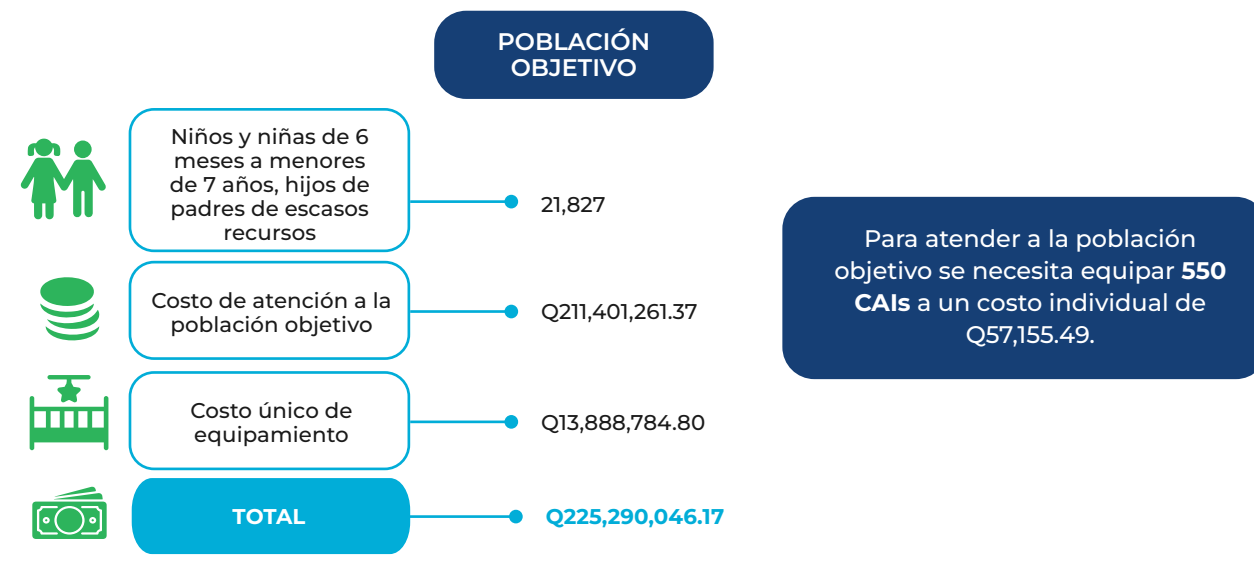
e. Análisis de brechas

Para atender al total de la población objetivo de este programa se necesita cubrir a **21,827** niños y niñas, lo cual tendría un costo de Q211,401,261.37, más el costo de equipar **243 CAI** nuevos. Si se considera que cada CAI atiende a 90 niños y niñas, se tiene un presupuesto de Q13,888,784.80. En total, el presupuesto necesario es de **Q225,290,046.17**.

Desde la perspectiva de género, cabe decir que se atendería a 10,697 niñas (49%) con un presupuesto de Q103,603,761.07, y a 11,130 niños (51%) con un presupuesto de Q107,797,500.30. Estas cifras no incluyen el costo del equipamiento.

Ilustración 33. Escenario de costo para cubrir el 100% de la brecha de población en los municipios priorizados

ESCENARIO DE COSTEO PARA CUBRIR LA BRECHA Y AL 100% DE LA POBLACIÓN OBJETIVO EN LOS 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

f. Meta según la GCNN para los 114 municipios priorizados

Para alcanzar la meta de la GCNN se necesita atender a 4,403 niños y niñas más. Al igual que en los ejercicios anteriores se propone cubrir la meta de manera gradual, es decir, durante los dos años de vigencia que tiene la GCNN.

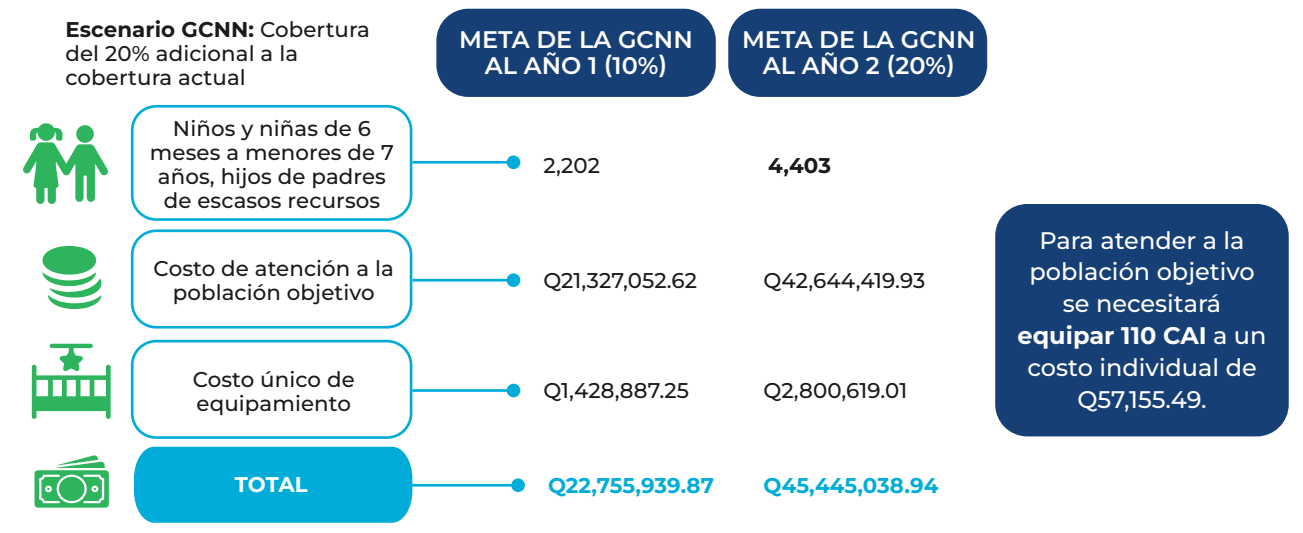
Lo anterior significa que durante 2022 se debería atender a 2,202 niños y niñas más, a un costo de atención de Q21,322,209.97, más el equipamiento de 25 CAI nuevos, con una inversión de Q1,428,887.25, lo cual genera un total de Q22,751,097.22.

