



Proyecto PiNN
PLATAFORMA DE INFORMACIÓN
NACIONAL SOBRE NUTRICIÓN

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA –CATIE-
PROYECTO PLATAFORMA DE INFORMACIÓN NACIONAL SOBRE NUTRICIÓN –PiNN-**

INFORME DE CONSULTORÍA

SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO:

**“Plataforma de Información Nacional sobre Nutrición”
CONTRATO DE SUBVENCION ACCIONES EXTERIORES DE LA UNIÓN EUROPEA
FOOD/2017/386-542.**

Guatemala, junio de 2021.





SICGuatemala

Equipo consultor:

Rubén Jordán Machorro

Mathias Eistrup

Blanca Pérez Lozano

José Manuel Segovia

Siglas

CATIE: Centro agronómico Tropical de investigación y Enseñanza

COCOSAN: Comisión Comunitaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional

CODESAN: Comisión Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional

COMUSANNA: Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional con énfasis en la protección de la niñez y la adolescencia

CONASAN: Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

DC: Desnutrición crónica

DIMUSAN: Dirección Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional

DUEG: Delegación de la Unión Europea en Guatemala

GCNN: Gran Cruzada Nacional por la Nutrición 2020-2024.

INCOPAS: Instancia de Consulta y Participación Social

INE: Instituto Nacional de Estadística

MAGA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

MIDES: Ministerio de Desarrollo Social

MSPAS: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

PiNN: Plataforma Nacional de Información sobre Nutrición

POASAN: Plan Operativo Anual de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala

POLSAN: Política Nacional de Seguridad Alimentaria en Guatemala

SAN: Seguridad Alimentaria y Nutricional

SEGEPLAN: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

SESAN: Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República

SIDESAN: Sistema de Información Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SIFGUA: Sistema de Información Forestal de Guatemala

SIGSA: Sistema Gerencial de Salud

SIINSAN: Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SIMSAN: Sistema de Información Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SINASAN: Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

SIPSE: Sistema de Información, Planificación, Seguimiento y Evaluación

SISCODE: Sistema de Consejos de Desarrollo

SNIS: Sistema Nacional de Información Social

SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública



Proyecto PiNN
PLATAFORMA DE INFORMACIÓN
NACIONAL SOBRE NUTRICIÓN

SUN: Scaling Up Nutrition

UE: Unión Europea

Contenido

- 1. PRESENTACIÓN	7
- 2. ENTIDADES PARTICIPANTES	9
- 3. INTRODUCCIÓN: ¿Qué es el PiNN?	13
- 4. PINN EN GUATEMALA	13
- 4.1. Contexto	13
- 4.2. ¿Por qué el PiNN en Guatemala?	17
- 4.3 Descripción del proyecto	18
- 4.4 Marco operacional de la PiNN	20
- 4.4.1. Estructura operacional de la PiNN	20
- 4.4.2. Fases operacionales de la PiNN	23
- 5. LECCIONES APRENDIDAS	26
- 5.1. Claves del éxito PiNN Guatemala	26
- 5.2. Principales desafíos	32
- 6. RESULTADOS	36
- 7. CONCLUSIONES	41
- 8. BIBLIOGRAFÍA	47
9. ANEXOS	48
9.1. Metodología y lista de entrevistados	48
9.2. Lista de actores consultados	58
9.3. Matriz Marco Lógico PiNN global	60

Ilustraciones

Ilustración 1. Distribución de la desnutrición crónica por departamentos en Guatemala	12
Ilustración 2. Marco legal e institucional de Guatemala para SAN	14
Ilustración 3. Mapa de municipios de Guatemala	17
Ilustración 4. Ciclo operativo de la PiNN en Guatemala	21
Ilustración 5. Fases que se insertan en el ciclo operativo de la PiNN	22

Cuadros



Cuadro 1. Resumen de marco legal, estratégico e institucional en SAN	13
Cuadro 2. Objetivos y resultados del proyecto PiNN en Guatemala	16
Cuadro 3. Fases para el escalado de la PiNN	18
Cuadro 4. Plataformas fortalecidas o desarrolladas en el marco del proyecto	19
Cuadro 5. Alianza de Busán para la cooperación eficaz al desarrollo	26

- 1. PRESENTACIÓN

El presente documento nace del propósito del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) de sistematizar la implementación del proyecto Plataforma de Información Nacional sobre Nutrición (PiNN), en Guatemala, en el marco del Contrato de Subvención Acciones Exteriores de la Unión Europea (UE) FOOD/2017/386-542 y de su contribución a la gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones desde y con los actores del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional. En ese sentido, SIC4Change fue contratado como equipo consultor para identificar y documentar las principales lecciones aprendidas del proceso de implementación, así como de los resultados y de las prácticas de la gestión de información para la toma de decisiones a nivel nacional y subnacional. Debido a que Guatemala ha sido el único país en el que se trabajó en el nivel subnacional, se considera importante recolectar aprendizajes sobre ese proceso que puedan servir para escalar o replicar la iniciativa en otros territorios.

El principal objetivo del PiNN es fortalecer las capacidades nacionales para monitorear la reducción de la desnutrición crónica e implementar políticas y programas multisectoriales de nutrición de mayor costo-efectividad y basados en evidencia. Para ello, se apuesta por el fortalecimiento de capacidades de los actores-clave identificados y se apoya a los países a establecer una plataforma que permita recolectar y analizar información, así como datos existentes de los diferentes sectores para apoyar el desarrollo de políticas y programas multi-sectoriales en nutrición. El CATIE fue la entidad responsable de la implementación del PiNN en Guatemala (Coordinador de la Acción), la cual se inició en agosto de 2017 y cierra en julio de 2021 en su primera fase. A la fecha, se ha acordado con la Delegación de la Unión Europea en Guatemala y el Estado de Guatemala la continuación del proyecto hasta el 2024, la cual contempla el escalamiento del modelo conceptual de la gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones en otros municipios del país. En una segunda fase la cual contempla el escalamiento de la iniciativa a otros departamentos y municipios del país.

La sistematización del proyecto tenía como objetivos informar sobre la participación y coordinación de los actores clave en los diferentes niveles: nacional (central) y subnacional (departamental y municipales); determinar los cambios alcanzados por el proyecto PiNN para el fortalecimiento de capacidades e infraestructuras para la gestión de información (recolección, procesamiento, análisis y uso) y capacidades en monitoreo; determinar las claves y retos de cara a la sostenibilidad y escalamiento de los procesos de gestión de información en SAN; e identificar las lecciones aprendidas y generar recomendaciones para futuras intervenciones.

El proceso de sistematización se hizo entre el final de abril de 2021 y durante todo el mes de mayo del mismo año. Tras una fase inicial de revisión de la documentación existente relativa al proyecto, para garantizar una comprensión de la intervención, identificar actores clave y diseñar las herramientas para recolección de información, se realizó la fase de campo durante 2 semanas, para el levantamiento de información. Esta fase consistió en la realización de entrevistas, por medio virtual, con un total de 24 personas, representantes de las múltiples instituciones (como se detalla en el anexo 9.2). Además del equipo ejecutor del proyecto, se entrevistaron actores institucionales de los diferentes niveles de ejecución del proyecto: nacional, departamental y municipal. Posteriormente, la fase de elaboración de conclusiones consistió en la sistematización de toda la

información recolectada y en la realización de un taller (virtual) de validación de las principales conclusiones con el equipo ejecutor del proyecto. De remarcar que todo el proceso descrito se hizo en estrecha coordinación y colaboración con el personal del proyecto.

Con respecto a la estructura del informe, tras identificar las principales instituciones involucradas en el proyecto en el apartado 2, el apartado 3 hace una corta descripción del PiNN como iniciativa de la UE, que se promueve en 9 países en diferentes partes del mundo.



Posteriormente, en el apartado 4, se busca contextualizar la iniciativa. Primero se describe la problemática SAN en Guatemala, buscando entender como diferentes barreras (falta de apuesta política de forma continuada, insuficientes recursos, débiles sistemas de información y poca cultura de colaboración interinstitucional) limitan el impacto, y justifican la intervención propuesta con el proyecto PiNN. En el punto 4.3 se presentan los objetivos y alcance del proyecto en Guatemala y, finalmente, en la sección 4.4 “Marco Operacional de la PiNN” se describe como la PiNN se construye sobre el marco institucional ya existente en el país y busca reforzar los sistemas de información ya establecidos. Así, el foco del proyecto estuvo no solo en el desarrollo de los sistemas de información, sino también en el fortalecimiento de las capacidades de los agentes e instituciones. En la sección siguiente, se describe el funcionamiento de la PiNN, cuyo proceso de formulación de preguntas, procesamiento de datos y difusión de información aseguran la disponibilidad de datos para informar la toma de decisiones políticas en SAN.



El apartado 5 “Lecciones aprendidas” busca identificar los principales aprendizajes de la intervención. A pesar de la dificultad de aislar los distintos aprendizajes, debido a que hay una gran interrelación entre ellos, se ha buscado diferenciar entre aquellos que se consideran claves de éxito y aquellos que se constituyen como retos para el uso y sostenibilidad del PiNN a medio plazo. El apartado de Resultados pretende presentar aquellos que se consideran los principales logros del proyecto PiNN de cara a fortalecer la gestión de información y las capacidades de monitoreo de las instituciones.


Por último, el apartado de conclusiones sintetiza los principales hallazgos de la consultoría. Con el objetivo de entender los elementos clave que pueden determinar las posibilidades de replicar y sostener a la PiNN en el medio y largo plazo, se analiza las claves y retos para 1) la generación de capacidades de los actores involucrados a distintos niveles, 2) el acceso a datos multisectoriales y 3) el nivel de apropiación de instituciones rectoras.

- 2. ENTIDADES PARTICIPANTES

Entidad	Función	
Delegación de la Unión Europea en Guatemala (en adelante, DUEG).	<p>Responsable de brindar el acompañamiento técnico y financiero a la entidad implementadora (Coordinador de la Acción) del proyecto a nivel nacional.</p> <p>Por su especialidad, fomenta el progreso económico, ecológico y social sostenible en los países en desarrollo. Aumenta la eficacia de la ayuda al desarrollo de los distintos países europeos profundizando la cooperación entre los gobiernos nacionales</p>	
Centro Agronómico Tropical de Enseñanza (en adelante, CATIE)	Entidad ejecutora de la intervención (Coordinador de la Acción) para el fortalecimiento de las plataformas de información en materia de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Guatemala	
Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (en adelante, SESAN)	Entidad beneficiaria del proyecto PiNN, responsable de dinamizar las acciones fomentadas y de establecer los procedimientos de planificación técnica y coordinación entre las instituciones del Estado, la sociedad guatemalteca, las organizaciones no gubernamentales y las agencias de cooperación internacional vinculadas con la seguridad alimentaria y nutricional, tanto a nivel nacional como subnacional	
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (en adelante, MAGA)	<p>Ministerio encargado de atender el régimen jurídico que rige la producción agrícola, pecuaria e hidrobiológica, así como aquellas acciones que tienen por objeto mejorar las condiciones alimentarias de la población, la sanidad agropecuaria y el desarrollo productivo nacional.</p> <p>En el marco del PiNN, es la entidad</p>	

	<p>responsable de facilitar la información concerniente a la producción de alimentos, procesos de formación agrícola y pecuaria y programas ejecutados en coordinación con actores gubernamentales y no gubernamentales para responder a problemáticas alimentarias de familias vulnerables en el contexto subnacional.</p>	
<p>Ministerio de Desarrollo Social (en adelante, MIDES)</p>	<p>Ministerio responsable de la rectoría de las políticas públicas orientadas a mejorar el nivel de bienestar de las personas y grupos sociales vulnerables que sufren de exclusión y viven en situación de pobreza y pobreza extrema, mediante la coordinación, articulación y trabajo con otras instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil.</p> <p>En el marco del PiNN, es la entidad responsable de facilitar datos relacionados a los programas con enfoque social y de seguridad alimentaria implementados en el departamento de Totonicapán, para el reconocimiento de las poblaciones desprotegidas.</p>	
<p>Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (en adelante, MSPAS)</p>	<p>Ministerio encargado de hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y a las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de la población guatemalteca.</p> <p>En el marco del PiNN, es la entidad responsable de facilitar los datos administrativos del Sistema Gerencial de Salud (SIGSA), principalmente en el contexto subnacional, para reflejar la situación nutricional de infantes en edades de 0 a 59 meses de edad, así como la información relacionada con el proceso de cobertura en materia de salud en el departamento de</p>	

	Totonicapán.	
Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (en adelante, SEGEPLAN)	<p>Entidad encargada de la asesoría técnica para la planificación del Estado, asiste técnicamente a las instituciones públicas y al Sistema de Consejos de Desarrollo, para vincular los procesos de políticas públicas, planificación y programación con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo, así como para su debido seguimiento.</p> <p>Para el proyecto en lo subnacional permitió la vinculación de los sistemas a los mecanismos de planificación y de desarrollo de marcos normativos para garantizar el acceso a la SAN desde una visión integradora de los sistemas actuales de gobernanza. Brinda información sobre el ranking municipal a nivel territorial.</p>	
Municipalidad de Momostenango	<p>Territorio en el que se desarrolló el piloto a nivel subnacional, habiendo creado la DIMUSAN para gestionar, planificar y ejecutar acciones con fondos del gobierno municipal y fortalecer el espacio de coordinación interinstitucional SAN (COMUSANNA) y aprovechar la información difundida a través del SIMSAN.</p>	 <p>Municipalidad de Momostenango</p>
Instancia de consulta y participación social (en adelante, INCOPAS)	<p>Encargado de la consecución de los objetivos del SINASAN, el CONASAN involucra a los sectores que representan. Asesorar a la SESAN en la toma de decisiones para atender situaciones coyunturales o estructurales de Seguridad Alimentaria y Nutricional.</p> <p>Para la intervención permitió la alineación de los marcos normativos a las acciones que se fomentaron dentro de las actividades desarrolladas en lo nacional y subnacional, así mismo se trabaja en la actualización de la POLSAN en donde se incluirán líneas estratégicas</p>	

	<p>que permitan garantizar la apropiación de los sistemas de información nutricional.</p>	
<p>Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en adelante, SINASAN)</p>	<p>Es el sistema a través del cual se coordina las iniciativas SAN. La vinculación del SINASAN con el sistema de consejos de desarrollo garantiza la gobernanza SAN en los diferentes niveles (CONASAN, CODESAN, COMUSAN y COCOSAN).</p> <p>En la presente intervención, la CONASAN, CODESAN y COMUSAN fueron espacios privilegiados para la socialización de la iniciativa y coordinación entre actores.</p>	
<p>Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en adelante, SIINSAN)</p>	<p>Sistema virtual enfocado para la presentación de datos relacionados a salud, nutrición, gobernanza, planificación para SAN, información georreferenciada, entre otros en el contexto nacional.</p> <p>Articulado al PiNN en el marco de la iniciativa global Scaling Up Nutrition (SUN), para facilitar mecanismos de toma de decisión basados en la información referenciada de los ministerios con competencia en SAN a nivel nacional y subnacional.</p>	 <p>GOBIERNO de GUATEMALA SECRETARÍA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</p>

- 3. INTRODUCCIÓN: ¿Qué es el PiNN?

Las Plataformas Nacionales de Información sobre Nutrición (PiNN) son una iniciativa de la Unión Europea para apoyar a los países en el fortalecimiento de sus sistemas de información en nutrición y en el mejoramiento del análisis de datos a fin de informar de mejor manera las decisiones estratégicas que enfrentan para prevenir la desnutrición y sus consecuencias, (NiPN, 2021).

Las PiNN están arraigadas en instituciones ya existentes en cada país y en sistemas nacionales de coordinación multisectorial para la nutrición. Del análisis de los datos disponibles y compartidos, se genera evidencia que las partes interesadas a nivel nacional y subnacional usan para desarrollar políticas, diseñar programas y destinar inversiones.

El ciclo operacional habitual de la PiNN consiste en tres elementos que se relacionan y retroalimentan constantemente:

1. Formulación de preguntas basadas en las prioridades del gobierno;
2. Análisis de datos para responder a preguntas relevantes o a requerimientos de información de tomadores de decisión sobre la SAN;
3. Comunicación de los hallazgos al gobierno.

Este ciclo operacional se sostiene con la estructura de la PiNN de cada país, en Guatemala, en la estructura del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, conformada por el personal de las organizaciones nacionales participantes, el personal contratado por el proyecto PiNN y los asesores técnicos.