Para 2023, considerando las cifras acumuladas, se debería atender la cantidad de 4,403 niños y niñas, a un costo de atención de Q42,644,419.93, a lo cual cabe sumar el costo de equipar otros 24 CAI. Todo esto significa un costo acumulado de Q2,800,619.01. El cumplimiento de la meta tendría, entonces, un costo total de **Q45,445,038.94**.

Desde la perspectiva de género, cabe indicar que se atendería a 2,143 niñas (49%), con un presupuesto de Q20,755,619.33, y a 2,260 niños (51%), con un presupuesto de Q21,888,800.60. Estas cifras no incluyen el costo del equipamiento.

Ilustración 34. Escenario de costeo para cumplir con la meta de la GCNN

ESCENARIOS DE COSTEO PARA CUMPLIR LA META DE LA GCNN EN 114 MUNICIPIOS PRIORIZADOS (CIFRAS ACUMULADAS)



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la ficha de costeo del programa

g. Consideraciones

Esta intervención representa la posibilidad de brindar educación inicial a la primera infancia en un sistema escolarizado y con horario completo sin requerir el apoyo de personal voluntario. En efecto, esta es la única intervención que absorbe todos los rubros de gasto para implementar un programa.

El programa es fundamental para la atención de la primera infancia ubicada principalmente en el área urbana, sin embargo, solo tiene presencia en seis de los municipios priorizados y tiene una cobertura mínima de la población objetivo.

Consideraciones específicas de género

La conciliación entre la vida laboral y familiar debe ser una responsabilidad de los hombres y las mujeres, por consiguiente, se recomienda que el Estado, por conducto de los programas de cuidado infantil, involucre a los hombres como padres de familia y parte del cuidado responsable y cariñoso.

4.8 Programa de Atención de Niñez y Adolescencia con Discapacidad Física, Leve y Moderada, Centro Árida España de Arana, SBS

Este programa aporta a las intervenciones de la GCNN, mas no se cuenta con estadísticas o información sobre la población objetivo a la que atiende; por ello, no fue posible establecer brechas para su costeo y se trabajó únicamente hasta la definición del modelo operativo.

a. Marco normativo específico y técnico de la intervención

El programa tiene como marco normativo el *Acuerdo Gubernativo 101-2015, Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República*.

Como marco normativo de la intervención también se utilizaron los documentos de la GCNN y la *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021).

b. Modelo operativo

Estructura administrativa. El programa es parte de la Subsecretaría de Preservación Familiar, Fortalecimiento y Apoyo Comunitario. Está adscrito a la Dirección de Atención a Niñas, Niños y Adolescentes con Discapacidad y el Departamento de Atención a la Niñez y Adolescencia con Discapacidad.

Los centros que funcionan para la prestación de los servicios a la población objetivo de este programa son el Centro de Educación Especial «Árida España de Arana», ubicado en la ciudad de Guatemala; el Centro de Educación Especial San Cristóbal, ubicado en Totonicapán; y el Centro de Educación Especial San Juan Bautista, ubicado en Suchitepéquez.

Servicios de los centros de educación especial:

- Psicopedagogía
- Terapia de lenguaje
- Atención y orientación psicológica
- Trabajo social
- Alimentación nutritiva
- Fisioterapia
- Terapia ocupacional
- Hidroterapia
- Programa «Educando en Familia»

La atención psicopedagógica que ofrece el programa a través de sus centros de educación especial se refiere a:

- Educación inicial a población de 0 a 4 años y 11 meses
- «Aula Refuerzo» matutina, atención preescolar para niños y niñas de 10 años
- «Aula Refuerzo» vespertina, atención escolar para niños y niñas de 10 a 14 años
- Programa de habilitación integral
- Programa de autismo
- Programa de discapacidad sensorial y auditiva
- Programa de discapacidad múltiple
- Escuela de educación especial que cuenta con supervisión del MINEDUC y atiende a niños y niñas del nivel preprimario, de 4 a 7 años

Alianzas estratégicas para su implementación.

El programa establece relaciones de trabajo estratégico con instituciones como el Ministerio de Cultura y Deportes (MCD), el MSPAS, el MINEDUC, municipalidades, universidades, la organización Artes muy Especiales, y el Comité Pro-Ciegos y Sordos de Guatemala.

Estructura de los centros de educación especial. En los centros se cuenta con personal que atiende una dirección general, una dirección técnica, personal administrativo, maestras de educación especial, terapistas, psicólogos, coordinadores de programas, trabajadora social, niñeras, cocineras y conserjes.

Población objetivo. Niñas, niños y adolescentes (de 0 a 14 años) de escasos recursos con discapacidad intelectual asociada a discapacidad física, discapacidad sensorial-auditiva, síndromes y enfermedades ya establecidas. Esta población recibe atención integral, incluyendo alimentación.

Otros aspectos relevantes del programa son:

- El CAI provee los menús nutricionales elaborados por nutricionista.
- La atención se presta de lunes a viernes en horario de 7:15 a. m. a 3:45 p. m., de enero a noviembre.
- Las instalaciones que ocupan los centros de Totonicapán y San Juan Bautista son propiedad de las municipalidades.
- La atención es integral para los estudiantes y sus familias, quienes reciben apoyo psicológico. El programa «Educando en Familia» se dirige a las madres y padres.

Acciones de comunicación para el cambio social y de comportamiento

La *Estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento* (SESAN, 2021) determina temas, participantes, conocimientos, actitudes y prácticas que permiten vincular esta intervención directamente con el resultado que contribuye a la Línea de acción de Protección Social. Es decir, este programa promueve el acceso de la población a oportunidades económicas y sociales para mejorar su capital humano y prevenir la malnutrición en todas sus expresiones (SESAN, 2021).

Definición de la entrega del producto

Como parte del desarrollo del modelo operativo de las intervenciones, la Guía de gestión por resultados orienta la definición de productos mediante las siguientes preguntas generadoras:



1. ¿Qué se entrega?

Herramientas de aprendizaje práctico, potenciando capacidades, habilidades y destrezas de la población objetivo, con lo cual los beneficiarios se integran a la sociedad con posibilidades de llevar una vida independiente



2. ¿Quién entrega?

La Secretaría de Bienestar Social, con alianzas estratégicas institucionales



3. ¿En dónde se entrega?

Ciudad capital, Totonicapán (cubre el área de Quetzaltenango) y Suchitepéquez



4. ¿A quién se entrega?

Niñas, niños y adolescentes de 0 a 14 años con discapacidad intelectual, física, sensorial-auditiva y discapacidad múltiple

c. Metodología de costeo

El programa carece de estadísticas sobre la población objetivo; se atiende según demanda. Por consiguiente, no se puede establecer brechas para el ejercicio de costeo. Además, solo uno de los tres centros de educación especial se ubica en uno de los municipios priorizados por la GCNN.

El único centro de educación especial que está ubicado en uno de los municipios priorizados por la GCNN es el de San Cristóbal Totonicapán, con una meta física para 2022 de 50 niños y niñas, y un registro de inscripción de 42 niños y niñas.

05

Consolidación del costeo de la Línea de acción de Protección Social

Revisada a detalle cada una de las intervenciones, en este apartado se presenta un consolidado de la información a fin de presentar en resumen el perfil de las y los beneficiarios de cada programa; los costos per cápita; la cobertura y brechas de población a cubrir según el perfil específico² de ingreso.

a. Perfil de ingreso de cada programa vinculado a la GCNN

Se inicia este apartado con un consolidado de los perfiles de ingreso de las y los beneficiarios de cada programa y las condiciones de vulnerabilidad para ser atendidos. Como se verá a continuación, de las intervenciones costeadas solamente dos de ellas no consideran la condición de pobreza o pobreza extrema para recibir el beneficio.

² Como condición general en todas las intervenciones, la población objetivo vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema; sin embargo, para calcular las brechas también se tomó en cuenta el perfil de los beneficiarios de cada programa.

Tabla 26. Perfil de atención de cada programa de protección social

Institución	Intervención	Perfil del o la beneficiaria
MIDES	Bono Social	Familias o mujeres embarazadas en condición de pobreza y pobreza extrema con niños de 0 a 15 años identificadas a través de un mecanismo de focalización.
MINEDUC	Acompáñame a Crecer	La población objetivo de este programa son familias, mujeres embarazadas, madres lactantes y madres de niños y niñas de 0 a 4 años que viven en el área rural.
	Alimentación Escolar	La población objetivo son las niñas y niños inscritos en el sistema escolar público de preprimaria y primaria.
SOSEP	Hogares Comunitarios y CADI	Niños y niñas de 6 meses a menores de 7 años, hijos e hijas de padres de escasos recursos; permitiendo la incorporación de la madre de familia en actividades productivas generadoras de ingresos económicos.
	Mejoramiento de Condiciones Socioeconómicas de la Mujer	Grupos de mujeres, mayoritariamente de entre 14 y 59 años, especialmente del área rural que viven en situación de vulnerabilidad.
CONALFA	Alfabetización de Adultos	Personas mayores de 15 años.
SBS	Centros de Atención Integral CAI	Niños y niñas de 8 meses a 12 años, pertenecientes a familias más vulnerables y de escasos recursos económicos, hijos e hijas de padres y madres trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia con base en los modelos operativos de cada programa.

b. Costo anual per cápita de cada intervención

Los datos que se muestran a continuación es el costo directo de prestar el servicio anualmente por persona beneficiaria en cada uno de los programas o intervenciones. La excepción en la siguiente tabla es el programa de Alimentación Escolar debido a que lo costeado es la construcción y equipamiento de una cocina en el establecimiento.