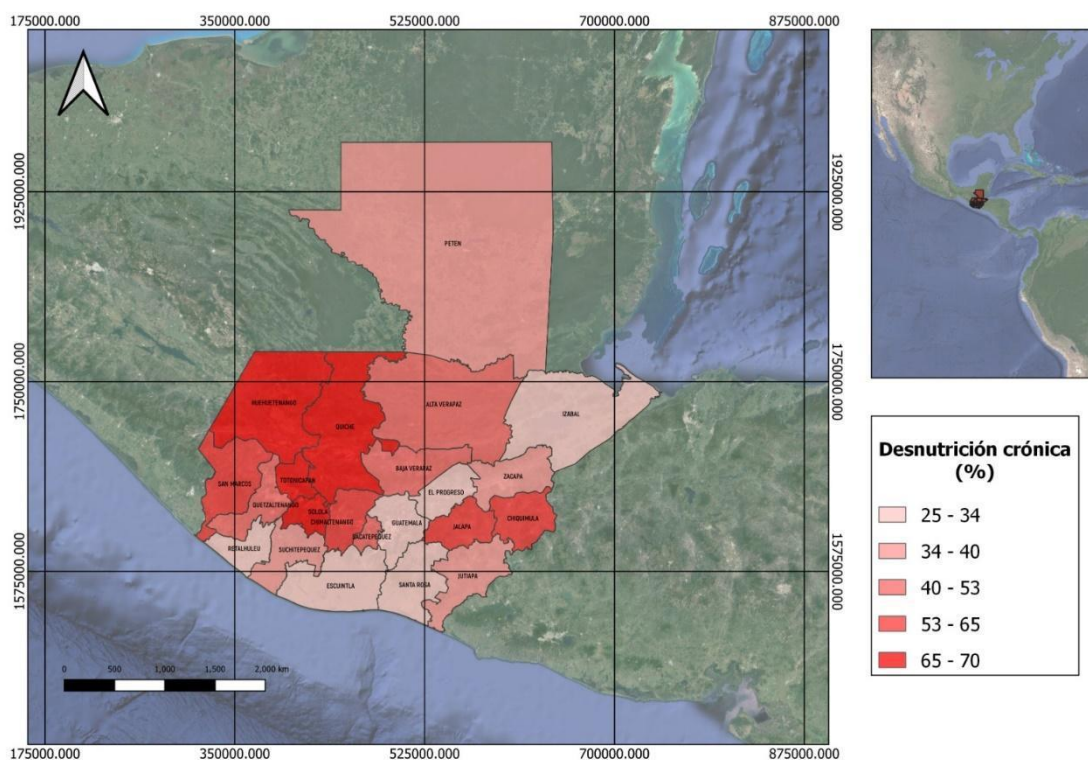
Actualmente, la Unión Europea está promoviendo la adopción de PiNN en 9 países: Bangladesh, Burkina Faso, Etiopía, Guatemala, Costa de Marfil, Laos, Níger, Kenia y Uganda.

- 4. PiNN EN GUATEMALA

- 4.1. Contexto

Guatemala es el primer país de Latinoamérica y Caribe y el séptimo a nivel mundial con mayor prevalencia de desnutrición crónica en la niñez menor de 5 años (46.50% de media llegando hasta el 72% en algunas regiones del país). Según la Comisión Presidencial para la Reducción de la Desnutrición Crónica (2016), la desnutrición crónica es mayor en niños y niñas indígenas (58%), hijos de madres sin educación (67%) e hijos de madres ubicadas en el quintil inferior de riqueza (65.9%). Las disparidades son también evidentes a nivel geográfico, mostrando departamentos como los del occidente y norte del país que presentan tasas muy altas que sobrepasan el 60% en la prevalencia, en departamentos como Sololá, Quiché, Huehuetenango y Totonicapán. (CATIE, 2021)

Ilustración 1. Distribución de la desnutrición crónica por departamentos en Guatemala



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil, 2015.

Las causas de la desnutrición crónica son múltiples y comprenden (i) factores inmediatos, tales como la malnutrición materna, las inadecuadas prácticas de alimentación del niño, especialmente en los primeros dos años de vida, y las frecuentes infecciones en esta misma edad que impiden el adecuado aprovechamiento biológico de los nutrientes. También se identifican (ii) factores subyacentes, como el inadecuado acceso a los alimentos en las familias pobres, baja escolaridad del círculo familiar, falta de acceso de las familias a información oportuna para la mejora de prácticas de alimentación, así como la insuficiente oferta a nivel comunitario de servicios de salud, agua y saneamiento y educación. A esto se suman (iii) factores estructurales como la pobreza, la desigualdad en el acceso a recursos productivos y la alta exposición del país a desastres naturales, principalmente como sequías, inundaciones y terremotos, entre otros. Además, de la desnutrición crónica, en Guatemala las deficiencias de micronutrientes, en especial la anemia por deficiencia de hierro, continúan afectando a 32.8% de los niños y 13.6% de mujeres; asimismo, el país experimenta un cambio en los patrones de malnutrición con un rápido incremento en la obesidad adulta; 51.9% de las mujeres entre 15 y 49 años tiene sobrepeso u obesidad (MSPAS et al., 2015).

En definitiva, la desnutrición crónica viene determinada por numerosos factores que afectan o involucran a diferentes sectores: productivo, salud, educación, etc.

En las últimas décadas, Guatemala ha hecho un importante esfuerzo en combatir la inseguridad alimentaria y la malnutrición y, muy especialmente, la desnutrición crónica. Este esfuerzo se refleja

en el desarrollo de un marco legal, político e institucional bastante completo y avanzado en comparación con Latinoamérica:

Cuadro 1. Resumen de marco legal, estratégico e institucional en SAN

Decreto Número 32-2055, Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional; y Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Ley SAN), 2015: Principales instrumentos de intervención del Estado para la implementación de estrategias nacionales para la prevención y reducción de la desnutrición crónica o del retardo del crecimiento. Desde la Ley SAN, se crean:

- **Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN):** Marco institucional estratégico de organización y coordinación de acciones de seguridad alimentaria y nutricional.
- **Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN):** Ente responsable de la coordinación, integración y monitoreo de intervenciones de seguridad alimentaria y nutricional entre sector público, sociedad y organismos de cooperación internacional.

Planes de gobiernos nacionales de turno para abordar específicamente la desnutrición:

Estrategia Nacional de Reducción de la Desnutrición Crónica (ENRDC), 2008: cuyo objetivo era promover un enfoque integral para reducir la desnutrición.

Plan Pacto Hambre Cero, 2012-2015: formulado y firmado para “dotar de alta visibilidad mediática y prioridad política al problema del hambre y la desnutrición”¹.

Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica 2016-2020 (ENPDC): con el objetivo principal de prevenir la desnutrición crónica y reducir la tasa de desnutrición crónica nacional en diez puntos porcentuales en un lapso de cuatro años, en el grupo de niños menores de 2 años.

Plan Nacional de Desarrollo “K’atun nuestra Guatemala 2032”: establece como meta reducir al menos en un 25% la desnutrición crónica en menores de 5 años y a las metas nacionales de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Gran Cruzada Nacional por la Nutrición 2020-2024 (GCNN): la cual se plantea como meta en reducir en 4 puntos porcentuales la desnutrición crónica en niños menores de 5 años y 2 puntos porcentuales en niños menores de 2 años².

Para operativizar las políticas y planes macro, se cuenta con el **Plan Estratégico de SAN (PESAN)**, sobre cuya base se elaboran, anualmente, los **Planes Operativos de SAN (POASAN)**.

¹ Estudio de caso: Evolución de las Estrategias de Reducción de la Desnutrición Crónica en Guatemala.

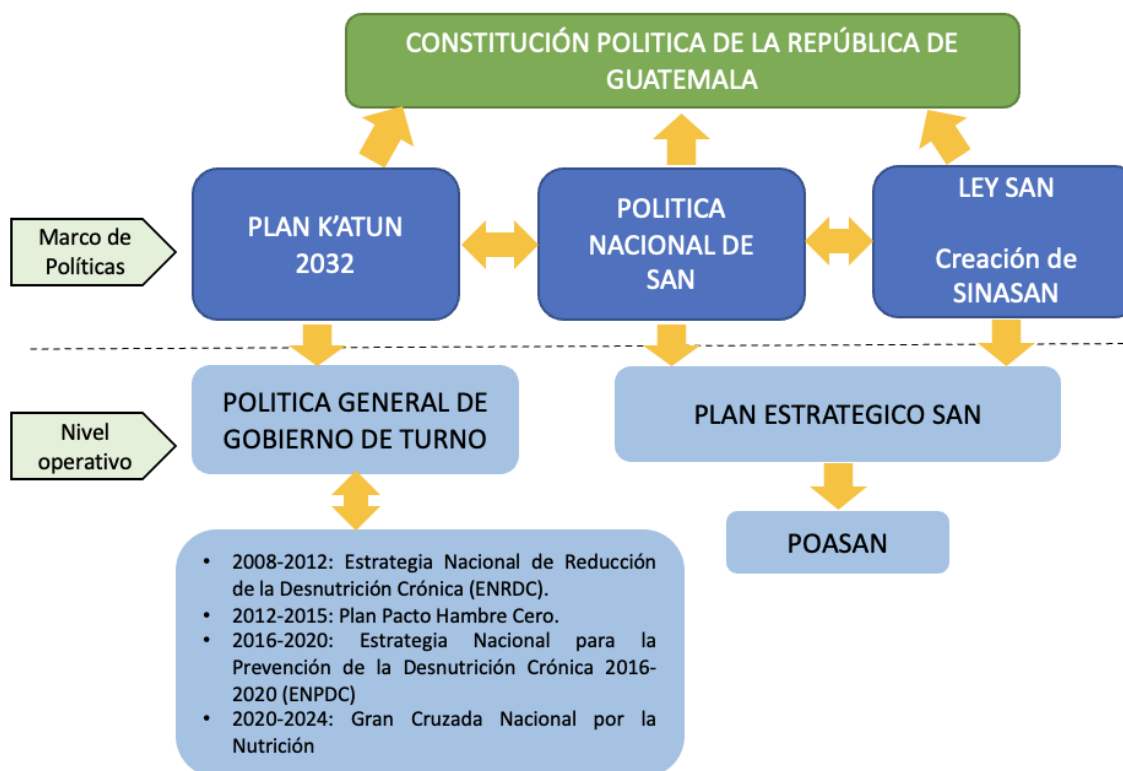
² Gobierno de Guatemala. 2020. Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.

Además, en el 2013, Guatemala se sumó al **Movimiento Global de Fomento a la Nutrición** (SUN, por sus siglas en inglés³) y se inician las intervenciones focalizadas en la Ventana de los Mil Días.

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se resume el marco legal e institucional descrito en el cuadro anterior:

Ilustración 2. Marco legal e institucional de Guatemala para SAN



Fuente: Elaboración propia, a partir de Centro Agronómico Tropical de investigación y Enseñanza, 2019

Además, cabe mencionar el Sistema de Consejos de Desarrollo (SISCODE), creado a través de la Ley de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural de 2002, cuyo objetivo es organizar y coordinar la administración pública a nivel local mediante, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada (SESAN, 2019). En el marco de la gobernanza en SAN, el vínculo del SISCODE con el SINASAN contempla la existencia de comisiones específicas para

³ Scaling up Nutrition-SUN: Movimiento Global de Fomento para la Nutrición, es un esfuerzo colectivo que promueve la reducción sostenida y demostrable del número de personas desnutridas, en particular, en el periodo de mil días comprendido entre el comienzo del embarazo y el segundo año de vida del niño. El movimiento está diseñado para fomentar la participación de una variedad de actores que forman parte de gobiernos, sociedades civiles, el mundo de los negocios, grupos de investigación y organismos internacionales.

garantizar la gobernanza y coordinación interinstitucional en materia SAN, a nivel departamental, municipal y comunitario (CODESAN; COMUSAN; COCOSAN).

- 4.2. ¿Por qué el PiNN en Guatemala?

A pesar de los esfuerzos del país y la atención política, programática e institucional dedicada al combate de la desnutrición en los últimos 15 años, la tasa anual de reducción de la desnutrición crónica en Guatemala del 2005 al 2015 es de 0.45%, por lo que, tal y como señala el CATIE en la documentación del proyecto, de seguir con las mismas estrategias, se necesitarán más de 7 décadas para erradicar la desnutrición crónica. Por lo tanto, es preciso utilizar la información nacional, derivada de censos, encuestas, estudios específicos y el análisis de los datos administrativos del sector público para la toma de decisiones, que permitan a los gobiernos, central y local, replantear sus estrategias de gestión de la administración pública, focalizar a la población vulnerable a la inseguridad alimentaria y desnutrición infantil, fortalecer los programas y proyectos, para tener una mayor efectividad en la implementación de las intervenciones para la reducción de la prevalencia de la desnutrición crónica, ver las tendencias del porcentaje de reducción de la desnutrición crónica. En relación a la gestión y utilización de esa información y datos administrativos, la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional y el Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se define al Sistema de Información, Monitoreo y Alerta de la Inseguridad Alimentaria y Nutricional (SIINSAN) como un sistema nacional que facilite la toma de decisiones en los diferentes ámbitos político-administrativos; siendo el principal repositorio de datos multi-sectoriales. Este sistema se alimenta de forma continua (mensualmente) con información sobre la ejecución de metas físicas de los planes operativos de los diferentes sectores involucrados en SAN, entre ellos salud, agricultura, desarrollo social, educación, agua y saneamiento. Sin embargo, la SIINSAN presenta algunas debilidades como que, al depender de los sistemas de información de cada institución, la frecuencia y calidad de datos de base no es homogénea, en función de los cambios en los responsables y prioridades de turno, hay cambios frecuentes en los indicadores a seguir o, simplemente, las unidades, fuentes, formatos, etc. no están estandarizados. Además, la retroalimentación desde el SIINSAN hacia el nivel subnacional no es sistemático.

La iniciativa de Plataforma de Información Nacional sobre Nutrición (PiNN) en Guatemala nació, por tanto, con el objetivo específico de:

“Fortalecer las capacidades nacionales para monitorear la evolución de la desnutrición crónica e implementar políticas y programas multi-sectoriales de nutrición, de mayor costo-efectividad y basados en evidencia”.

De esta manera, a través de la operación de una plataforma de información en nutrición y el desarrollo de capacidades, la PiNN en Guatemala, pretendía:

- Fortalecer los sistemas de información multi-sectorial existentes y optimizar el análisis y uso de la información para mejorar la comprensión de los factores que influyen en la desnutrición crónica (DC) y los factores que contribuyen en la calidad de los programas orientados a reducirla.
- Hacer incidencia para fortalecer el monitoreo y evaluación de resultados, efectos/impactos de los programas de los diferentes sectores orientados a mejorar la situación nutricional.

- Identificar vacíos de información para mejorar la evaluación del costo-efectividad de los programas orientados a reducir la DC en los diferentes sectores.
- Crear una cultura de uso de la información para la toma de decisiones sobre políticas y programas nutricionales en los diferentes sectores, incluyendo el nivel descentralizado.
- Fortalecer la rendición de cuentas del gobierno y otros actores sobre el cumplimiento de sus compromisos en la prevención/ reducción de la desnutrición crónica.

- 4.3 Descripción del proyecto

El proyecto PiNN surge de la solicitud de la SESAN a la UE para formar parte de los países que integran la iniciativa global SUN. A partir de agosto de 2017, Guatemala pasaría a formar parte de la iniciativa de Plataformas de Información Nacional sobre Nutrición (PiNN), siendo el primer país de América Latina en adherirse a la iniciativa.

El proyecto tiene como objetivo fortalecer el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN) mediante el apoyo directo a la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) para un uso y gestión más eficiente de la información multisectorial para la toma de decisiones (Ver objetivos y resultados en el cuadro 2).

Concretamente, en Guatemala, la plataforma PiNN busca optimizar el análisis de la información disponible en las bases de datos de diferentes sectores y presentar la información de forma sencilla para facilitar la toma de decisiones en cuanto a políticas, estrategias y programas multisectoriales y avanzar hacia las metas nacionales en materia de SAN.