Sin embargo, es importante resaltar que además del costo directo por beneficiario, cada institución incurre en costos adicionales (indirectos) para la implementación de los programas como capacidad instalada, recurso humano administrativo, equipo e insumos. Estos costos también se reflejan a continuación:

Tabla 27. Resumen del costo anual de las intervenciones de protección social por persona

Entidad	Intervención	Costo unitario en quetzales	Unidad de medida
MIDES	Bono Social	3,013.95	Aporte anual
	Ampliación de la presencia de DCO y capacidades de la DAS	2,361,510.00	Sedes municipales de la DCO y Dirección central de la DAS
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 o adulto alfabetizado
	Equipamiento	23,204.54	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 cada CAI

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo de cada programa

c. Niveles de cobertura y brechas de población por atender

En la siguiente tabla se consolida el nivel de cobertura que tiene cada intervención en los 114 municipios priorizados y la brecha de población por cubrir tomando en consideración el perfil específico de atención de cada programa, así como la información del Censo de Población 2018.

Tabla 28. Niveles de cobertura y brechas de las intervenciones en los 114 municipios priorizados

Entidad	Intervención	Meta actual 2022 (población elegible/atendida)	Brecha (población objetivo, 100%)	Porcentaje de cobertura actual
MIDES	Bono Social	84,533	606,260	14%
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	Mejoramiento de condiciones socioeconómicas de la mujer	11,222	490,734	2%
CONALFA	Alfabetización de adultos	38,338	460,803	8%
SBS	Centros de atención integral (CAI)	366	21,827	2%

Fuente: Elaboración propia con base en las fichas de costeo de cada intervención

d. Costo para cumplir con la meta de la GCNN y la cobertura del 100% de la población que vive en los 114 municipios priorizados de la GCNN

La siguiente tabla presenta el consolidado del costo que significaría cumplir con la meta establecida por la GCNN; y también el costo de atender a la totalidad de la población que vive en los 114 municipios priorizados que cumplen con el perfil de cada intervención.

Tabla 29. Costo de la GCNN y cobertura del 100% de la población que vive en los 114 municipios priorizados (montos en millones de quetzales)

Línea de acción de Protección Social	Costo para cubrir la brecha al 100% de los 114 municipios priorizados	Costo de la GCNN 2022-2024 (20%)
TOTAL	5,663.4	1,624.9
MIDES	1,935.7	773.8
MINEDUC	2,681.5	515.2
SOSEP	396.4	126.7
CONALFA	435.7	142.4
SBS	214.2	66.8

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

e. Reflexiones

En cuanto a la Línea de acción de Protección Social, como conclusión se denota la poca cobertura de los programas sociales y la urgencia por ampliarla y llegar a más familias y hogares que cumplan el perfil de ingreso para la reducción de brechas.

Sin embargo, cabe resaltar que la protección social es un tema tradicionalmente rezagado en Guatemala, por lo que aumentar en un 20% la cobertura de las intervenciones como lo establece la GCNN, 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 que son fines de la protección social.

Además, es importante puntualizar que en la actualidad la educación inicial desde el sector público constituye un gran desafío para el Estado guatemalteco. 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, también están 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.

Es importante reconocer que, si bien las intervenciones tienen un perfil de ingreso de pobreza y pobreza extrema, no necesariamente especifican un cuadro de INSAN en la niñez beneficiaria.

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 la población guatemalteca, con énfasis en la niñez menor de cinco años de edad preescolares y escolares, mujeres en edad fértil, población rural e indígena, en pobreza y pobreza extrema. 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 está 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 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 superando las limitaciones del presupuesto anual antes mencionadas.

Anexos

Anexo 1. Ficha de costeo «Bono Social en Salud»