Cuadro 2. Objetivos y resultados del proyecto PiNN en Guatemala

Objetivo global: impacto		
Contribuir a la reducción de la desnutrición crónica (DC) para alcanzar las metas nacionales al 2020 y 2032 (10% de la reducción de la DC en menores de 2 años al 2020, reducción de 7 puntos porcentuales en niños menores de 5 años 2020-2024 y al menos 25% en menores de 5 años al 2032- Plan K'atun 2032) y las metas globales de la Asamblea Mundial de la Salud al 2025.		
Objetivo específico		
Fortalecidas las capacidades nacionales para monitorear la reducción de la desnutrición crónica e implementar políticas y programas multisectoriales de nutrición de mayor costo-efectividad y basados en evidencia.		
Resultado 1:	Resultado 2:	Resultado 3:
La SESAN y sectores involucrados tienen capacidad para operar y mantener el PiNN.	SESAN y sectores involucrados están fortalecidos para hacer seguimiento del progreso en el logro de metas nacionales de reducción de la DC y	SESAN y sectores involucrados son fortalecidos en sus capacidades de utilizar información y evidencia para el diseño y mejora de las políticas y programas multisectoriales de nutrición.

	monitoreo de las inversiones multisectoriales en nutrición.	
--	---	--

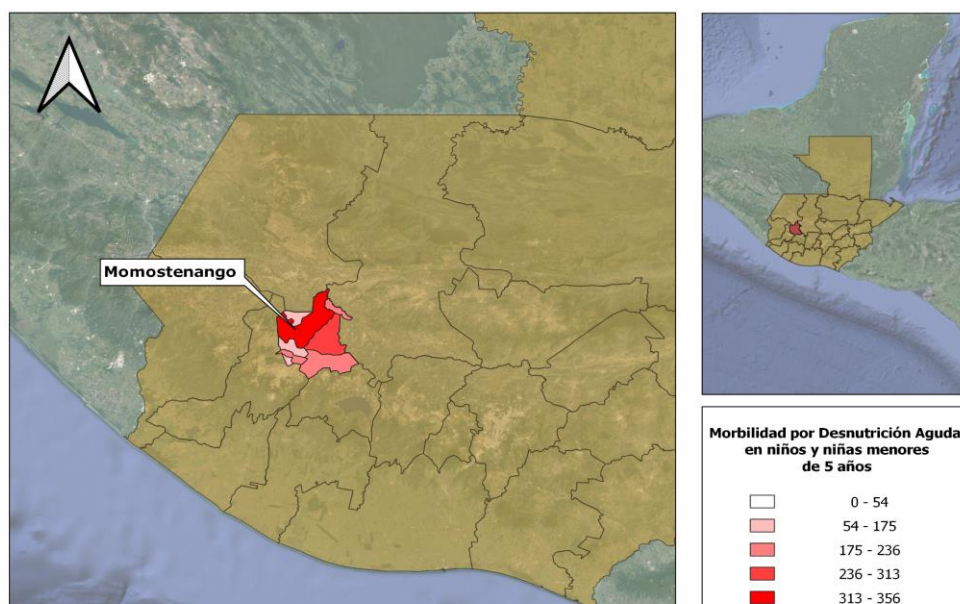
Fuente: Documentos de formulación del proyecto FOOD/2017/386-542.

El **Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)** es la entidad encargada de su implementación (Coordinador de la Acción) en estrecha colaboración con la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (SESAN), la institución nacional responsable de la coordinación, integración y monitoreo de intervenciones de SAN empleando un enfoque multisectorial.

En lo que se refiere al **alcance geográfico**, la vocación de PiNN es poder ofrecer información, tanto a nivel nacional, como a nivel subnacional. En un principio, el esfuerzo se enfocó en el nivel nacional, sin embargo, a medida que avanzó el proyecto, se desarrolló un piloto en el nivel subnacional para diseñar, posteriormente, una estrategia de escalada.

De este modo, el piloto se desarrolló en el municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán, por ser uno de los que presentan mayor prevalencia de desnutrición crónica en menores de dos años y altas tasas de mortalidad infantil y materna.

Ilustración 3. Mapa de municipios de Guatemala



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida del MSPAS, Instituto Nacional de Estadística (INE), ICF Internacional, 2017.

Cuadro 3. Fases para el escalado de la PiNN

<p>Fase 1: Al resto de los municipios del departamento de Totonicapán (en el momento del desarrollo de la presente sistematización, ya se había completado la réplica en 8 municipios)</p> <p>Fase 2: Abarca los 114 municipios que están dentro de la estrategia “Gran cruzada nacional por la nutrición”.</p> <p>Fase 3: Abarca los municipios del programa “Crecer Sano”.</p> <p>Fase 4: Resto de municipios del país.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

- 4.4 Marco operacional de la PiNN

- 4.4.1. Estructura operacional de la PiNN

A nivel de estructura, la PiNN en Guatemala se apoyó desde el inicio en dos aspectos fundamentales:


1) La institucionalidad del país como elemento de sostenibilidad y, en este sentido, partir de la política, ley y su reglamento existente para insertar el PiNN en la estructura institucional que establece este marco (Ver cuadro 1) y;



2) Aprovechar las plataformas de datos ya existentes (SIINASAN) y no crear una plataforma paralela. Por tanto, el PiNN se adhiere sobre los sistemas nacionales y fortalece lo existente, mientras que, a nivel subnacional, donde no existían plataforma de tratamiento y visualización de datos, se generaron nuevos sistemas que respondieron a los bloques de preguntas de los tomadores de decisiones a los diferentes niveles:

- En el nivel departamental, el Sistema Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIDESAN) y
- En el nivel municipal, el Sistema Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIMSAN).

Ambos sistemas recogen información multisectorial a través de las diferentes fuentes de información disponibles y dinamizan la gestión, interpretación y visualización de los datos sobre SAN para apoyar los procesos de toma de decisiones y se vinculan al Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SIINSAN) con el fin de visibilizar los avances realizados a nivel subnacional y promover el uso de los sistemas de información entre los tomadores de decisiones.

Cuadro 4. Plataformas fortalecidas o desarrolladas en el marco del proyecto

<p>Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en adelante, SIINSAN)</p>	<p>Sistema virtual enfocado para la presentación de datos relacionados a salud, nutrición, gobernanza, planificación para SAN, información georeferenciada, entre otros en el contexto nacional.</p>	 <p>GOBIERNO de GUATEMALA SECRETARÍA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</p>
--	--	--

	<p>Articulado al PiNN en el marco de la iniciativa global SUN, para facilitar mecanismos de toma de decisión basados en la información referenciada de los ministerios con competencia en SAN a nivel nacional y subnacional.</p>	
<p>Sistema de Información Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en adelante, SIMSAN)</p>	<p>Sistema virtual enfocado en la presentación de datos relacionados con salud, nutrición, gobernanza, planificación para SAN, información georeferenciada, entre otros en el contexto municipal.</p> <p>Dicho sistema fue fomentado por PiNN en el marco de la iniciativa global SUN, para facilitar mecanismo de toma de decisión basado en la información referenciada de los ministerios con competencia en la SAN a nivel municipal se enlaza al SIINSAN.</p>	 <p>SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</p>
<p>Sistema de Información Departamental de Seguridad Alimentaria y Nutricional (en adelante, SIDESAN)</p>	<p>Sistema virtual enfocado para la presentación de datos relacionados a salud, nutrición, gobernanza, planificación para la SAN, información georeferenciada, entre otros en el contexto departamental (ejecutado en el departamento de Totonicapán).</p> <p>Dicho sistema fue fomentado por PiNN en el marco de la iniciativa global SUN, para facilitar mecanismos de toma de decisión basados en la información referenciada de los ministerios con competencia en la SAN a nivel departamental, se enlaza al SIINSAN.</p>	 <p>SISTEMA DE INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL</p>

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que el desarrollo de los sistemas de información se complementa con las actividades orientadas a **fortalecer las capacidades de los agentes e instituciones** que intervienen en su funcionamiento, como eje principal para garantizar el uso y sostenibilidad de la plataforma. El fortalecimiento de capacidades se da en tres niveles principales:

1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales del SESAN a través de la dotación de equipos e infraestructura de almacenamiento.
2. Capacitación del personal de la SESAN y de las distintas instituciones involucradas en el PiNN en el análisis y monitoreo de datos.
3. Capacitación a tomadores de decisiones e instituciones involucradas en el PiNN para la identificación de preguntas clave para el diseño de políticas públicas en materia de SAN.

Para la implementación y ejecución del marco operacional, también la PiNN en Guatemala requiere de un equipo que idealmente se divide en dos componentes en continua comunicación:

- **Componente de políticas:** responsable de identificar los requerimientos de información de los diferentes sectores que componen el comité asesor multisectorial, trasladarlos a preguntas concretas para la toma de decisiones y comunicar los resultados. Desde el componente de asesoría en políticas públicas, se realizó un acompañamiento bilateral a los actores clave identificados en material de SAN, así como un acompañamiento en los espacios de los consejos SAN (a nivel municipal, departamental y nacional).
- **Componente técnico:** responsable de recopilar datos de los diferentes sectores en los sistemas de información municipal y departamental, y analizar la información. Desde el componente técnico, se identificaron los niveles adecuados en cada institución (principalmente a nivel departamental, aunque en algunos casos, como el MIDES, se trabajara directamente con unidades a nivel nacional) para fortalecer sus capacidades en la gestión de datos. Para ello, además del acompañamiento del personal técnico de la intervención, se realizaron formaciones de estadística, manejo de datos y sistemas al personal de las instituciones para asegurar su capacidad en replicar los procesos en el tiempo.

Además, se desarrollaron y pilotaron con diferentes instituciones herramientas o soluciones informáticas para la captura y análisis de información, que contribuyen a fortalecer las capacidades para la generación de datos. Igualmente, se asesoraron actores para el diseño de sistemas de monitoreo y la incidencia y formulación de políticas públicas.

En el caso de Guatemala, en términos de personal, ambos componentes han estado fusionados en el mismo equipo implementador.

La operatividad del PiNN se sostiene del diálogo constante e interdisciplinar entre los tomadores de decisiones, el componente técnico y el componente político de la PiNN en un proceso de retroalimentación permanente.

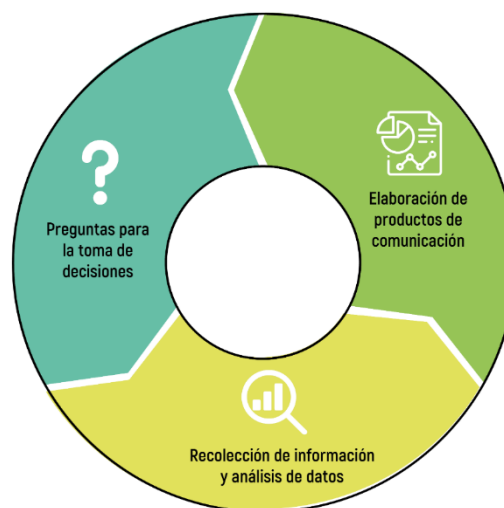
La multidisciplinariedad del equipo, juega un rol fundamental en el desarrollo de la intervención, tanto para garantizar el ciclo operacional del PiNN como para el proceso de fortalecimiento de capacidades ya que, a través de los diferentes espacios de asesoría en espacios colectivos (consejos) o de forma bilateral, contribuyen a desarrollar capacidades para que las instituciones identifique las necesidades de información prioritarias para la toma de decisión, definir procedimientos y formatos para el acceso y análisis de los datos existentes, analizar la información o utilizar como base para la toma de decisiones.

- 4.4.2. Fases operacionales de la PiNN

El marco operacional de la PiNN en Guatemala se compone de tres elementos básicos que se interrelacionan entre sí estableciendo un diálogo constante entre las partes involucradas:

Ilustración 4. Ciclo operativo de la PiNN en Guatemala

- 1) Formulación de preguntas para la toma de decisiones,
- 2) Recolección de información y análisis de datos y
- 3) Elaboración de productos de comunicación.

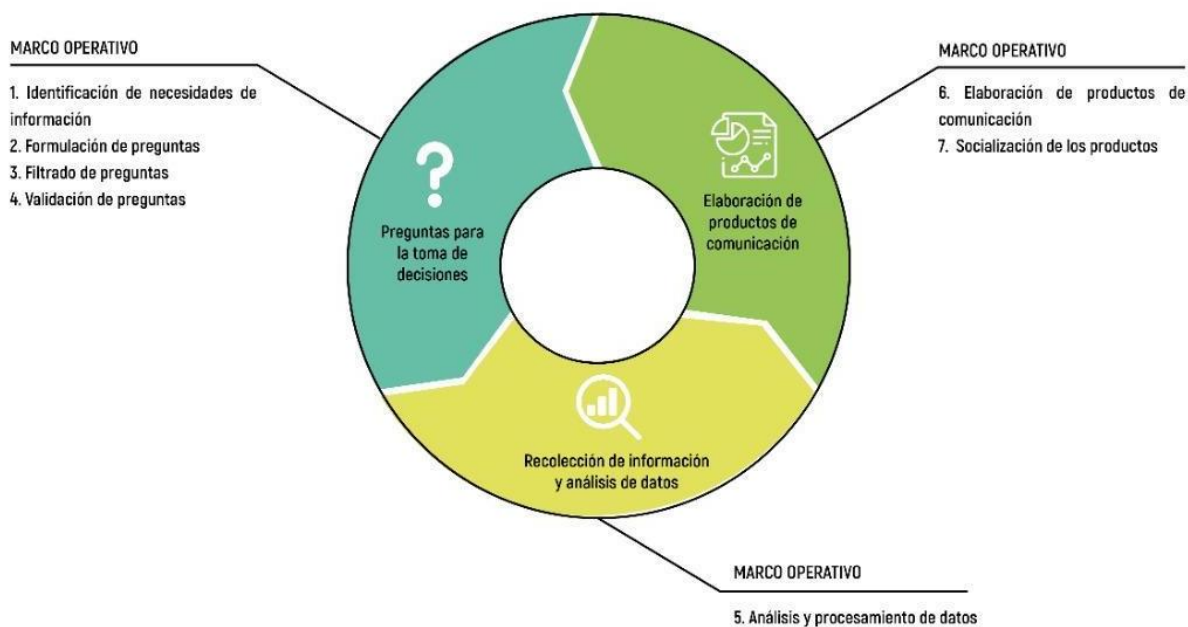


Fuente: Elaboración propia

El ciclo operativo tiene una duración de 2 a 3 meses desde la formulación de preguntas hasta la difusión de los hallazgos.

Inserto en este ciclo operacional, se identifica un flujo de procesos que se divide en siete pasos, refiriéndose los cuatro primeros al ciclo de formulación de preguntas y el resto al análisis y procesamiento de los datos y a la elaboración y socialización de los productos de comunicación

Ilustración 5. Fases que se insertan en el ciclo operativo de la PiNN



Fuente: Elaboración propia

1. Identificación de las necesidades de información

El punto de partida del PiNN es la identificación de las necesidades de información de los distintos ministerios para la toma de decisiones en materia de políticas sobre SAN. Para ello, se establecen canales bilaterales de comunicación entre el equipo del PiNN con diferentes instituciones y a diferentes niveles con la finalidad de conocer sus requerimientos de información para la toma de decisiones. El enfoque multisectorial implica que las necesidades de información pueden englobar una multitud de temáticas como salud, gobernanza, economía, educación, protección social, agricultura. En el caso concreto que ocupa el proyecto en Guatemala, la comunicación para la identificación de preguntas se llevó a cabo a través de reuniones con instituciones como el SESAN, MAGA, INAB, MSPAS, INE, SEGEPLAN o el MIDES, tratando con niveles tanto nacionales como subnacionales.

2. Formulación de preguntas

Una vez conocidos los requerimientos de información de cada sector, se lleva a cabo un proceso para identificar las prioridades de las políticas de los sectores clave relacionados con SAN y se formulan las preguntas iniciales para la toma de decisiones en materia de

políticas de SAN junto a los representantes de cada sector.

3. Filtrado de preguntas/Análisis de equipo

En base al primer listado de preguntas relevantes, se lleva a cabo un proceso de filtrado de las preguntas a través de:

- Análisis de equipo: A través de reuniones y encuentros, el equipo del PiNN junto con la COMUSAN, CODESAN, el Comité Asesor Multisectorial y la SESAN, identifica cuáles son las necesidades de información y analiza su alineación con las políticas y programas del país.
- Identificación de datos disponibles: de forma paralela, el componente técnico del PiNN lleva a cabo una evaluación para determinar si existen datos disponibles que puedan responder a las necesidades de información identificadas. Para ello, se desarrolla un mapeo de los datos identificando la disponibilidad, acceso y calidad de los datos. El análisis se realiza utilizando los sistemas de información de existentes para los diferentes sectores: el Sistema de Información, Planificación, Seguimiento y Evaluación (SIPSE) del MAGA, el Sistema de Información Gerencial de Salud (SIGSA) del MSPAS, el Sistema Nacional de Información Social (SNIS) del MIDES, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de SEGEPLAN, el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN) del MFP, el Sistema de Información Forestal de Guatemala (SIFGUA) o el Instituto Nacional de Estadística (INE).