Ficha de Costeo de Intervenciones									
1 Identificación									
Identificación	Nombre de la intervención	Transferencias monetarias con énfasis en salud (Bono Salud)							
	Descripción	Transferencias Monetarias Condicionadas entregadas a familias (padre, madre o tutor) con niños y niñas entre 0 y 5 años que cumplan con la condicionalidad del programa (ver anexo 1). Si la madre o tutora se encuentra en estado de gestación o en periodo de lactancia, debe cumplir con la condicionalidad del programa (ver anexo 1), el objetivo radica en:							
	Estructura presupuestaria	Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Fuente de	Unidad de medida	Monto vigente
2 Evidencia									
Alineación GPR	Causas que aborda	Inseguridad alimentaria y nutricional en el hogar							
	Efectividad de la intervención según evidencia	No hay datos							
	Resultado	Para el año 2024, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de 5 años en 13.23 puntos porcentuales (de 46.5% en 2015 a 33.27% en 2014). Para el año 2022, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de 5 años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos mayas, xinca y garífuna, y del área rural. Para el año 2023, se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales (línea base: 46.50 en 2014). Para el año 2023, se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales (línea base: 46.50 en 2014). Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.							
3 Administración									
Administración	No. De Centro de Costo	11746							
	No. Unidad Ejecutora	202 Fondo de Protección Social							
	Base Legal	Acuerdo Ministerial S-2012							
4 Costos									
4.1 Directos									
4.1.1 Proceso productivo (transformación de insumos)									
4.1.1.1 Puestos de RR.HH. (expresados Anualmente)									
Rengón	Descripción	Cantidad	Monto anual	Costo mínimo	Costo máximo	Observaciones	Financiado sí/no		
N/A	Total	0	0.00	0.00	0.00				
4.1.1.2 Servicios e insumos directos									
Código (Rengón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Variable o Fijo	Financiado sí/no			
419	Otras transferencias a personas individuales	500.00	6	3,000.00	Variable	Si			
4.1.2 Logística (movilidad de entrega)									
	¿Qué se entrega?	¿Quién entrega?	¿Dónde entrega?	¿Cuándo entrega? especificar					
	Transferencia monetaria condicionada	Mides a través de T.N.	Cuentas monetarias de los beneficiarios.	Durante el ejercicio fiscal.					
	Revisión del cumplimiento de la coresponsabilidad del programa	DCO	Sedes Departamentales y Municipales	Facilitador social					
4.1.2.1 Servicios Generales e insumos para la logística									
Rengón	Nombre Puesto	Cantidad	Monto anual	costo mínimo	costo máximo	Promedio Mensual (con Aguinaldo y Bono 14 si)	Financiado sí/no		
N/A	Total	0	0.00	0.00	0.00	0.00			
4.1.2.2 Servicios Generales e insumos									
Código (Rengón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Variable o Fijo	Financiado sí/no			
194	Comisiones	0.005	3,000	13.95	Variable	Si			
	Total	0.005	3,000	13.95					
4.2 INDIRECTOS									
4.2.1 Unidad (DCO)									
4.2.1.1 Puestos de RR.HH.									
Rengón	Nombre puesto	Cantidad	Monto anual	costo mínimo	costo máximo	Promedio Mensual (con Aguinaldo y Bono 14 si)	Variable o Fijo	Financiado sí/no	
000	Coordinador departamental encargado de programas sociales	1	164,500.00	11,750.00		11,750.00	Fijo	Si	
000	Encargados de programas sociales departamental	1	164,500.00	11,750.00		11,750.00	Variable	Si	
000	Encargado de fortalecimiento departamental	1	157,500.00	11,250.00		11,250.00	Variable	Si	
021	Facilitador social por municipio (condicionado por beneficiarios)	1	66,500.00	4,750.00		4,750.00	Variable	Si	
021	Delegado municipal social	1	101,500.00	7,250.00		7,250.00	Variable	Si	
	Total	5	654,500.00	46,750.00	0.00	46,750.00			
4.2.1.2 Servicios Generales e insumos									
Código (Rengón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Costo unitario	Cantidad	Costo Total	Variable o Fijo	Financiado sí/no			
Dirección de Coordinación y Organización (DCO)									
113	Telefonía	250.00	12	3,000.00	Fijo	Si			
114	Correos y Telégrafos	32.00	60	19,200.00	Variable	Si			
133	Viáticos en el interior	420.00	60	25,200.00	Variable	Si			
151	Arrendamientos de edificios y locales	4,500.00	12	54,000.00	Fijo	Si			
165	Mantenimiento de Vehículos	500.00	6	3,000.00	Variable	Si			
165	Mantenimiento de motos	300.00	9	2,700.00	Variable	Si			
253	Llantas y neumáticos (vehículos)	1,000.00	16	16,000.00	Variable	Si			
253	Llantas y neumáticos (vehículos)	350.00	12	4,200.00	Variable	Si			
261	Elementos y compuesto químicos	235.00	2	470.00	Variable	Si			
262	Combustibles y lubricante	2,000.00	24	48,000.00	Variable	Si			
262	Combustibles y lubricante	300.00	36	10,800.00	Variable	Si			
233	Prendas de vestir (chaleco, gorra, capa, polos, accesorios) por persona	425.00	5	2,125.00	Variable	Si			
239	Otros Textiles (morrales)	200.00	5	1,000.00	Variable	Si			
241	Papel de escritorio caja	250.00	24	6,000.00	Variable	Si			
243	Productos de papel o cartón	3,500.00	1	3,500.00	Variable	Si			
268	Productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c.	1,200.00	1	1,200.00	Variable	Si			
291	Útiles de oficina	2,000.00	1	2,000.00	Variable	Si			
292	Productos sanitarios	2,000.00	1	2,000.00	Fijo	Si			
267	Tintas, pinturas y colorantes	750.00	6	4,500.00	Variable	Si			
298	Accesorios y repuestos	11,000.00	6	66,000.00	Variable	Si			
	Total	31,212.00		274,895.00					
4.2.2 Administración de la unidad de Administrativa de Supervisión (DAS)									
4.2.2.1 Puestos de RR.HH.									
Rengón	Nombre Puesto	Cantidad	Monto	costo mínimo	costo máximo	Promedio Mensual (con Aguinaldo y Bono 14 si)	Variable o Fijo	Financiado sí/no	
Dirección de Asistencia Social (DAS)									
011	Dirección	1	280,000	20,000.00		20,000.00	Fijo	Si	
011	Subdirección	1	224,000	16,000.00		16,000.00	Fijo	Si	
011	Subcoordinador de programa	1	178,500	12,750.00		12,750.00	Fijo	Si	
011	Jefe de proceso	1	157,500	11,250.00		11,250.00	Fijo	Si	
011	Analista de datos	1	101,500	7,250.00		7,250.00	Variable	Si	
011	Procesadores de datos	1	66,500	4,750.00		4,750.00	Variable	Si	
	Total	6	1,008,000.00	72,000.00	0.00	72,000.00			