4. Validación de las preguntas

Para finalizar el ciclo de preguntas, se formalizan las necesidades de información a través de talleres temáticos con los actores que participaron en la formulación. En estos espacios de trabajo se establece una clasificación de prioridades para determinar cuáles son las preguntas más relevantes que finalmente se abordarán desde el PiNN, buscando garantizar la transparencia hacia el grupo más amplio de partes interesadas.

5. Análisis y procesamiento de datos

Una vez formuladas las preguntas e identificados los datos, el componente técnico del PiNN realiza la limpieza de los datos haciendo uso de las herramientas EXCEL, R y PYTHON estableciendo códigos únicos de identificación de datos y posteriormente los procesa generando tablas con formato datos abiertos (HTML, JSON y CSV) para subirlos a SIMSAN y SIDESAN consolidando los datos en tableau y generando tablas para el análisis. Durante este proceso se trabajará colaborativamente con el SESAN, y diferentes entidades.

6. Elaboración de productos de comunicación

Para dar respuesta a las preguntas que se formularon previamente, tanto el componente en políticas como el componente técnico trabajan coordinadamente para la preparación del material con formatos diversos que diseminará los hallazgos, estos van desde: informes, boletines técnicos, infografías, policy briefs, casos de estudio, materiales de aprendizaje lúdico, videos acerca del proyecto o, incluso, reuniones para la devolución de información.

7. Socialización de los productos

La socialización de los productos de comunicación cierra el marco operativo de la PiNN. Se lleva a cabo con SESAN tanto a nivel nacional como subnacional de manera coordinada con el equipo PiNN y la presencia y aprobación de la Unión Europea.

Los productos comunicacionales del PiNN se han presentado en diversos espacios y con tomadores de decisión tal el caso del SINSAN, INCOPAS, Frente Contra el Hambre, la Comisión SAN del Congreso de la república, encuentros con Mancomunidades, reuniones de alto nivel, Foros, a nivel nacional e internacional, así también, a nivel subnacional con autoridades locales, todo ello en base al plan de comunicación (Catie, 2019) donde se incluyen los objetivos, grupos destinatarios, mensajes clave, actividades (productos y canales de difusión) y un cronograma de difusión.

- 5. LECCIONES APRENDIDAS

El presente apartado busca recoger las principales lecciones aprendidas del proceso de diseño e implementación del PiNN con el objetivo de que sirvan para diseñar la estrategia de escalado a otros municipios y departamentos o en procesos de adaptación del PiNN a otros países. Los aprendizajes se han organizado entre aquellos que han sido clave para el éxito del PiNN y aquellos que representan un desafío para el uso y sostenibilidad del PiNN a medio plazo.

- 5.1. Claves del éxito PiNN Guatemala

1) Iniciativa del gobierno central de Guatemala

Tal y como se viene explicando, el principal valor del PiNN es permitir un diálogo intersectorial y visualizar la información de forma integrada en una plataforma de tal manera que facilite la toma de decisiones estratégicas en materia de SAN. En gran medida, Guatemala puede ser considerado uno de los países de Centroamérica con mayor cantidad de datos ya que, dentro de los mismos espacios gubernamentales, se manejan bases de información robustas. Si bien estas bases de información pueden facilitar la implementación de sistemas de información a diferentes niveles, este diálogo intersectorial pasaba por situar el PiNN (generación, facilitación y uso de la información) en la agenda de las diferentes instituciones involucradas y a los diferentes niveles

(nacional, departamental y municipal), lo cual constituía un reto en sí mismo, especialmente si se tiene en cuenta que la burocracia intrínseca de las instituciones gubernamentales.

En el caso de Guatemala, la iniciativa de impulsar el PiNN nació directamente del gobierno central, lo que permitió una coordinación directa con las personas responsables de las instituciones que tienen facultades y competencias en el contexto nacional y subnacional en el ámbito de la desnutrición en el país.

En este sentido, la vicepresidencia de la república es un aliado necesario para facilitar el acceso a datos, por ello, considerando que preside la CONASAN, anclar el PiNN desde este Consejo, fue una de las acciones promotoras y dinamizadoras de la estrategia. La apropiación del modelo por parte de la vicepresidencia facilitó la interconexión entre las instituciones y el PiNN y que se involucraron en el proceso de análisis en el marco de la CODESAN y la COMUSANA.

2) Construir a partir de los sistemas existentes

Una de las claves para el funcionamiento de las PiNN, está en el proceso de adaptación de las plataformas a cada uno de los países para lograr su uso y sostenibilidad como base para el diseño de políticas y estrategias de intervención.

En el caso de Guatemala, apoyarse en la institucionalidad como elemento de sostenibilidad y aprovechar las plataformas de datos ya existentes para fortalecerlas y desarrollar otros sistemas donde no existían previamente es, sin duda alguna, condición base para la sostenibilidad de la PiNN y, por tanto, una de las claves para su éxito.

Además, el uso de los sistemas nacionales también responde positivamente a los compromisos internacionales adoptados en Busán.

Cuadro 5. Artículo 19.a. Alianza de Busán para la cooperación eficaz al desarrollo

La utilización y el fortalecimiento de los sistemas y procedimientos nacionales es un elemento central de nuestros esfuerzos para construir instituciones eficaces.

a. utilizar los sistemas nacionales, como opción por defecto por parte de la cooperación al desarrollo, en apoyo a actividades gestionadas por el sector público, respetando y trabajando junto a las estructuras de gobernanza tanto del proveedor de cooperación como del país en desarrollo;

3) Adherir la información administrativa de los entes involucrados

El PiNN en Guatemala toma como base la información administrativa de las diferentes instituciones y no genera nueva información. Partir de la información administrativa que, en la cotidianidad de sus funciones, los diferentes involucrados generan día a día, es uno de los principales aciertos del proyecto. El no generar nueva información puede tomarse como una de las estrategias que viabilizan la intervención y hacen operativo el modelo planteado, ya que en tiempos reales se responden a los cuestionamientos planteados por los decisores municipales.

En definitiva y en términos generales, el PiNN es una iniciativa que se adhiere a los ejercicios existentes y los fortalece mediante acciones positivas para mejorar su capacidad de generación de información.

Por su parte, en términos de sostenibilidad, este ejercicio pone de manifiesto que a nivel nacional ya se tienen ejercicios de generación de información efectiva, que puede ser utilizada principalmente por los gobiernos locales y departamentales para conocer la situación y evolución de la SAN y que contribuye directamente a la toma de decisiones acertadas que viabilizan y hacen eficientes la inversión pública y de la cooperación internacional.

4) Enfoque territorial y sectorial

Para la generación de información apta que pueda ser utilizada por los tomadores de decisiones en los contextos nacionales y subnacionales, la intervención promovió la generación de bloques de preguntas que se fueron definiendo y redefiniendo según las necesidades de los contextos.

La finalidad de este mecanismo se basaba en generar información específica apegada a las necesidades de los tomadores de decisiones durante la ejecución de la intervención. Sin embargo, lo interesante del proceso es al inicio de la intervención, se desconocía totalmente cuales eran las preguntas generadoras que podían llevar a los cuerpos técnicos a un proceso de análisis de las problemáticas que afecta la nutrición, por lo que inicialmente se identificaron las preguntas que los tomadores de decisiones se hacían frecuentemente y que no tenían definido un mecanismo de respuesta.

Según avanzó el proyecto, se observó que había ciertas variables que inciden directamente en la seguridad alimentaria y nutricional y que, por tanto, debían ser puestas sobre la mesa, discutidas y entrar en el ciclo de preguntas y respuestas para que, finalmente, pudieran ser transferidas a los tomadores de decisiones. Para ello, las preguntas se fueron redefiniendo y reestructurando en torno a estas variables.

Las variables identificadas en principio fueron **sector agrícola-pecuario, ambiental, protección social, educación, gobernanza y salud.**

Este proceso de organización de la información es clave para mejorar la capacidad de conocimiento del territorio y con ello contribuir a la efectiva orientación de las intervenciones relacionadas con la SAN. Por otro lado, también supone un mayor esfuerzo de generación y tratamiento de la información que, en el caso de Guatemala, llevó al CATIE a buscar metodologías apropiadas que permitieran acceder a la información disponible, análisis de datos y devolución de resultados.

5) De lo local a lo nacional

El proyecto PiNN siempre ha tenido la vocación de servir para la toma de decisiones a nivel nacional y subnacional (departamental y municipal). En un primer momento, se intentó partir del nivel nacional, sin embargo, uno de los principales éxitos del proyecto probablemente ha sido bajar la estructura de implementación del nivel nacional al municipal, una vez que se observó que a nivel nacional el avance para la implementación era lento y burocrático.

Con el objetivo de que el nivel local sirviera como piloto de la iniciativa, se hizo un especial hincapié en la identificación de territorios comprometidos y activos en la búsqueda de alternativas para mejorar su situación alimentaria y nutricional, tal es el caso del municipio de Momostenango, departamento de Totonicapán.

Trabajar desde un nivel local es una buena estrategia de entrada por varias razones:

- 1) Permite generar confianza ya que facilita el proceso de socializar la iniciativa y, posteriormente, acompañar a los equipos de las municipalidades en las actividades de levantamiento, procesamiento y uso de la información.
- 2) Vincula la solución con preocupaciones diarias y necesidades concretas de la gestión diaria local de los tomadores de decisiones.
- 3) Permite una mayor autonomía en la toma de decisiones y, por tanto, agiliza los procesos de toma de decisiones, lo que permite un mejor análisis en términos de analizar el impacto y resultados que genera el uso de la información sobre SAN.
- 4) Permite probar la plataforma sobre escenarios reales con alcance y riesgo acotado aumentando la eficiencia del proceso de prueba y adaptación del PiNN.

Gracias a estos aspectos, el trabajo en Momostenango pudo determinar un modelo de trabajo efectivo que permitió visibilizar la importancia de contar con información local y oportuna para la toma de decisiones y cómo contar con esa información provoca una transformación de los mecanismos de gobernanza en lo municipal.

Una vez se probada y validada la plataforma en el ámbito local, es más fácil escalar a lo nacional impulsando esta transformación de la gobernanza desde el ejemplo municipal.

Además, esta transformación ha generado un efecto no previsto: la dinamización del ecosistema de actores que se manifiesta en dos factores principalmente:

- 1) Visibilidad del trabajo a favor de la SAN en lo subnacional, algunos actores institucionales que no trabajaban en el municipio de Momostenango, han conocido la experiencia y la transformación en el modelo de gobernanza y han incluido, dentro de sus prioridades de trabajo, el fortalecimiento en materia de toma de decisiones. Dicho de otro modo, la experiencia del municipio piloto ha impulsado a diferentes actores a generar un estado de demanda que promueve el ejercicio de generación de información especializada en nutrición para la orientación técnico institucional para garantizar la seguridad alimentaria.
- 2) La atracción de otros actores de forma espontánea, así, agencias de cooperación internacional, ya están mostrando interés y necesidad de utilizar la información generada para ganar mayor eficiencia en sus propias acciones.

Ahora bien, actuar desde lo local abre un importante desafío en términos de sostenibilidad ya que la SESAN actualmente no cuenta con capacidades técnicas, ni a nivel departamental ni municipal, para garantizar la coordinación y acompañamiento a las instituciones para que adquieran las capacidades para garantizar el ciclo operativo del PiNN. Se abre, también, el reto de capacitar a todos los equipos de los niveles municipales y departamentales en el momento de la escala. Por el

contrario, establecer el PiNN a nivel nacional, exige únicamente el fortalecimiento de un equipo nacional que podría, posteriormente, capacitar en el nivel subnacional.

6) Socializar adecuadamente el proyecto

El correcto desarrollo del ciclo operacional de la PiNN, involucra numerosos actores que, según su especialidad, han de aportar con sus datos e información. Este aporte puede percibirse como una amenaza de mayor carga de trabajo y, por otro, como una fiscalización del trabajo o de los resultados de cada ministerio en las materias que les compete.

A estas dificultades, en el caso de Guatemala, se le suma un alto nivel de rotación entre el personal técnico y directivo. Por ejemplo, durante la implementación del PiNN se ha contado con 4 secretarios de la SESAN, figura clave para implementar una dinámica coordinada del gobierno.

Esta suma de factores, lógicamente, se traducen en resistencias iniciales al flujo de la información. Sin embargo, durante la implementación del proyecto, el equipo técnico del CATIE hizo un esfuerzo muy importante en que las instituciones se sintieran parte de la iniciativa y hacerlas corresponsables por defecto. Para ello, se fomentaron reuniones técnicas de coordinación y de socialización de actividades y resultados que permitieron, tanto a las instituciones subnacionales como nacionales, la visibilización del impacto que el PiNN estaba alcanzando en Momostenango. Una vez que cada institución logró entenderlo y visualizar su utilidad, se facilitó enormemente la colaboración y el aporte de información.

Ahora bien, este proceso de socialización debe ser bidireccional, es decir, si bien es importante explicar el proyecto a las diferentes instituciones, también es importante por parte de los equipos implementadores, comprender las agendas y prioridades de estas instituciones, de tal manera que se favorezca la integración de la foto completa y, en consecuencia, el proceso de apropiación.

7) Foco en la apropiación de los tomadores de decisiones

Unido a la socialización efectiva del proyecto, también cabe destacar que el equipo del proyecto hizo gran incidencia en la apropiación por parte de los tomadores de decisiones. Para ello, han sido clave dos aspectos:

- 1) La permanente narrativa del equipo técnico del proyecto sobre que el PiNN es una herramienta POR y PARA los tomadores de decisiones. Para ello les han acompañado, validado sus necesidades, recogido sus interrogantes y respondido a los mismos en formatos que fueran de la mayor utilidad para el tomador de decisiones.
- 2) Acercar el dato: Desarrollar herramientas que permitieran visualizar la información de una forma sencilla y en el momento oportuno con el desarrollo de plataformas web y aplicaciones móvil.

8) Flexibilidad en el modelo de intervención: Probar, adaptar, escalar

La flexibilidad y margen de adaptaciones en el diseño e implementación del PiNN, reflejada en aspectos como bajar de lo nacional a lo local una vez ya estaba iniciada la intervención o en

actividades de diagnóstico de necesidades previas a una propuesta de ejecución, es otro factor clave de éxito.

Algunos aspectos que se han definido a lo largo de la intervención en función de necesidades son:

- La estructura marco para el desarrollo del PiNN: Integrarse en el modelo de gobernanza ya establecido.
- Diseñar el modelo piloto con la municipalidad de Momostenango y su concejo municipal.
- Definición de actividades una vez se diagnosticaron las necesidades.
- Fomentar cambios en el modelo de gobernanza hacia una gobernanza basada en conocimiento local.
- Herramientas para la generación y visualización de datos centradas en el usuario realizando pruebas para facilitar su uso a través de simples “clicks”. En palabras de una de las personas entrevistadas:

“El objetivo era poder trabajar con los datos en 3 clicks:

Click: cargar el programa y procesarlo

Click: cargar las tablas de datos

Click: visualización de las tablas”

El resultado es que las plataformas y/o sistemas fueron de fácil manipulación para los tomadores de decisiones, lo cual permitió su apropiación, entender la importancia del uso del dato y responder en lo local a la problemática de desnutrición e inseguridad alimentaria y nutricional.

9) Capacidades y reconocimiento de las entidades y personas implementadoras

El PiNN es una iniciativa que requiere un enfoque interdisciplinar: conocimiento sobre los sectores que afectan a la SAN pero también tecnologías, políticas públicas, capacidades de coordinación, etc. Por ello, es extremadamente importante involucrar un socio implementador que pueda aportar este enfoque multidisciplinar.

En el caso de Guatemala, el socio implementador fue el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). El CATIE cuenta con conocimiento del contexto nacional y subnacional, experiencia en SAN y cuenta, a su vez, con un **laboratorio de modelación informática**⁴ para sus intervenciones, lo que permitió desarrollar metodologías, procesos y herramientas pertinentes con el contexto y los objetivos propuestos.

Cabe mencionar también, y vinculado con la característica adaptativa del PiNN ya comentada, que desde el proyecto se consideró un cuerpo técnico mínimo (técnico y político) para responder a las dimensiones del proyecto, sin embargo, esta estructura fue definiéndose y adaptándose de acuerdo a las necesidades del territorio seleccionado para el proceso y cada componente del equipo asumió un rol promotor para determinar la información que era necesaria para dar respuesta los bloques de preguntas generados por los tomadores de decisiones.

Adicionalmente, la intervención tuvo un fuerte enfoque en la transferencia de conocimientos sobre análisis de datos, ya que es una de las capacidades obligadas para el funcionamiento del PiNN. En

⁴ Laboratorio de Modelado Ecosistémico

este sentido, uno de los diagnósticos iniciales del CATIE, determinó las debilidades en la gestión y operación de datos cuantitativos a nivel subnacional, por ello, los especialistas del proyecto diseñaron un plan de formación muy especializado y dirigido y generaron metodologías de ejercicio práctico que permitió a los sujetos de responsabilidades de los contextos subnacionales involucrarse en procesos de capacitación constante y generación de prácticas similares a las que PiNN estaba fomentando.

En el año 2019 se realizó el primer curso sobre Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas y Estrategias de SAN, el cual tuvo como grupo meta al personal de las direcciones municipales del sitio piloto y en el primer semestre del presente año, se desarrolló un curso similar, pero enfocado a fortalecer capacidades en el ciclo de las políticas públicas (diseño/actualización, implementación y monitoreo y evaluación) dirigido a los integrantes del SINASAN (CTI, CODESAN, COMUSAN, Direcciones u Oficinas de SAN a nivel territorial). En junio de este año inicia la segunda cohorte del curso mencionado.

Por otro lado, otra de las claves del éxito de parte de los procesos del PiNN ha sido el factor personal: las personas que han estado detrás de su impulso. Algunos ejemplos en este sentido:

- El equipo técnico del proyecto, además de ser sólido técnicamente, es un equipo muy comprometido con la iniciativa y esto ha ayudado a generar buenas relaciones con el resto de los actores involucrados, lo que ha facilitado la implementación del PiNN.
- A nivel local, la implementación del proyecto también coincidió con el momento de la toma de posesión del alcalde y, por tanto, un momento muy favorecedor para impulsar proyectos de alto impacto, a lo que se unió su voluntad política e interés en el tema.
- Durante las entrevistas también se destacó el liderazgo del delegado departamental de la SESAN en Totonicapán.
- El PiNN fomenta la participación de los técnicos, analistas de datos y tomadores de decisiones porque les permite preguntar y que sus necesidades sean tenidas en cuenta y respondidas.

- 5.2. Principales desafíos

1) Garantizar la calidad del dato

El principal valor añadido de la plataforma es, sin duda alguna, la integración y visualización de datos multisectoriales que permitan una lectura en términos de SAN y que estos sean la base para la toma de decisiones. Lograr esta riqueza de información pasa, constantemente, por la participación de diferentes actores y el uso de diferentes fuentes de información (principalmente fuentes de datos administrativas), sin embargo, para que esto se pueda dar de una forma eficiente y sostenible, requiere de una estandarización de protocolos, formatos, cuestionarios, unidades e, incluso, procesos de fortalecimiento de capacidades entre ministerios que, a pesar de la iniciativa y esfuerzo del CATIE, todavía no se ha logrado debido a los innumerables esfuerzos que estos ejercicios requieren.

Hasta el momento, tampoco se han establecido mecanismos descentralizados (desde cada ministerio) de control de calidad de la información que puedan garantizar la fiabilidad de la

información. Por tanto, si bien se realiza un importante esfuerzo desde el equipo técnico del proyecto para filtrar y seleccionar la información, todavía existen muchas fuentes de error.

En términos de calidad, pero también de sostenibilidad, el desafío actual es automatizar el mayor número de procesos posibles, de tal manera que, por un lado, se reduzca la carga de trabajo y, por otro lado, se minimice el error humano. Ejemplos de procesos que se podrían digitalizar al menos parcialmente son:

1. Subida de datos a la plataforma (desde formatos estandarizados)
2. Pre-procesamiento y procesamiento de datos y
3. Visualización de estos datos

La automatización de estos procesos ayudaría a resolver otro de los actuales retos del PiNN: el tiempo necesario para completar el ciclo de preguntas.

2) Sostenibilidad del PiNN

Uno de los principales retos que enfrenta actualmente el PiNN en Guatemala es su sostenibilidad en términos de mantenimiento y actualización de los espacios web y aplicación móvil pero también sostenibilidad en términos del ciclo operacional. Todos estos procesos de generación de nuevo conocimiento llevan consigo una serie de procedimientos específicos que deben de ser liderados por órganos centralizados, sin embargo, hasta el momento la SESAN no cuenta con un cuerpo técnico municipal que con las capacidades necesaria para sostener el PiNN en sus diferentes dimensiones.

En palabras de las diferentes personas entrevistadas, durante la fase de campo del proceso de sistematización:

“Garantizar la sostenibilidad de la plataforma pasa por varios momentos:

1. *Que la COMUSANNA entienda la importancia de la información integrada para la toma de decisiones.*
2. *La apropiación por parte de las Dirección Municipal de Seguridad Alimentaria: en el caso de Momostenango, se crearon con el proyecto y aún está en proceso de crecimiento técnico.*
3. *Acuerdo ministerial o gubernativo para que las políticas nacionales incluyan a la SESAN incluya en su mandato la coordinación de la SIMSAN y SIDESAN a nivel local, se dote de presupuesto y permita que la SESAN se apropie definitivamente de la PiNN.*
4. *Que la SESAN fortalezca sus capacidades de gobernanza y de sistemas de información departamental y municipal”.*

Hay cuatro aspectos adicionales que afectan directamente la sostenibilidad del PiNN:

- 1) Las capacidades de la SESAN para el procesamiento y análisis de datos que, si bien se han trabajado durante la implementación, continúan siendo una debilidad a nivel de Totonicapán y un reto permanente cuando se plantea el escalado a otros municipios y departamentos.
- 2) La automatización de las necesidades de información de los tomadores de decisiones, es decir, pasar de una recogida de información de *bis a bis*, a una recogida automatizada y

pasar de responder pregunta a pregunta a identificar áreas comunes de interés de información para que la plataforma responda de forma automatizada haciendo más eficientes los ciclos de preguntas.

- 3) Acceso a la información administrativa de los ministerios: Si bien este fue uno de los principales cuellos de botella al inicio de la intervención, durante su ejecución, gracias a la buena coordinación interinstitucional y al involucramiento de los diferentes actores con acciones en lo nacional y subnacional, se logró la confianza de los ministerios y, por tanto, la transferencia de datos. Sin embargo, actualmente se desconocen cuáles serán los mecanismos o protocolos que faciliten y aseguren ese flujo de información una vez termine la presente intervención. Es importante tomar en cuenta este factor, negociarlo en lo nacional para que los mismos ministerios con competencia en la información se comprometan y la transfieran a lo subnacional para su preprocesamiento, procesamiento y limpieza de datos.
- 4) Elaborar una buena estrategia de salida del CATIE que garantice que las capacidades han quedado instaladas en los órganos correspondientes (SESAN, CONASAN, dirección municipal, etc.).

Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, la generación de datos de calidad y disponer de ellos de forma oportuna para los procesos de toma de decisiones, está generando una dinamización de los actores del ecosistema de lucha contra la desnutrición en Guatemala. Agencias multilaterales y agencias de cooperación internacional de otros países, ven en el PiNN una oportunidad para mejorar la eficiencia de sus propias intervenciones. Este interés puede ser aprovechado a la hora de diseñar estrategias de sostenibilidad del PiNN.

3) De la gestión del dato a la toma de decisiones

Utilizar el PiNN pasa, en definitiva, por un cambio de hábitos en la forma de trabajar y en los modelos de gobernanza, es decir, pasa por fomentar y generar una “cultura del uso del dato”.

Hasta el momento, si bien se han dado pasos de gigante durante la primera fase de implementación del PiNN, el reconocimiento entre los funcionarios a nivel del conjunto de Guatemala, de la importancia de tomar decisiones basados en datos todavía es bajo, especialmente en los contextos subnacionales, lo que conduce a una infrautilización y valoración de los sistemas de información en general y, en consecuencia, del PiNN en particular.

La clave del funcionamiento de cualquier sistema de información está en su uso oportuno, por tanto, continúa siendo necesario un proceso de sensibilización sobre la importancia de conocer información oportuna y utilizarla para la toma de decisiones.

4) Rotación de personal versus personal capacitado

La rotación del personal técnico y funcionario involucrado en el proyecto ha sido un desafío desde el inicio. El arranque de la iniciativa se produce en el año 2018 durante el periodo de Gobierno de la República del Presidente Jimmy Morales y en el año 2020 asume el Presidente Alejandro

Giammattei, esto ha supuesto cambios en las estructuras, no sólo del gobierno central, sino también a nivel de los ministerios involucrados.

Si bien el proyecto tiene un fuerte enfoque de fortalecimiento de capacidades, la alta rotación supone una pérdida permanente de capital humano, obligando a iniciar los procesos formativos y de retroalimentación para garantizar la nueva apropiación por parte de las instituciones en sus diferentes niveles de responsabilidad.

En este sentido, si bien durante la intervención, el gobierno central apoyó de forma importante contribuyendo a que los cuerpos técnicos en las instituciones no fueran rotados y/o sustituidos en la medida de lo posible, mantener una situación de permanencia es clave para el futuro del PiNN en el país, sin embargo, en términos generales, esta alta rotación de los puestos políticos, constituye una realidad en el país y, por tanto, un reto para la sostenibilidad de iniciativas que pasan por la institucionalización de la propuesta impulsada.

5) La escalabilidad del proyecto

La vocación del PiNN es escalar desde la primera experiencia en Momostenango, al resto del país (ver cuadro 3). Ahora bien, para lograr esta escalabilidad, se deben dar una serie de ingredientes:

- Voluntad política: coordinación institucional y diseño de políticas, programas y estrategias que integren los sistemas de información a nivel subnacional.
- Disponer de presupuesto y recursos.
- Generar capacidad técnica: Tener más personal (para departamentos con muchos municipios).

Tal y cómo expresaba una de las personas entrevistadas:

“El esqueleto de los sistemas está, el reto está en la gestión de la información. Es complicado pero, si se hace un buen diagnóstico, ¿cómo y dónde se puede escalar? podríamos abarcar otros departamento”.

6) Resistencias en la cooperación interinstitucional

Durante toda la implementación del proyecto PiNN, se fomentó la articulación con los múltiples actores, sin embargo, durante las entrevistas realizadas, desde los entes centrales se remarcó que a la fecha aún no existen los puentes suficientes para promover acciones de trabajo coordinado con la cooperación internacional, es necesario que desde la articulación multisectorial (organizaciones gubernamentales y no gubernamentales) los procesos sean consensuados y validados para lograr la aceptación de las propuestas provenientes de ambas vías, con ello garantizar que dichas acciones que se encaminan de manera conjunta respondan de manera integral a las necesidades de las poblaciones vulnerables, entidades gubernamentales y entidades no gubernamentales que apuestan por la generación de nuevos procesos para mejorar los sistemas actuales.

Por otro lado, durante un periodo de la intervención se experimentaron objeciones que incidían directamente en la ejecución del PiNN, durante estos intervalos de tiempo se observó poca participación de la institucionalidad en lo nacional para generar estrategias conjuntas que permitieran llevar a lo subnacional mecanismos operativos que contribuyen al ejercicio de derechos a favor de la SAN.

El mejorar esta situación puede traer consigo para la iniciativa de escalamiento del proyecto:

- Mayor capacidad técnica por los aportes multisectoriales.
- Disponibilidad presupuestaria para acrecentar las intervenciones nacionales y de cooperación internacional.
- Consolidación de estructuras que permitan la apropiación de las funciones vinculadas a la operación de los sistemas de información nutricional.
- Mayor incidencia política a favor de la SAN.
- Involucramiento de otros espacios de pensamiento (academia), que aportan directamente a la sostenibilidad del PiNN.

7) Inserción del PiNN dentro de los ejes de la POLSAN

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente el PiNN es que sea integrado en la POLSAN aprovechando el ejercicio de actualización de la misma que está desarrollando la INCOPAS con el apoyo del PiNN.

A nivel municipal se cuenta con una política de SAN que fue formulada y aprobada por los tomadores de decisiones sin embargo las características situacionales del municipio han variado con el paso del tiempo. La PiNN desarrolló mecanismos de generación de conocimiento e información situacional que pueden ser utilizado para esta política de SAN y generar, en consecuencia, mayor impacto en las intervenciones.

En el ejercicio que desarrolla INCOPAS con el apoyo del proyecto PiNN para actualizar la POLSAN, es necesario remarcar el mismo proceso desarrollado en el contexto subnacional (tomando el ejemplo de Momostenango). Dentro del marco de reformulación y actualización de este mecanismo de gobernanza para la SAN, debe ser considerada la actualización de los sistemas de información nutricional, no solo en el contexto nacional, sino que en el contexto subnacional, y, con ello, fomentar la alineación estratégica de todos los sistemas de información nutricional que PiNN estableció en el marco de la intervención, logrando una articulación institucional para la operatividad efectiva de dichos sistemas.

- 6. RESULTADOS

En este apartado se destacan algunos de los resultados esperados y no esperados más relevantes en términos de logros obtenidos durante la implementación del proyecto.

1) Alcance geográfico de la intervención

Como se ha comentado, el interés nacional es escalar la iniciativa PiNN a los diferentes niveles municipal, departamental y nacional, incluyendo la totalidad de municipios y departamentos.

En el marco de la primera fase de la intervención (base para la presente sistematización), se ha logrado completar todos los municipios de Totonicapán donde se empoderó, no solo al gobierno local de Momostenango, sino que se fomentó la creación de sistemas de información SAN en todos los municipios del departamento. En base a esta experiencia de trabajo, se espera que la segunda fase alcance a los 114 municipios dentro de la estrategia “Gran Cruzada Contra la Desnutrición”; y una tercera fase amplíe la cobertura a los municipios dentro del programa “Crecer Sano” para completar, en una cuarta fase, el conjunto de los municipios de todo el país.

Para garantizar la viabilidad de esta estrategia de escalado, será necesario un análisis profundo de las capacidades técnicas y presupuestarias que requieren la operatividad del PiNN.

2) Desarrollo de herramientas que facilitan la apropiación de la dinámica de toma de decisión

Tras la creación de SIDESAN y SIMSAN, se fueron observando algunas dificultades para que los tomadores de decisiones pudieran acceder fácilmente a los datos actualizados sobre el estado actual de sus territorios. Para solventar esta dificultad, se generó, además del espacio web, una aplicación móvil (app), que posibilita el acceso a la información pretendida en cualquier momento y situación (tiempo real).

El desarrollo de estas herramientas agiliza la toma de decisiones y aporta directamente a la orientación de los proyectos y programas que la cooperación internacional y el Gobierno de Guatemala ejecutan en el territorio, ya que:

- Permite a los tomadores de decisiones acceder fácilmente a información puntual, en tiempos reales.
- Ha mejorado la accesibilidad de la información, ya que los datos están disponibles y sistematizados, son accesibles y fáciles de digerir y aplicar a procesos de toma de decisión.
- Se está vinculando a la academia para la generación y utilización de datos comunitarios, municipales y departamentales.
- Las plataformas SIDESAN y SIMSAN son accesibles desde el portal del SIINSAN a través de vínculos directos entre las plataformas (web). Esto facilita la identificación de un sistema integrado, y permite evidenciar el trabajo interinstitucional para aportar información especializada sobre nutrición a nivel subnacional (en este caso, en el departamento de Totonicapán).

3) Establecer una agenda pública bien estructurada

Si bien, el nivel subnacional ya contaba antes del proyecto con la Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (COMUSANNA) como espacio técnico integrado por los diversos sectores, este carecía de una agenda pública, con objetivos delimitados y compartidos entre las instituciones

presentes, que contribuyera a incidir en los principales causantes de la inseguridad alimentaria y nutricional.

Gracias al fortalecimiento y acompañamiento brindado por el proyecto, la COMUSANNA se activó como espacio de definición de estrategias compartidas y fue integrando múltiples actores, logrando cambiar el modelo de gobernanza inicial y enfocar y direccionar las intervenciones en función de los datos que facilita la PiNN.