CONTINUA EN LA SIGUIENTE PÁGINA

Anexo 3. Ficha de costeo «Bono Social Programa Vida»

Ficha de Costeo de Intervenciones							
1 Identificación							
Nombre de la intervención	Transferencias monetarias para niñas y adolescentes violentadas y judicializadas						
Descripción	Transferencias Monetarias Condicionadas entregadas a niñas y adolescentes embarazadas o madres de 14 o menos años de edad, víctimas de violencia sexual judicializadas que cumplan con sus controles de salud.						
Estructura presupuestaria							
Programa	Subprograma	Proyecto	Actividad	Obra	Fuente de financiamiento	Monto vigente	
21	01	000	002	00	21	Q1,140,000.00	
Código Subproducto	Nombre del subproducto	Definición				Unidad de medida	Monto
001-004-0001	Niñas y adolescentes embarazadas o madres de 14 o menos años de edad, víctimas de violencia sexual que reciben transferencias monetarias condicionadas	Niñas y adolescentes embarazadas o madres de 14 o menos años de edad, víctimas de violencia sexual que reciben transferencias monetarias condicionadas				Aporte	21
2 Evidencia							
Causas que aborda		Inseguridad alimentaria y nutricional en el hogar					
Efectividad de la intervención según evidencia		No hay datos					
Resultado		Para el año 2024, se ha disminuido la prevalencia de desnutrición crónica en niñas y niños menores de 5 años en 13.23 puntos porcentuales (de 46.5% en 2015 a 33.27% en 2024).					
MED Asociadas		Para el año 2032, reducir en no menos de 25 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de 5 años, con énfasis en los niños y niñas de los pueblos mayas, xinka y garífuna, y del área rural.					
PUG Asociadas		Para el año 2023, se redujo la tasa de desnutrición crónica en 7 puntos porcentuales (línea base: 46.50 en 2014).					
OOS Asociadas		Terminar con la pobreza en todas sus formas en todas partes					
Meta Física							
Subproducto	Población objetivo por subproducto	Población objetivo	Población elegible (beneficiaria) por subproducto	Diferencia			
001-004-0001	Niñas y adolescentes embarazadas o madres de 14 o menos años de edad	0	760	-760			
3 Administración							
No. De Centro de Costo						11746	
No. Unidad Ejecutora						202 Fondo de Protección Social	
Base Legal						Acuerdo Ministerial 5-2012	
4. Costos							
4.1 DIRECTOS							
4.1.1 Proceso productivo (transformación de insumos)							
4.1.1.1 Puestos de RR. HH. (expresados anualmente)							
Renglón	Descripción	Cantidad	Monto anual	Costo mínimo	Costo máximo	Observaciones	
N/A	TOTAL	0	0.00	0.00	0.00		
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
419	Otras transferencias a personas individuales	12	1,500.00	18,000.00	Variable	Si	
4.1.2 Servicios e insumos directos							
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
194	Comisiones	0.005	18,000	83.86	Variable	Si	
4.2 INDIRECTOS							
4.2.1 Unidad							
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
Definido en bono salud		0	0.00	0.00	0.00		
4.2.2 Servicios generales e insumos							
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
Definido en bono salud		0	0.00	0.00	0.00		
4.3 Capacidad Instalada							
4.3.1 Equipamiento							
Código (renglón, insumo, otro)	Nombre del servicio o insumo	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
Definido en bono salud		0	0.00	0.00	0.00		
4.3.2 Proyectos							
Código (renglón, insumo, otro)	Código Snip (si aplica)	Nombre del proyecto	Costo unitario	Costo total	Variable o fijo	Financiado si/no	
N/A			0.00	0.00			
Asociado a la intervención							
Bono salud							
Integración de Costos							
Descripción	Monto	Acumulado	Financiado	No financiado			
4.1 DIRECTOS		18,083.86					
4.1.1 Proceso productivo (transformación de insumos)		18,000.00					
4.1.1.1 Mano de obra (Puestos de RR. HH.)		0.00	0.00	0.00			
4.1.1.2 Servicios e insumos directos		18,000.00	18,000.00	0.00			
4.1.2 Logística (Modalidad de entrega)		0.00	0.00	0.00			
4.1.2.1 Puestos de RR. HH.		0.00	0.00	0.00			
4.1.2.2 Servicios generales e insumos		83.86	83.86	0.00			
4.2 Indirectos		0.00	0.00	0.00			
4.2.1 Unidad		0.00	0.00	0.00			
4.2.1.1 Puestos de RR. HH.		0.00	0.00	0.00			
4.2.1.2 Servicios generales e insumos		0.00	0.00	0.00			
4.2.2 Administración de la unidad de Administrativa de Supervisión		0.00	0.00	0.00			
4.2.2.1 Puestos de RR.HH.(expresados Anualmente)		0.00	0.00	0.00			
4.2.2.2 Servicios generales e insumos		0.00	0.00	0.00			
4.3 Capacidad instalada		0.00	0.00	0.00			
4.3.1 Equipos		0.00	0.00	0.00			
4.3.2 Proyectos		0.00	0.00	0.00			
Costo total de la intervención	18,083.86	18,083.86	18,083.86	0.00			