“Sin PiNN, la COMUSANNA se reunía sin tener una agenda común, tras la implementación del proyecto, las COMUSANNA tienen una agenda definida que permite determinar objetivos, principalmente de cómo llegar con la pertinencia oportuna a los beneficiarios vulnerables.

El gobernador, en su discurso, afirma que ahora, tras PiNN, no se puede aplicar acciones sin tener datos, por lo cual están definiendo metas claras en lo local lo cual hace pertinente las intervenciones en contextos de vulnerabilidad.

El proyecto ha impactado tanto que todos los agentes que trabajan por la eliminación de la desnutrición quieren integrarse al sistema de gobernanza propuesto y piloteado en Momostenango.”

Lic. Jorge Mario Ordoñez- Gobernador Departamental

4) Cambio cultural de los agentes institucionales: decisiones basadas en datos

Antes de la intervención del proyecto, ya se generaba información relacionada a la situación alimentaria y nutricional de las familias y, especialmente, de la población más vulnerable en los contextos subnacionales. Sin embargo, la centralización de la información impedía a los tomadores de decisiones al nivel subnacional acceder a ella, desconociendo en larga medida la situación y prioridades de sus territorios. En términos generales, el modelo de toma de decisión a nivel subnacional antes del proyecto PiNN se basaba en la misma experiencia de los jefes ediles, bajo recomendación de los cuerpos de trabajo técnicos del municipio, lo cual no era un sistema de gobernanza eficiente.

Con la implementación de PiNN, se ha logrado transformar el modelo de gobernanza hacia otro en el que la toma de decisión está basada, principalmente, en la evidencia generada por el dato. Además, la intervención ha permitido visibilizar el buen ejercicio de trabajo que ha desarrollado el gobierno local con el apoyo de la multisectorialidad con competencia en el tema de SAN. A la fecha, y a raíz de la implementación, el proceso de planificación y toma de decisión en el nivel subnacional, que incluye lo municipal y departamental, ha cambiado. El proyecto ha incentivado a los múltiples actores a desarrollar acciones partiendo del conocimiento territorializados y, principalmente, de la situación que enfrentan las poblaciones vulnerables.

5) Creación de la Dirección Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional

La actuación del equipo técnico del proyecto, en consonancia con los actores vinculados a la COMUSANNA y el alcalde municipal de Momostenango, evaluaron la necesidad de crear una Dirección Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional en el municipio.

Tras el análisis y la convicción de que el ejercicio planteado por PiNN y los demás actores municipales era correcto, el alcalde municipal, respaldado por su concejo municipal, creó la DIMUSAN. Hoy por hoy, la DIMUSAN es una estructura con capacidad técnica y financiera para gestionar, planificar y ejecutar acciones con fondos del gobierno municipal, además se perfila como un actor esencial en la coordinación de intervenciones SAN de las varias instituciones en el territorio del municipio de Momostenango.

6) Dinamización de intervenciones SAN

Los cambios generados en el municipio piloto por el proyecto a nivel de gestión de datos, visualización de información actualizada y proceso de toma de decisión ha despertado el interés de organizaciones de cooperación internacional. Según los actores consultados en el proceso de sistematización, el principal punto de interés está relacionado con la valoración de que el modelo de gestión y coordinación desarrollado hace mucho más eficiente el trabajo y permite reorientar permanentemente los recursos y la estrategia, en función del análisis de datos sobre la realidad del territorio. Se destacan algunos cambios como:

- Atracción de actores: Antes de la intervención, la COMUSANNA era vista como un espacio intersectorial que tomaba decisiones sin datos. Actualmente, se considera como un espacio con criterio técnico, de valor para articular las intervenciones propuestas por las instituciones. Como reflejo de ello, se suman múltiples actores consecutivamente.
- Existencia de datos: ante la existencia y accesibilidad de la información, se toman decisiones con fundamentos lógicos.
- Otros actores no gubernamentales se suman a la intervención: actores internacionales han manifestado su interés en el modelo de intervención y quieren apoyar a las municipalidades, proponiendo incluirse en las plataformas actuales. Por tanto, el ejercicio de generación de información se potencia cada día.
- Visibilizar el trabajo: En el tema de gobernanza, antes se promueven acciones para evidenciar los acuerdos lo cual hace que la cooperación fomente procesos de seguimiento a las estrategias locales.

7) Fortalecimiento de las instituciones para la identificación, recolección y procesamiento de información

El funcionamiento de los sistemas de información SAN, en sus diferentes niveles, dependen de la existencia de capacidades y herramientas que posibiliten la recolección de datos. En ese sentido, el proyecto desarrolló un trabajo importante de capacitación de las instituciones, en el nivel nacional y subnacional, a través de talleres, cursos, intercambios de experiencias o acompañamiento técnico. También se buscó generar herramientas de recolección de datos y equipar las instituciones con los recursos necesarios para poder asegurar la labor de generación de información.

De entre las diversas actividades realizadas en este ámbito, se destacan:

- Definición de indicadores municipales para generar un ranking municipal de gobernanza.
- Definir indicadores para el sistema de monitoreo de la Gran Cruzada Nacional por la Nutrición.

- Desarrollo de app móvil que facilitó el monitoreo de las entregas de suplemento en programa Nutrin niños.
- Generación de tablero para organización de datos.
- Realización de cursos de gobernanza, de Excel avanzado, de Monitoreo y Evaluación de Políticas y Estrategias SAN, de R, manejo de Tableau, entre otros.
- Se equipó la Dirección de Planificación y M&E de la SESAN a nivel central con equipo informático.

Por otro lado, también cabe destacar el apoyo que se dio desde el proyecto al INCOPAS, cuyo objetivo era apoyar a esta organización para el fortalecimiento de sus capacidades en la incidencia política ante el CONASAN, así como en construir aportes en la actualización de la POLSAN.

8) Transparencia en la gobernanza para la SAN

A partir del diseño del ranking municipal de gobernanza, con el objetivo de fomentar la transparencia y tras identificar la necesidad mejorar el sistema de devolución de resultados del ejercicio de gobernanza, se determinó que generación de los sistemas de información nutricional subnacionales podría fomentar la transparencia sobre la ejecución de acciones que favorecen a las poblaciones con mayores vulnerabilidades alimentarias.

En efecto, el proceso de construcción de la PiNN fue catalogado como un proceso de devolución de resultados, accesible a las instituciones, pero también a la población en general. Este ejercicio de transparencia y acceso a datos incentivó muchos actores a que se involucraran, ya que se visibiliza el trabajo que los tomadores de decisiones, gobiernos locales y representantes institucionales desarrollan en contextos donde la visibilidad de resultados era limitada.

Hasta cierto punto la iniciativa fue considerada un mecanismo de auditoría social para las intervenciones de seguridad alimentaria y nutricional en el departamento de Tonicapán.

9) Diálogo Interdisciplinar

Durante la intervención, se fomentaron numerosos espacios de consulta, análisis y diálogo para fomentar la comunicación horizontal en todos los sectores. Para ello, el componente de comunicación desarrolló un papel clave y, a través de su responsable, se fueron desarrollando de manera alternativa metodologías que permitieron, además de la comunicación, espacios de gestión del conocimiento.

Así mismo, más allá de la toma de decisiones operativas para la puesta en marcha de la intervención, se generaron otros espacios de diálogo multisectoriales, que permitieron la búsqueda de alternativas de comunicación para el generar un mecanismo de comunicación social a favor de la nutrición y el involucramiento de los múltiples actores con vinculación en lo subnacional.

- 7. CONCLUSIONES

Como principal conclusión, destacar que los principales elementos clave identificados para el funcionamiento la PiNN son: 1) la generación de capacidades de los actores involucrados a distintos niveles, 2) el acceso a datos multisectoriales y 3) el nivel de apropiación de instituciones rectoras sobre estas herramientas. El grado de avance en cada uno de estos tres elementos determinará las posibilidades de un escalamiento exitoso de la iniciativa y su sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se recogen las principales conclusiones obtenidas a lo largo de la sistematización en relación a cada uno de estos tres elementos:

1) Generación de capacidades de los actores involucrados a distintos niveles

El impacto de una iniciativa como el PiNN pasa por la existencia, entre los actores involucrados, de una “cultura del uso del dato”. Según un diagnóstico realizado por el CATIE al inicio del proyecto, y en consonancia con la mayoría de actores consultados en el marco de la sistematización, esta cultura era muy débil, por lo que uno de los principales desafíos del proyecto ha pasado por fomentar y generar este abordaje para la toma de decisiones políticas a nivel nacional y subnacional. Para tal efecto, la intervención identificó 2 componentes de apoyo a las instituciones: el de políticas públicas y el técnico.

Para el éxito de este trabajo de generación de capacidades, en diferentes instituciones y a diferentes niveles, se identifica la importancia de:

- La flexibilidad del modelo de intervención, de tal manera que permita adaptar la intervención al nivel subnacional y a las necesidades de formación y acompañamiento a las necesidades y capacidades de los distintos actores.
- La buena relación personal y profesional, junto con el acompañamiento cercano y presencial, del equipo del proyecto con el personal de las instituciones, lo cual facilita las coordinaciones interinstitucionales y la identificación y resolución de cuellos de botella.
- El perfil multidisciplinar y el criterio del equipo del proyecto para aportar a acotar y filtrar las preguntas generadas, priorizando un conjunto de variables y, posteriormente, a buscar las metodologías apropiadas para acceder a la información disponible, análisis de datos y devolución de resultados.
- La generación de preguntas desde el nivel local (municipal y, posteriormente, departamental), adaptadas a las necesidades de los contextos de cada territorio, que permiten arrojar datos para definir actuaciones que respondan a la realidad nutricional de la población vulnerable.
- Generar información local y oportuna para la toma de decisiones ya que facilita el involucramiento activo de las instituciones locales, que ven en las herramientas y procesos propuestos un valor agregado para la ejecución de su misión institucional.

Por otro lado, al considerar la sostenibilidad del elemento de generación de capacidades, es necesario tener en cuenta aspectos como:

- La elevada rotación de personal, tanto de decisiones como personal técnico, en las instituciones públicas, lo cual dificulta la consolidación e institucionalización de las capacidades generadas.
- Ante la ausencia o debilidad de las capacidades priorizadas en las instituciones al arrancar la intervención, un escalamiento de la intervención a otros departamentos y municipios debe contemplar los procesos de formación a las instituciones en cada uno de esos niveles subnacionales, junto con un acompañamiento técnico que sea lo suficientemente cercano y prolongado para permitir consolidar las capacidades.
- El tiempo que requiere pivotar de una cultura de toma de decisiones basadas en la experiencia y en la intuición a otra basada en el dato.
- Definición de áreas de información e indicadores clave y acotada, para que el proceso de identificación y procesamiento de los datos se pueda automatizar (dejar una recogida de información de bis a bis) y no desborde las capacidades de los equipos departamentales.

2) Acceso a datos multisectoriales

Como se ha mencionado, partir de la información administrativa existente y no generar nueva información, es una de las estrategias que viabilizan la intervención y hacen operativo el modelo planteado, ya que en tiempos reales se responden a los cuestionamientos planteados por los decisores municipales. Sin embargo, para lograrlo, se deben limitar una serie de barreras, entre las que destacan:

- Información y datos desde las distintas instituciones implica distintos protocolos para acceder a ellos, etc. Y, por tanto, procesos más complejos para obtener la información.
- Que cada institución tenga un mecanismo propio para gestionar información, y que en algunos actores estos mecanismos primen por su ausencia, también supone que hay un reto grande a nivel de garantizar la calidad, pertinencia y utilidad de los datos y que haya una gran heterogeneidad entre las instituciones en cuanto a si cuentan con sistemas de información internos y si cuentan con herramientas estandarizadas para recolección de datos en campo, unidades del dato homogéneas, etc.
- La resistencia de varias instituciones para compartir sus datos. Esta resistencia, más a nivel nacional, se debe a una mezcla de factores, que incluyen la poca cultura de colaboración interinstitucional, poca confianza cuanto a la utilización de datos considerados sensibles, percepción de mayor carga de trabajo, falta de confianza en los sistemas de información y recelo a hacer visibles las debilidades institucionales en la recogida y procesamiento de datos.
- Como resultado de lo anterior, uno de los principales cuellos de botella de cara a la factibilidad técnica de escalar la iniciativa PiNN, es la dificultad (debido a la ausencia de

formatos y procesos homogéneos) de generar una interoperabilidad entre los sistemas de información de cada institución y los sistemas de información SAN (ya sea SIMSAN, SIDESAN o el SIINSAN), que pudiera garantizar la automatización de del acceso y procesamiento de la información requerida en la iniciativa PiNN. Esta automatización es imprescindible para garantizar una reducción de la dependencia de los sistemas SAN hacia personal que garanticen su funcionamiento y, por otro lado, para minimizar el error humano en el proceso.

Por otro lado, además del ya referido aprovechamiento de datos administrativos ya existentes, se identifican también como determinantes para el éxito del funcionamiento del proyecto en el nivel subnacional:

- La vinculación de la iniciativa con la SESAN como principal impulsor. Debido a su mandato legal, la SESAN sería el ente responsable de una iniciativa de estas características y, además, es el ente con mayor facilidad para solicitar y obtener acceso a los datos de cada institución, contribuyendo a vencer algunas de las resistencias ya explicadas.
- Diseñar y anclar el PiNN en Guatemala dentro del marco legal e institucional (SINASAN) ya existente, fue determinante para posibilitar su despliegue y funcionamiento.
- También el apoyo a la iniciativa desde la Vice-Presidencia de la República y su involucramiento activo en algunos momentos, fue determinante para perfilar la importancia de los sistemas de información SAN, y poner la iniciativa en la agenda de las diferentes instituciones, en sus diferentes niveles.
- Los esfuerzos de la iniciativa para activar, dinamizar y visibilizar el trabajo en los consejos SAN (COMUSANNA y CODESAN) fue importante para generar más vínculos interinstitucionales, la definición de prioridades y agenda SAN común, lo cual, a su vez, facilita el acceso e intercambio de datos.
- Así mismo, la visualización del trabajo de la iniciativa en las plataformas web y aplicación móvil, de fácil acceso y uso para los tomadores de decisión de cada institución, contribuye a generar una conciencia para la importancia del acceso a datos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se considera importante, con vista a la sostenibilidad e impacto de la iniciativa, considerar:

- Promover la construcción o fortalecimiento y la armonización de los sistemas y mecanismos de gestión de información de las instituciones. La automatización (aunque sea parcial) del componente de procesamiento de la información es determinante para que la iniciativa se pueda replicar en otros municipios sin depender de un equipo humano con una dimensión y nivel técnico que parecen ser inviables. Para ello, es necesario fortalecer las capacidades de las unidades responsables por la gestión de información en cada institución y promover una estandarización de protocolos, formatos y cuestionarios, entre otros.

- La armonización de los sistemas de información debe también ir acompañada de la negociación y definición de los mecanismos o protocolos que faciliten y aseguren ese flujo de información.
- Para que los varios sistemas de información, en todos sus niveles, cuenten con un grado de interoperabilidad que posibilite una automatización de los procesos y acerque más la información, se podría considerar la integración de los SIMSAN y SIDESAN en la plataforma SIINSAN. Esta integración no es factible actualmente ya que la SIINSAN no lo permite, sin embargo, si se lograra la integración de los sistemas de información en las políticas nacionales, sería un éxito sin precedentes.
- Para el logro de los puntos anteriores es también vital un mayor fortalecimiento de la SESAN, como ente coordinador, en cuanto a sus capacidades de gobernanza, informática y manejo de sistemas de información, como se explica en el siguiente apartado.

3) Apropiación de instituciones

Los mecanismos y herramientas desarrollados en la iniciativa PiNN, por su naturaleza, solo podrán afirmarse como soluciones con impacto a gran escala y en el largo plazo si las instituciones públicas se apropian del trabajo desarrollado y garantizan su continuidad. En el nivel subnacional, se identifica como decisivo para el funcionamiento y logros de la iniciativa, así como para su escalamiento del municipio de Momostenango a los demás municipios del departamento y al nivel departamental, el interés, apoyo y participación activa de actores clave como lo son el Alcalde de Momostenango, COMUSANNA, CODESAN, Gobernador Departamental y el Delegado Departamental de la SESAN, el monito municipal, dirección del distrito de salud, DAR del MAGA, técnicos del MIDES.

A continuación, se mencionan un conjunto de acciones desde el proyecto que contribuyeron a que se diera esta apropiación:

- El apoyo, desde su diseño, del gobierno nacional al proyecto. Este apoyo se materializó en el acuerdo con la SESAN para que fuera el socio directo del proyecto y para que se trabajara sobre la estructura del sistema ya existente (SINASAN), garantizando el involucramiento de las diferentes instituciones mandatadas por ley a participar en él. Así mismo, el apoyo directo de la Vice-Presidencia de la República fue determinante para generar interés y compromisos desde las distintas instituciones, bien como para asegurar la próxima fase de la iniciativa, la cual incluye el escalamiento a 114 municipios que están dentro de la estrategia “Gran cruzada nacional por la nutrición”.
- El apoyo de la Unión Europea para mantener la financiación a la iniciativa en esta segunda fase, también es determinante para asegurar el apoyo institucional al más alto nivel. En este punto, se reconoce la importancia de contar con mecanismos de coordinación, comunicación y seguimiento bien definidos entre la Delegación de la Unión Europea en Guatemala y el equipo ejecutor del proyecto.

- El foco y discurso del equipo técnico del proyecto sobre que el PiNN es una herramienta que debe ser asumida por las instituciones. Este foco se reflejó en que se construyera toda la iniciativa sobre el marco legal (descrito en el apartado 4) y estructura institucional (SINASAN) ya existentes y la priorización del fortalecimiento de procesos y capacidades existentes durante todo el proyecto.
- El trabajo realizado por el equipo del proyecto para socializar la iniciativa junto a los actores clave, tanto bajo la forma de reuniones técnicas de coordinación como de eventos para la presentación de actividades y resultados, fue importante para que las instituciones se sintieran parte de la iniciativa y hacerlas corresponsables por defecto. Este esfuerzo es aún más relevante teniendo en cuenta la elevada rotación de personal en las instituciones involucradas y en los varios niveles a que se desarrolló la iniciativa.
- En la misma línea, también cabe destacar el trabajo realizado a nivel de comunicación, con la producción y difusión entre actores clave de materiales lúdicos orientados a sensibilizar e informar para la importancia de la SAN, la gobernanza SAN y la toma de decisiones con base en datos.
- La flexibilidad de la iniciativa para poder adaptarse a contextos y necesidades cambiantes durante el periodo de ejecución del proyecto, lo cual permitió centrar PiNN en el nivel subnacional, donde se contaba con el compromiso de las instituciones, tras las dificultades encontradas inicialmente para involucrar actores a nivel nacional. Así mismo, la capacidad de adaptar el modelo de acompañamiento y formaciones a las necesidades y prioridades de los actores a nivel subnacional, también contribuyó a que estos reconocieran la utilidad y la importancia del proyecto. Comprender las agendas y prioridades de cada institución, en sus diferentes niveles, es esencial para asegurar la apropiación del PiNN. En este sentido, sería importante contemplar la inclusión en la fase de diseño de las siguientes fases del proyecto los actores clave en el nivel subnacional, para que su realidad y sus prioridades puedan ser tenidas en cuenta.

A pesar de la buena apropiación que se verificó a nivel subnacional, hay todavía varios elementos que se deben tener en consideración de cara a garantizar la continuidad y escalamiento de la iniciativa:

- Diseñar una adecuada estrategia de salida del CATIE y el correspondiente proceso de transferencia a instituciones guatemaltecas. A nivel nacional, se identifica la Dirección de Planificación, Monitoreo y Evaluación de la SESAN como la unidad que debe garantizar el funcionamiento y escalamiento de los sistemas subnacionales de información SAN, sin embargo, hay ciertas dudas sobre sus capacidades actuales (presupuestarias, humanas y técnicas) para el mantenimiento y escalabilidad del PiNN.
- Si bien hay un interés real, tanto en la SESAN, municipalidad y demás instituciones, en mantener el funcionamiento del sistema PiNN, hay poca claridad en cuanto a los recursos (financieros, técnicos y humanos) que eso requiere. El PESAN y el POASAN, una vez se tenga esa claridad, pueden ser una vía para garantizar su funcionamiento.

- Como resultado de la elevada rotación de personal y cargos políticos en las instituciones clave, hay el riesgo de perder las capacidades generadas en los diferentes equipos. También existe un riesgo real de que, tanto a nivel nacional como subnacional, la llegada de nuevas autoridades conlleve la retirada de apuesta por las iniciativas promovidas por las autoridades anteriores. En ese sentido, es importante que la iniciativa PiNN pueda incidir en el proceso de revisión de la POLSAN, asegurando que los sistemas de información SAN sean incluidos. Dicha inclusión, sería un gran paso para la institucionalización de la iniciativa PiNN, contribuyendo a su sostenibilidad.

Por último, sería valioso una inclusión activa de la academia en el funcionamiento de PiNN. La academia puede tener un rol importante garantizando la calidad de los datos y procesos realizados, analizando el impacto y validando los resultados del PiNN, además de generar sinergias a partir de los sistemas de información actualizados. En la misma línea, se considera también oportuno un esfuerzo del equipo del proyecto para promover la inclusión de actores de la sociedad civil, a nivel local, para asegurar la creación de procesos de auditoría social hacia las instituciones y rendición de cuentas, la cual puede ser facilitada con la disponibilidad de los datos en los SIMSAN y SIDESAN.

- 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alianza de Busán para la cooperación eficaz al desarrollo, 2011: 4to foro sobre eficacia de la ayuda. Recuperado en <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>
- Centro Agronómico Tropical y educación (CATIE, 2021): Plan de comunicación del proyecto. Recuperado en: <https://www.catie.ac.cr/guatemala/attachments/article/56/4-jun-Comunicaci%C3%B3n%20y%20visibilidad%20PiNN.pdf>
- Centro Agronómico Tropical y educación (2021): Términos de referencia para la sistematización del proyecto.
- Centro Agronómico Tropical y educación (2019): Evolución de las estrategias de reducción de la desnutrición crónica en Guatemala.
- Centro Agronómico Tropical y educación (2019): Plan de comunicación. Recuperado de: [4-jun-Comunicación y visibilidad PiNN.pdf \(catie.ac.cr\)](https://www.catie.ac.cr/guatemala/attachments/article/56/4-jun-Comunicaci%C3%B3n%20y%20visibilidad%20PiNN.pdf)
- Gobierno de la República de Guatemala (2015): ENSMI 2014, 2015, VI Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil. Recuperado en <https://onu.org.gt/wp-content/uploads/2017/03/ENSMI-2014-A-2015.pdf>
- Gobierno de la República de Guatemala (2005). Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Gobierno de la República de Guatemala (2006). Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica (PRDC) 2006-2016. Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional SESAN. Guatemala.
- Gobierno de la República de Guatemala (2012). El Plan del Pacto Hambre Cero. Guatemala.
- Gobierno de la República de Guatemala (2016). Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PESAN) 2016-2020. Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional – CONASAN. Guatemala.
- Gobierno de la República de Guatemala (2016). Política General de Gobierno 2016-2020.
- Gobierno de la República de Guatemala (2016). Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica (ENPDC) 2016-2020. Comisión Nacional para la Reducción de la Desnutrición Crónica. Guatemala.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), Instituto Nacional de Estadística (INE), ICF Internacional (2015). Encuesta Nacional de Salud Materno Infantil 2014-2015. Guatemala.
- Plataformas Nacionales de Información sobre Nutrición, (NiPN, 2021): Fortaleciendo las capacidades de análisis de datos para hacer seguimiento de los avances, informar las políticas y mejorar los programas para una mejor nutrición. (<https://www.nipn-nutrition-platforms.org/?lang=es>).
- SESAN (2019): Manual de Gobernanza en Seguridad Alimentaria y Nutricional. Guatemala.

9. ANEXOS

9.1. Metodología y lista de entrevistados

7.1.1. Entrevistas exploratorias a institucionalidad que ejecuta acciones coordinadas con PiNN

Uno de los pasos cruciales para la realización del proceso de sistematización fue la consulta a los actores aliados, esta acción permitió la identificación de los principales alcances de la intervención, lecciones aprendidas y algunas recomendaciones técnicas para futuras intervenciones. El proceso se desarrolló a través de medios virtuales consensuando una cita con los actores involucrados que desarrollan procesos en el contexto nacional y subnacional; en ellas se recolectó la información del proyecto (enfaticando especialmente en los procesos ejecutados). Al inicio de la entrevista el equipo consultor se presentó, hizo una retroalimentación del objeto de la reunión y posterior a ello se inició un proceso de diálogo aplicando el instrumento estructurado para el proceso de consulta (ver instrumento dirigido).

Como resultado, se esperaba contar con datos relevantes de las instancias que desarrollan acciones en el contexto nacional y subnacional, para plasmar en el informe los resultados detallados en los términos de referencia para el proceso de sistematización.

7.1.2. Entrevistas exploratorias con personal contratado por el proyecto PiNN

Con el fin de generar una proyección real del proceso de ejecución del proyecto PiNN para sistematizar la experiencia vista desde los colaboradores de la intervención se desarrolló un proceso de entrevista individualizada, principalmente este momento considero el análisis de los roles que desde sus funciones y responsabilidades desarrollaron los y las involucrados/as. El proceso se desarrolló a través de medios virtuales previo a consensuar una cita con los actores ejecutores del proyecto que desarrollan procesos en el contexto nacional y subnacional; durante este momento se recolectó la información del proyecto enfaticando especialmente en los procesos ejecutados y sobre las dificultades encontradas en la puesta en marcha de la intervención. Al inicio de la entrevista el equipo consultor se presentó, hizo una retroalimentación del objeto de la reunión y, posterior a ello, se inició un proceso de diálogo aplicando el instrumento estructurado para el proceso de consulta (ver instrumento dirigido).

Como resultado, se esperaba contar con datos relevantes desde los ejecutores de la intervención para plasmar los momentos críticos de la intervención y los aportes que la institucionalidad hizo para el alcance de los objetivos y resultados del proyecto

7.1.3. Revisión documental

Tomando en cuenta que el proyecto PiNN fue ejecutado desde el año 2018, para el proceso de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas, con el apoyo del personal técnico del proyecto quien facilitó los documentos orientadores elaborados en el marco de la intervención, se desarrolló el proceso de revisión y de extracción de los momentos y acciones de mayor relevancia durante la ejecución del proyecto PiNN, los documentos consultados fueron:

- Formulario de solicitud del proyecto PiNN
- Contrato de Subvención
- Matriz de Marco Lógico del proyecto
- Informes descriptivos del proyecto.
- Informe de evaluación de medio término.
- Planificaciones Operativas Anuales del proyecto.

7.1.4. Herramientas aplicadas en el proceso de consulta por grupo

DESTINATARIOS SUBNACIONALES

(COMUSAN, Alcalde, Gobernador, representantes departamentales)

No.	Destinatario	Alcance
1	¿Cómo estaban organizados antes del inicio del proyecto PiNN respecto a la generación de información?	<p>Situación inicial</p> <p>Participación de las organizaciones locales.</p> <p>Nivel de apropiación de las responsabilidades institucionales</p> <p>Coordinación y articulación interinstitucional</p> <p>Conocimiento previo de los marcos normativos sobre la gestión de información nutricional.</p>
2	<p>¿Qué interacción tienen con la herramienta? ¿Cuándo y cómo la utilizan?</p> <p>¿Es sencillo el uso de la herramienta? Si no, ¿por qué? ¿Necesitan adaptaciones?</p> <p>¿Qué aspectos relevantes se han podido identificar en los tres años del proceso de intervención PiNN?</p> <p>¿Cuáles son los principales retos/dificultades que han abordado y cómo las han resuelto? ¿Qué retos permanecen?</p> <p>¿Tienen espacios para expresar las dificultades o fortalezas en el uso de la herramienta?</p> <p>¿Cómo alimentan la herramienta? ¿Cuáles son los puntos de recogida de información? ¿Cómo lo hacen? ¿Controles de errores en la información?</p>	<p>Proceso</p> <p>Se complementa con el sistema ya establecido.</p> <p>Fortalece lo existente.</p> <p>Genera una nueva alternativa de generación de información en tiempos reales.</p> <p>Impacto</p> <p>En la toma de decisiones a nivel local se ha fortalecido el manejo de datos y generación de nuevos indicadores.</p> <p>Comprender la lógica del proceso, eslabones y actores involucrados</p>

	¿Cuáles consideran que son los principales elementos diferenciadores de la herramienta PiNN?	
3	¿Considera que la PiNN encaja en el marco regulatorio y político de Guatemala?	<p>Proceso Articula las políticas, reglamentos y leyes existentes. Complementa la gobernanza municipal.</p> <p>Fortalece desde una perspectiva sectorial local.</p>
4	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para fortalecer los tomadores de decisión en la identificación de preguntas o requerimientos de información?</p> <p>¿Su institución participó en ese proceso?</p>	<p>Proceso: Se fortalece a los tomadores de decisiones y a los técnicos para abordar la SAN.</p> <p>Impacto: Procesos a nivel subnacional (SIMSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación. Principales barreras y/o logros.</p>
5	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para asegurar la compilación de la información necesaria para dar respuesta a los requerimientos?</p> <p>¿Su institución participó en ese proceso?</p>	<p>Impacto: Procesos a nivel subnacional (SIMSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación. Principales barreras y/o logros.</p>
6	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para fortalecer la capacidad de análisis de la información y datos existentes e interpretación de los resultados?</p> <p>¿Su institución participó en ese proceso?</p> <p>¿Utilizan la información generada? ¿Qué hacen con ella? ¿Cómo la utilizan? ¿Cómo les ha cambiado su trabajo el proyecto?</p>	<p>Impacto: Procesos a nivel subnacional (SIMSAN).</p>
7	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para asegurar la difusión de los hallazgos y evidencia de los tomadores de decisiones? ¿Su institución participó en ese proceso?</p>	<p>Impacto: Procesos a nivel subnacional (SIMSAN).</p>

8	¿Cómo fue la articulación con el equipo del CATIE en cada uno de los procesos anteriores?	Proceso: Practicidad Eficiencia Dinamización de acciones
9	¿Qué aspectos relevantes se han podido identificar en los tres años del proceso de intervención PiNN?	Proceso de intervención Alcance de logros: consolidación de la organización, beneficios a nivel municipal/ departamental ante la SAN. De las brechas en la gestión de datos e información y esfuerzos con otros sectores Limitaciones para la ejecución del proyecto: a nivel de relación con las organizaciones que tienen competencia en la temática.
10	Al cierre del proceso ¿Cómo se encuentran los actores involucrados en el proyecto PiNN, en términos de gestión de información de nutrición?	Situación final Beneficios que el proyecto ha aportado a nivel municipal/departamental. Necesidades para la continuidad del proceso Ejercicios para la sostenibilidad del proyecto Capacidades instaladas a nivel institucional y/o municipal/departamental. Apropiación de los instrumentos transferidos.
11	En general ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el marco de la intervención PiNN? Y a nivel institucional ¿cuáles son las experiencias ganadas? ¿Cuáles cree que son las principales características positivas y negativas del diseño del proyecto PiNN al aplicarlo al contexto municipal/departamental?	Lecciones aprendidas Obstáculos enfrentados y superados Factores que incidieron en la falta de superación de obstáculos Nivel de aprendizaje tanto de las usuarias como de las instituciones participantes Cambios que realizaría al proceso

DESTINATARIOS NACIONALES

(Representantes nacionales, Comité asesor multisectorial PiNN)