*El monto de la capacidad instalada solamente es indicativa

Anexo 4. Costeo de la Dirección de Coordinación y Organización (DCO) del MIDES

Dirección de Coordinación y Organización Municipal
Ministerio de Desarrollo Social

Descripción	Renglón	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total		
Costos totales				904,575.00		
Costo Indirecto				904,575.00		
Fijo				59,000.00		
Servicios Generales e insumos				59,000.00		
Telefonía	113	12	250.00	3,000.00		
Arrendamientos de edificios y locales	151	12	4,500.00	54,000.00		
Productos sanitarios	292	1	2,000.00	2,000.00		
Variable				383,895.00		
Recurso Humano				168,000.00		
Facilitador social por municipio	021	14	4,750.00	66,500.00		
Delegado municipal social	021	14	7,250.00	101,500.00		
Servicios Generales e insumos				215,895.00		
Correos y Telegrafos	114	600	32.00	19,200.00		
Viáticos en el interior	133	60	420.00	25,200.00		
Mantenimiento de Vehiculos	165	6	500.00	3,000.00		
Mantenimiento de motos	165	9	300.00	2,700.00		
Llantas y neumáticos (vehiculos)	253	16	1,000.00	16,000.00		
Llantas y neumáticos (motos)	253	12	350.00	4,200.00		
Elementos y compuesto químicos	261	2	235.00	470.00		
Combustibles y lubricante	262	24	2,000.00	48,000.00		
Combustibles y lubricante	262	36	300.00	10,800.00		
Prendas de vestir (chaleco, gorra, capa, polos, acc)	233	5	425.00	2,125.00		
Otros Textiles (morrales)	239	5	200.00	1,000.00		
Papel de escritorio caja	241	24	250.00	6,000.00		
Productos de papel o carton	243	1	3,500.00	3,500.00		
Productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c.	268	1	1,200.00	1,200.00		
Útiles de oficina	291	1	2,000.00	2,000.00		
Tintas, pinturas y colorantes	267	6	750.00	4,500.00		
Accesorios y respuestos	298	6	11,000.00	66,000.00		
Capacidad Instalada				461,680.00		
Fijo				386,880.00		
Cámaras fotográficas	328	1	1,800.00	1,800.00		
Equipos de videoconferencia con televisor	328	1	28,000.00	28,000.00		
Vehículos tipo pick up	325	2	175,000.00	350,000.00		
Librera	324	2	1,200.00	2,400.00		
Impresoras	328	1	3,000.00	3,000.00		
Sillas de espera	322	4	420.00	1,680.00		
Variable				74,800.00	37,400.00	1,570,800.00
Computadoras de escritorio	328	2	7,000.00	14,000.00	7,000.00	
Tablet	328	2	2,250.00	4,500.00	2,250.00	
Ups	328	2	800.00	1,600.00	800.00	
Motocicletas tipo scrambler	325	2	25,000.00	50,000.00	25,000.00	
Escritorio modular	322	2	700.00	1,400.00	700.00	
Sillas secretarial	322	2	1,150.00	2,300.00	1,150.00	
Archivadores	322	2	500.00	1,000.00	500.00	

CONTINUA EN LA SIGUIENTE PÁGINA

Anexo 5. Costeo de la Dirección de Asistencia Social (DAS) del MIDES

Dirección de Coordinación y Organización Departamental
Ministerio de Desarrollo Social

Descripción	Renglón	Unidad de medida	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total
Costos totales					1,448,775.00
Costo Indirecto					1,448,775.00
Fijo					545,500.00
Recurso Humano					486,500.00
Coordinador departamental encargado de programas sociales	011	Honorario mensual	14	11,750.00	164,500.00
Encargados de programas sociales departamental	011	Honorario mensual	14	11,750.00	164,500.00
Encargado de fortalecimiento departamental	011	Honorario mensual	14	11,250.00	157,500.00
Servicios Generales e insumos					59,000.00
Telefonía	113	Servicio mensual	12	250.00	3,000.00
Arrendamientos de edificios y locales	151	Servicio mensual	12	4,500.00	54,000.00
Productos sanitarios	292	Combo	1	2,000.00	2,000.00
Variable					383,895.00
Recurso Humano					168,000.00
Facilitador social	021	Honorario mensual	14	4,750.00	66,500.00
Delegado	021	Honorario mensual	14	7,250.00	101,500.00
Servicios Generales e insumos					215,895.00
Correos y Telegrafos	114	Envíos	600	32.00	19,200.00
Viáticos en el interior	133	Viajes	60	420.00	25,200.00
Mantenimiento de Vehiculos	165	Eventos	6	500.00	3,000.00
Mantenimiento de motos	165	Eventos	9	300.00	2,700.00
Llantas y neumáticos (vehiculos)	253	Unidad	16	1,000.00	16,000.00
Llantas y neumáticos (motos)	253	Unidad	12	350.00	4,200.00
Elementos y compuesto químicos	261	Unidad	2	235.00	470.00
Combustibles y lubricante (Vehiculos)	262	Consumo	24	2,000.00	48,000.00
Combustibles y lubricante (motos)	262	Consumo	36	300.00	10,800.00
Prendas de vestir (chaleco, gorra, capa, polos, accesorios) por persona	233	Combo	5	425.00	2,125.00
Otros Textiles (morrales)	239	Unidad	5	200.00	1,000.00
Papel de escritorio caja	241	Caja	24	250.00	6,000.00
Productos de papel o carton	243	Combo	1	3,500.00	3,500.00
Productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c.	268	Combo	1	1,200.00	1,200.00
Útiles de oficina	291	Combo	1	2,000.00	2,000.00
Tintas, pinturas y colorantes	267	Unidad	6	750.00	4,500.00
Accesorios y respuestos	298	Eventos	6	11,000.00	66,000.00
Capacidad Instalada					519,380.00
Computadoras de escritorio	328	Unidad	5	7,000.00	35,000.00
Tablet	328	Unidad	3	2,250.00	6,750.00
Ups	328	Unidad	5	800.00	4,000.00
Cámaras fotográficas	328	Unidad	1	1,800.00	1,800.00
Equipos de videoconferencia con televisor	328	Combo	1	28,000.00	28,000.00
Vehiculos tipo pick up	325	Unidad	2	175,000.00	350,000.00
Motocicletas tipo scrambler	325	Unidad	3	25,000.00	75,000.00
Escritorio modular	322	Unidad	5	700.00	3,500.00
Sillas secretarial	322	Unidad	5	1,150.00	5,750.00
Archivadores	322	Unidad	5	500.00	2,500.00
Librera	324	Unidad	2	1,200.00	2,400.00
Impresoras	328	Unidad	1	3,000.00	3,000.00
Sillas de espera	322	Unidad	4	420.00	1,680.00