	Destinatario	Alcance
--	--------------	---------

1	<p>¿Cómo estaban organizados antes del inicio del proyecto PiNN respecto a la generación de información?</p> <p>¿Ha sido necesario introducir alguna adaptación al proyecto original para el caso concreto de Guatemala? ¿Cuáles? ¿Por qué son diferentes?</p>	<p>Situación inicial Participación de las organizaciones locales. Nivel de apropiación de las responsabilidades institucionales Coordinación y articulación interinstitucional Conocimiento previo de los marcos normativos sobre la gestión de información nutricional.</p>
2	<p>¿Cuáles consideran que son los principales elementos diferenciadores de la herramienta PiNN?</p> <p>¿Qué interacción tienen con la herramienta? ¿Cuándo y cómo la utilizan?</p> <p>¿Cómo alimentan la herramienta? ¿Cuáles son los puntos de recogida de información? ¿Cómo lo hacen? ¿Controles de errores en la información?</p> <p>¿Qué aspectos relevantes se han podido identificar en los tres años del proceso de intervención PiNN?</p> <p>¿Cuáles son los principales retos/dificultades que han abordado y cómo las han resuelto? ¿Qué retos permanecen?</p>	<p>Proceso Comprender la lógica del proceso, eslabones y actores involucrados</p> <p>Se complementa con el sistema ya establecido. Fortalece lo existente. Genera una nueva alternativa de generación de información en tiempos reales.</p>
3	<p>¿Considera que la PiNN encaja en el marco regulatorio y político de Guatemala?</p>	<p>Proceso Articula las políticas, reglamentos y leyes existentes. Complementa la gobernanza municipal.</p>
4	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para fortalecer los tomadores de decisión en la identificación de preguntas o requerimientos de información? ¿Su institución participó en ese proceso?</p>	<p>Procesos a nivel nacional (SIINSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación. Principales barreras y/o logros.</p>
5	<p>¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para asegurar la compilación de la información necesaria para dar respuesta a los requerimientos? ¿Su institución participó en ese proceso?</p>	<p>Procesos a nivel nacional (SIINSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación.</p>

		Principales barreras y/o logros.
6	¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para fortalecer la capacidad de análisis de la información y datos existentes e interpretación de los resultados? ¿Su institución participó en ese proceso?	Impacto: Procesos a nivel nacional (SIINSAN).
7	¿Qué acciones identifica, desde el proyecto, para asegurar la difusión de los hallazgos y evidencia a los tomadores de decisiones? ¿Su institución participó en ese proceso?	Impacto: Procesos a nivel nacional (SIINSAN).
8	¿Cómo fue la articulación con el equipo del CATIE en cada uno de los procesos anteriores?	Proceso: Practicidad Eficiencia Dinamización de acciones
9	¿Qué aspectos relevantes se han podido identificar en los tres años del proceso de intervención PiNN?	Proceso de intervención Alcance de logros: consolidación de la organización, beneficios a nivel municipal/departamental ante la SAN. De las brechas en la gestión de datos e información y esfuerzos con otros sectores Limitaciones para la ejecución del proyecto: a nivel de relación con las organizaciones que tienen competencia en la temática.
10	Al cierre del proceso ¿Cómo se encuentran los actores involucrados en el proyecto PiNN, en términos de gestión de información de nutrición? ¿Cómo les ha cambiado su trabajo el proyecto? ¿Utilizan la información generada? ¿Qué hacen con ella? Si no la utilizan, ¿por qué?	Situación final Beneficios que el proyecto ha tenido a nivel municipal/departamental. Necesidades para la continuidad del proceso Ejercicios para la sostenibilidad del proyecto Capacidades instaladas a nivel institucional y/o municipal/departamental. Apropiación de los instrumentos transferidos.
11	En general ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el marco de la intervención PiNN? Y a nivel institucional ¿cuáles son las experiencias ganadas?	Lecciones aprendidas Obstáculos enfrentados y superados Factores que incidieron en la falta de superación de obstáculos

		Nivel de aprendizaje tanto de las usuarias como de las instituciones participantes Cambios que realizaría al proceso
--	--	---

**EJECUTORES
(PERSONAL DE CATIE)**

No.	Destinatario	Alcance
1	¿Cómo funcionaba la gestión de información sobre nutrición antes del proyecto?	Situación inicial En lo nacional En lo departamental En lo municipal
2	¿Puedes hacer una descripción general de la intervención? ¿Principales componentes y niveles? ¿Pueden describir los principales elementos diferenciadores de la herramienta PiNN? ¿El proyecto se ejecutó según lo formulado? ¿Podemos sacar la información de ahí? ¿Hubo modificaciones? ¿Cuestiones que no hicieran, ámbito geográfico, etc.	Situación inicial En lo nacional En lo departamental En lo municipal
3	¿Nos pueden identificar las principales fases del proceso de implementación de la herramienta?	Durante la implementación En lo nacional En lo departamental En lo municipal
4	¿Cómo fue el proceso de adaptación del PiNN a Guatemala? ¿Cómo hacen esa identificación de áreas de ajuste necesarias? ¿Cómo hacen esa identificación de áreas de ajuste necesarias? Cada nivel, ¿ha requerido adaptaciones? ¿Cómo las han identificado? ¿Tienen flexibilidad para introducir estas modificaciones? ¿Cómo se retroalimentan? ¿Cómo recoger el feedback sobre la herramienta de los diferentes niveles? ¿Qué hacen con la información? ¿Cómo minimizar posibles errores en la recogida y subida de la información?	Situación inicial: Identificación de actores clave. Priorización de municipios. Alineación con marco regulatorio y político. Vinculación con SIINSAN.
5	¿Cuál fue el mecanismo para fomentar/articular la integración institucional al proyecto PiNN?	Proceso: Modelo de socialización. Niveles a los cuales fue dirigida la invitación.

	<p>¿Cómo se definen las preguntas que se lanzan al PiNN? ¿Quién las diseña, recoge, analiza, etc.? ¿Cómo las procesa y responde el PiNN? ¿Es manual o tecnificado?</p> <p>¿Hay diferencia entre unas instancias y otras en el nivel de apropiación del PiNN? ¿De qué crees que depende?</p>	Delimitación de funciones por institución participante.
6	Desde el punto de vista del funcionamiento de sistemas de información, ¿cómo se aseguró la integración de la PiNN en el SIINSAN? y en la SIMSAN? (nivel municipal de Momostenango) ¿Qué aporta exactamente a la SIINSAN SIMSAN? ¿Y qué aporta la app? ¿Quién gestiona la SIMSAN? queda integrada la gestión del PiNN a nivel municipal en esa gestión?	<p>Alcance: Dificultades y soluciones encontradas. Articulación con socios clave. Nivel nacional vs subnacional.</p>
7	¿Cómo se trabajó, desde el proyecto, para fortalecer los tomadores de decisión en la identificación de preguntas o requerimientos de información?	<p>Alcance Procesos a nivel nacional (SIINSAN) y subnacional (SIMSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación. Principales barreras y/o logros.</p>
8	¿Cómo se trabajó, desde el proyecto, para asegurar la compilación de la información necesaria?	<p>Procesos a nivel nacional (SIINSAN) y subnacional (SIMSAN). Actores institucionales involucrados. Mecanismos de articulación. Principales barreras y/o logros.</p>
9	¿Cómo se trabajó, desde el proyecto, para fortalecer la capacidad de análisis de la información y datos existentes e interpretación de los resultados?	<p>Impacto: Procesos a nivel nacional (SIINSAN) y subnacional (SIMSAN). Grupo asesor PiNN</p>
10	¿Cómo se trabajó, desde el proyecto, para asegurar la difusión de los hallazgos y evidencia a los tomadores de decisiones?	<p>Impacto: Procesos a nivel nacional (SIINSAN) y subnacional (SIMSAN). Grupo asesor PiNN</p>
11	<p>Durante la ejecución del proyecto, cuáles fueron los roles de:</p> <p>Comité Directivo del Proyecto Componente de asesoría en políticas Comité Asesor Multisectorial Unidad de Coordinación del proyecto</p>	<p>Impacto: Nacional Subnacional Grupo asesor PiNN</p>

12	Cómo se aseguró el seguimiento de las actividades y desempeño del proyecto	Impacto y lecciones aprendidas: Nacional Subnacional Grupo asesor PiNN
13	Qué mecanismos de coordinación existieron con: SESAN Secretaria / Subsecretaria Técnica Director de Planificación, Monitoreo y Evaluación DUE SEGEPLAN INCOPAS OMSAN Momostenango Gobernación Departamental Totonicapán Coordinación departamental de MAGAS, MIDES y MSPAS. Representación Municipal e MAGAS, MIDES y MSPAS. ¿Otros actores clave (especificar cuáles)?	Lecciones aprendidas: Nacional Subnacional
14	¿Qué capacidades y recursos son claves para asegurar la operatividad y mantenimiento de la PiNN?	Lecciones aprendidas: Nacional Subnacional
15	Cambios alcanzados sobre el sistema actual de gobernanza SAN y la gestión de datos para la toma de decisiones. En concreto, ¿Cómo les ha cambiado la forma de trabajar?	Resultados: Asignación de funciones. Impacto en la gobernanza SAN. Utilización en lo nacional y subnacional. Lecciones aprendidas.
16	Desafíos que enfrentaron y enfrentan para la continuidad de PiNN ¿Cómo los han resuelto o no? ¿Principales logros? ¿Lecciones aprendidas?	Lecciones aprendidas Nacional Subnacional (departamental y municipal) Obstáculos enfrentados y superados Factores que incidieron en la falta de superación de obstáculos Nivel de aprendizaje tanto de los usuarios como de las instituciones participantes Cambios que realizaría al proceso

No.	Destinatario	Alcance
1	<p>¿Por qué se consideró prioritario este proyecto? ¿Cómo surge la iniciativa? ¿Cómo adaptar la herramienta al caso concreto de Guatemala? ¿Cómo hacen esa identificación de áreas de ajuste?</p>	<p>Situación inicial Participación de las organizaciones locales. Nivel de apropiación de las responsabilidades institucionales Coordinación y articulación interinstitucional Conocimiento previo de los marcos normativos sobre la gestión de información nutricional.</p>
2	<p>¿Cuáles son/fueron los principales aspectos a tener en consideración, para asegurar una ideal integración entre la PiNN y el SIINSAN?</p>	<p>Proceso, alcance e impacto: Nacional Subnacional</p>
3	<p>¿Cómo se realizó el acompañamiento / seguimiento de la ejecución del proyecto?</p>	<p>Proceso, alcance e impacto: Nacional Subnacional</p>
4	<p>¿Qué aspectos relevantes se han podido identificar en los tres años del proceso de intervención PiNN?</p>	<p>Proceso de intervención Alcance de logros: consolidación de la organización, beneficios a nivel nacional ante la SAN. De las brechas en la gestión de datos e información y esfuerzos con otros sectores Limitaciones para la ejecución del proyecto: a nivel de relación con las organizaciones que tienen competencia en la temática.</p>
5	<p>Al cierre del proceso ¿Cómo se encuentran los actores involucrados en el proyecto PiNN, en términos de gestión de información de nutrición? ¿Cómo les ha cambiado su trabajo el proyecto? ¿Utilizan la información generada? ¿Qué hacen con ella?</p>	<p>Situación final Beneficios que el proyecto ha aportado a nivel nacional. Necesidades para la continuidad del proceso. Ejercicios para la sostenibilidad del proyecto. Capacidades instaladas a nivel institucional en lo nacional Apropiación de los instrumentos transferidos.</p>
6	<p>¿Cómo ve las probabilidades de que la PiNN se pueda sostener y escalar (en su alcance territorial)? ¿Cuáles son las principales claves de su éxito?</p>	<p>Resultado: Apropiación y continuidad en lo nacional y subnacional.</p>

7	En general ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en el marco de la intervención PiNN? Y a nivel institucional ¿cuáles son las experiencias ganadas?	<p>Lecciones aprendidas</p> <p>Obstáculos enfrentados y superados</p> <p>Factores que incidieron en la falta de superación de obstáculos</p> <p>Nivel de aprendizaje tanto de las usuarias como de las instituciones participantes</p> <p>Cambios que realizaría al proceso</p>
---	--	--

9.2. Lista de actores consultados

No.	Cargo	Nombre persona(s)	Tipo de herramienta	Fecha y hora
1	Representante CATIE en Guatemala	Julio Gustavo Lopez	Entrevista semi-estructurada (virtual)	6 de mayo de 2021 9am - 10 am
2	Coordinador del proyecto	Eduardo Rolando Say	Entrevista semi-estructurada (virtual)	6 de mayo de 2021 10am - 11am
3	Componente de Asesoría en Políticas	Martha Maria Pacay	Entrevista semi-estructurada (virtual)	6 de mayo de 2021 11am - 12am
4	Especialista en estadística	Francisco Quiroa	Entrevista semi-estructurada (virtual)	6 de mayo de 2021 4pm - 5pm
5	Responsable de manejo de dato	Oscar Valenzuela	Entrevista semi-estructurada (virtual)	7 de mayo de 2021 7am - 8am
6	Asesora técnico senior	Sandra Rosario Recinos	Entrevista semi-estructurada (virtual)	7 de mayo de 2021 10am - 11am
7	Analista sistemas	Berzaú Sofoifa	Entrevista semi-estructurada (virtual)	7 de mayo de 2021 2pm - 3pm
8	Director de Planificación,	Pablo Toledo	Entrevista semi-	11 mayo 2021

	Monitoreo y Evaluación de la SESAN		estructurada (virtual)	8am - 9am
9	Dirección Municipal de SAN de Momostenango	Idalba Pelicó	Entrevista semi-estructurada (virtual)	12 de mayo de 2021 8am - 9am
10	Delegado Departamental SESAN Totonicapán	Esaú Guerra	Entrevista semi-estructurada (virtual)	12 de mayo de 2021 9am - 10am
11	SEGEPLAN – enlace departamental Totonicapán	Juan Luis Laparra	Entrevista semi-estructurada (virtual)	12 de mayo de 2021 11am - 11:30am
12	MSPAS - Nutricionista área de salud Totonicapán	Mónica Ramos	Entrevista semi-estructurada (virtual)	12 de mayo de 2021 11:30am - 12:30am
13	INCOPAS	Tobías Tzoc	Entrevista semi-estructurada (virtual)	12 de mayo de 2021 2:30pm - 3:30pm
14	Miembros Comité Asesor Multisectorial PiNN: Enlaces nombrados por MIDES	Emerson Raúl Arevalo Velásquez	Entrevista grupal (virtual)	13 de mayo de 2021 9am - 10am
15		Maria Ivette Lemus		
16	Miembro Comité Asesor multisectorial PiNN: Enlace nombrado MAGA	Ruby Girard	Entrevista semi-estructurada (virtual)	13 de mayo de 2021 10am - 11am
17	COMUSANNA Momostenango - Coordinadora Oficina Municipal de Niñez y Juventud	Mercedes Elizabeth Son	Entrevista grupal (virtual)	13 de mayo de 2021 1pm - 1:30pm
18	COMUSANNA Momostenango - Auxiliar Dirección Municipal de la Mujer	Jonathan David Tavico Guix		
19	COMUSANNA	Luis Alfredo Vicente Tunay		

	Momostenango - Monitor Municipal SESAN			
20	Comunicación CATIE	Ninoshca Lou	Entrevista semi-estructurada (virtual)	13 de mayo de 2021 2pm - 3pm
21	Coordinador departamental MAGA	Mario de León	Entrevista semi-estructurada (virtual)	14 de mayo de 2021 9am - 10am
22	Coordinador departamental MIDES	Mauricio Toyom	Entrevista semi-estructurada (virtual)	14 de mayo de 2021 10am - 11am
23	Miembro Comité Asesor PiNN (SESAN)	Marco Antonio Monzón	Entrevista semi-estructurada (virtual)	14 de mayo de 2021 2pm - 3pm
24	Alcalde Municipal de Momostenango	Vicente Chanchavac	Entrevista semi-estructurada (virtual)	17 de mayo de 2021 3pm - 4pm
25	Anterior subsecretario técnico SESAN (2020-2021)	Mario Morales	Entrevista semi-estructurada (virtual)	17 de mayo de 2021 4pm - 5pm

9.3. Matriz Marco Lógico PiNN global

Objetivo global: impacto
Contribuir a la reducción de la desnutrición crónica (DC) para alcanzar las metas nacionales al 2020 y 2032 (10% de la reducción de la DC en menores de 2 años al 2020, reducción de 7 puntos porcentuales en niños menores de 5 años 2020-2024 y al menos 25% en menores de 5 años al 2032- Plan K'atun 2032) y las metas globales de la Asamblea Mundial de la Salud al 2025.
Objetivo específico

Fortalecidas las capacidades nacionales para monitorear la reducción de la desnutrición crónica e implementar políticas y programas multisectoriales de nutrición de mayor costo-efectividad y basados en evidencia.

Resultado 1:	Resultado 2:	Resultado 3:
La SESAN y sectores involucrados tienen capacidad para operar y mantener el PiNN.	SESAN y sectores involucrados están fortalecidos para hacer seguimiento del progreso en el logro de metas nacionales de reducción de la DC y monitoreo de las inversiones multisectoriales en nutrición.	SESAN y sectores involucrados son fortalecidos en sus capacidades de utilizar información y evidencia para el diseño y mejora de las políticas y programas multisectoriales de nutrición.