Dirección de Asistencia Social
Ministerio de Desarrollo Social

Descripción	Renglón	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo total
Costos totales				1,456,935.00
Costo Indirecto				1,456,935.00
Fijo				919,935.00
Recurso Humano				840,000.00
Dirección	011	14	20,000.00	280,000.00
Subdirección	011	14	16,000.00	224,000.00
Subcoordinador de programa	011	14	12,750.00	178,500.00
Jefe de proceso	011	14	11,250.00	157,500.00
Servicios Generales e insumos				79,935.00
Viáticos en el interior	133	60	420.00	25,200.00
Mantenimiento de Vehiculos	165	3	500.00	1,500.00
Llantas y neumáticos (vehiculos)	253	8	1,000.00	8,000.00
Elementos y compuesto químicos	261	1	235.00	235.00
Combustibles y lubricante	262	12	1,000.00	12,000.00
Accesorios y respuestos	298	3	11,000.00	33,000.00
Variable				287,200.00
Recurso Humano				168,000.00
Analista de datos	011	14	7,250.00	101,500.00
Procesadores de datos	011	14	4,750.00	66,500.00
Servicios Generales e insumos				119,200.00
Arrendamientos de impresoras alto volumen	153	12	7,500.00	90,000.00
Papel de escritorio caja	241	90	250.00	22,500.00
Productos de papel o carton	243	1	3,500.00	3,500.00
Productos plásticos, nylon, vinil y p.v.c.	268	1	1,200.00	1,200.00
Útiles de oficina	291	1	2,000.00	2,000.00
Capacidad Instalada				249,800.00
Fijo				203,000.00
Equipos de videoconferencia con televisor	328	1	28,000.00	28,000.00
Vehiculos tipo pick up	328	1	175,000.00	175,000.00
Variable				46,800.00
Computadoras de escritorio	328	6	7,000.00	42,000.00
Ups	328	6	800.00	4,800.00

Referencias bibliográficas

- CEPAL (2019). Protección social universal en América Latina y el Caribe, textos seleccionados 2006-2019. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44995/4/S1900962_es.pdf
- CEPAL (2020). Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19. Hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45916/190829_es.pdf
- Congreso de la República de Guatemala (1986). Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala.
- 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.
- 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 (2020). Acuerdo Gubernativo 239-2020, creación del Programa de Educación Inicial Acompáñame a Crecer. Guatemala: Gobierno de 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
- 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.
- Ministerio de Desarrollo Social (2012). Acuerdo Ministerial 5-2012, "Mi Bono Seguro". Guatemala.
- Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala (2015). Acuerdo Ministerial DS150-2018, Reforma al Acuerdo Ministerial número DS-46-2015. Guatemala.
- Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala (2019). Manual operativo Programa Social "Bono Social". IV versión. Guatemala.
- Ministerio de Educación (2019). Programa de Educación Inicial Acompáñame a Crecer. Guatemala: MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Guatemala (2016). Manual de criterios normativos para el diseño arquitectónico de centros educativos oficiales. Guatemala: Serviprensa.
- Ministerio de Educación de Guatemala (2021). Plan operativo multianual 2021-2025 y Plan operativo anual del ejercicio fiscal 2021. Guatemala.
- Ministerio de Finanzas Públicas; Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2013). Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala. Gestión por resultados. Guatemala: MINFIN; SEGEPLAN.
- Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República de Guatemala (5 de abril de 2022). <http://www.sosep.gob.gt>. Obtenido de http://www.sosep.gob.gt/?page_id=408



JOINT SDG FUND
FONDO CONJUNTO PARA LOS ODS



NACIONES UNIDAS
GUATEMALA



INFF

Marco de Financiación
Nacional Integrado



GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIAMHATTE

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



GRAN CRUZADA
NACIONAL
POR LA
NUTRICIÓN

Con el apoyo de:

