

Evaluar la preparación para el cálculo de costos

de un marco común de resultados (MCR) o un plan nacional de nutrición (PNN)

El Movimiento SUN es un movimiento mundial para catalizar la acción de los países para poner fin a la malnutrición en todas sus formas. Los países miembros se comprometen a elaborar un marco para dar prioridad a las medidas multisectoriales en materia de nutrición con miras a su aplicación coordinada. Si bien la forma y el formato varían de un país a otro, se suele denominar **marco común de resultados (MCR)**, que a menudo se presenta de forma similar a un marco lógico (*logframe*). El MCR a menudo sirve de base para un plan de acción nacional de nutrición (PNN) **multisectorial más detallado**. El MCR o el PNN generalmente está avalado al más alto nivel y guía la implementación colectiva y la asignación de recursos para la nutrición. El proyecto *Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus* (Maximizando la Calidad del Movimiento del Fomento de la Nutrición, Plus o MQSUN+, por sus siglas en inglés) (2016-2020), financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés), proporciona asistencia técnica a los países SUN y al Secretariado del Movimiento SUN para apoyar este proceso. La presente nota de orientación y su correspondiente plantilla de Excel® forman parte de un conjunto de recursos que se publicarán próximamente para el proceso de planificación multisectorial de la nutrición.

Un marco común de resultados (MCR) y/o un plan de acción nacional multisectorial de nutrición (PNN) pueden servir de base para una aplicación coordinada en materia de nutrición. Son esenciales estimaciones precisas de los recursos necesarios para implementar un MCR o PNN para la planificación, movilización de recursos, priorización y reasignación. Por ejemplo, los encargados de formular políticas y otras personas pueden utilizar los datos de costos para vigilar el uso de los recursos y aportar información para la asignación/reasignación de los recursos limitados para maximizar la eficiencia y el impacto en la nutrición (Johns et al, 2003). El ciclo SUN ([Figura 1](#)) muestra dónde encaja la estimación de costos dentro del ciclo de planificación y ejecución.

El cálculo de los costos de un MCR o un PNN puede ser complejo y llevar mucho tiempo dadas las actividades de los distintos sectores y actores. Para ayudar en este proceso, el proyecto MQSUN+ desarrolló una plantilla y una guía relacionada para evaluar si un MCR o PNN contiene los detalles e información requeridos para el cálculo de costos. La presente nota (y la correspondiente plantilla de Excel®) tienen por objeto ayudar a los países, concretamente, a los encargados de formular políticas, los administradores de programas y los proveedores de asistencia técnica, a evaluar si sus MCR o PNN están preparados para realizar un cálculo detallado y preciso de los costos. La presente nota tiene por objeto servir como un proceso guiado y no como un enfoque prescriptivo. Los países deben adaptar la orientación a lo que sea más apropiado a su contexto, capacidad y recursos disponibles.

La realización de esta evaluación de la "preparación" de los costos antes de iniciar la actividad de cálculo de costos completos puede conducir a un proceso de cálculo de costos más eficiente, oportuno y preciso, mediante la identificación y el abordaje de cualquier brecha o problema por adelantado. Por ejemplo, en la evaluación, se pondrá de relieve si alguna de las actividades de cada área de resultados requeriría detalles adicionales o una reestructuración para calcular los costos. A partir de entonces, cualquier deficiencia identificada o aclaración necesaria podría abordarse para preparar mejor el MCR/PNN para el cálculo de costos. La utilización de la plantilla de Excel® correspondiente puede proporcionar un marco de referencia útil para el equipo encargado del cálculo de costos, lo que puede ahorrar tiempo en la recopilación de los datos necesarios para el cálculo de costos. Además, la realización de esta evaluación puede fomentar la capacidad y la comprensión entre los encargados de formular políticas del nivel de detalle necesario para el cálculo de los costos, lo que puede mejorar los futuros esfuerzos de planificación y priorización.

Figura 1. El proceso de planificación multisectorial de la nutrición de SUN.



De: <https://scalingupnutrition.org/share-learn/planning-and-implementation/>

Esta nota de orientación también puede ser utilizada por el comité de desarrollo del MCR/PNN, como el Secretariado del Movimiento SUN, durante el proceso de planificación para orientar el desarrollo inicial del MCR/PNN. De esta manera, el nivel de detalle requerido podría considerarse e incluirse, de ser posible, desde el principio, lo que podría contribuir a un cálculo de costos más eficiente y oportuno.

Esta nota está dividida en tres secciones principales. En la primera sección se proporcionan antecedentes sobre el cálculo de costos, en la segunda se describe el proceso de evaluación de la preparación para el cálculo de costos de MQSUN+ y en la tercera se proporciona orientación sobre la aplicación de la plantilla de evaluación Excel®.

Definiendo el cálculo de costos

El **cálculo de costos** se refiere a la determinación de los recursos necesarios para implementar una intervención y sus actividades con el fin de alcanzar un objetivo o una meta estratégica. El propósito del cálculo de costos, así como los datos disponibles y las limitaciones de tiempo, pueden determinar el enfoque que se adopte y el nivel de detalle requerido. Por ejemplo, el cálculo de costos a **nivel micro** se utiliza para determinar los costos de un servicio o intervención específicos, a menudo, en un sitio o entorno particular. Requiere la recopilación profunda de datos primarios sobre cada entrada/recurso utilizado en el lugar de la implementación para llegar a un costo por paciente/resultado por año. El cálculo de costos a **nivel macro/agregado** se utiliza sobre todo para las estimaciones de costos de alto nivel de las políticas o planes (como los MCR o los PNN) para estimar los costos de la ampliación de una serie de intervenciones a nivel nacional, por lo general, durante más de un año. Un PNN suele abarcar un período de cinco años, por lo que el cálculo de los costos suele ser más bien estimaciones de alto nivel. En comparación, un plan operativo anual de un año requiere un cálculo de costos más detallado. El cálculo de costos a nivel macro/agregado también puede utilizarse cuando no se dispone de información detallada sobre las necesidades de

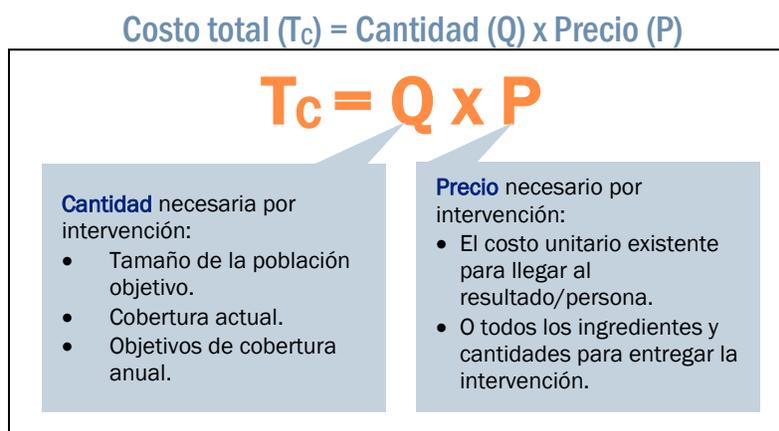
recursos. El enfoque y los principios del cálculo de costos guían los requisitos de datos específicos necesarios para llevar a cabo el cálculo de costos.

En el proceso de estimación de los costos, se identifican y cuantifican todos los ingredientes/insumos necesarios para implementar las actividades y se asigna un precio a cada uno de ellos. Además, todos los productos/objetivos se definen y cuantifican para calcular el costo total para alcanzar los objetivos ampliados. Por consiguiente, es importante la tasa de ampliación, así como la cobertura de base (al comienzo del período que se está calculando). Para cada intervención cuyo costo se calcula, se aplica la ecuación básica (**Costo total = Cantidad x Precio**) (Figura 2) con los requisitos de datos para cada variable, generalmente por año, para el período cubierto por el MCR o PNN. Más específicamente, una vez que se obtiene el costo de un ingrediente (**Precio**), se multiplica por el número total de ingredientes necesarios para alcanzar el objetivo a su tasa de ampliación (**Cantidad**) para determinar el costo total de la actividad (**Costo Total**). Luego, se suman los costos de todas las actividades, como se indica en cada objetivo de la política, para llegar al costo global de la política.

A menudo los PNN son demasiado comprensivos u optimistas sin tener en cuenta las limitaciones de la financiación disponible. La estimación de los costos de los componentes del PNN puede ayudar a los encargados de formular e implementar políticas a establecer prioridades dentro de sus limitaciones de recursos. Por ejemplo, el número de actividades puede ajustarse para que encaje dentro de la cantidad disponible de fondos asignados en el presupuesto, asegurándose de que los gastos no superen el presupuesto para alcanzar los objetivos previstos del MCR/PNN.

Alternativamente, se podría movilizar financiación adicional para permitir la plena consecución de los objetivos establecidos en el MCR/PNN. Si existe un presupuesto prescrito, el equipo encargado de los costos debe encontrar un equilibrio entre la inclusión de un menor número de actividades o intervenciones, o la reducción de sus objetivos, basándose en el presupuesto disponible versus la inclusión de muchas actividades a máxima escala para un escenario optimista.

Figura 2. Ecuación básica aplicada a cada intervención que se está calculando.



Evaluar la "preparación de los costos"

Para calcular el costo de un MCR/PNN, como se ha destacado en la sección anterior, hay aspectos relativos a la forma en que se conceptualizan, definen y miden/cuantifican las actividades que se requieren para permitir una estimación precisa de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. La determinación de la "preparación para el cálculo de costos" de un MCR o PNN se refiere a la identificación de los aspectos del MCR o PNN que deben ser desarrollados más a fondo para poder calcular los costos y poder actuar.

Para ello, antes de iniciar el cálculo de costos de un PNN o MCR, MQSUN+ utiliza un enfoque simple para evaluar su preparación para el cálculo de costos que considera tres aspectos iniciales. Estos se relacionan con 1) el **flujo lógico de las intervenciones y sus actividades** (Figura 3), 2) suficiente **detalle de la intervención/actividad** y 3) sus **tasas de cobertura** (objetivos actuales y futuros), como se explica más adelante. Además de estos tres criterios destacados en la presente nota, también se debería realizar un examen posterior de la disponibilidad de datos de costos (costos unitarios, calendarios de precios, registros de gastos de los principales implementadores, etc.) y estos datos deberían ser recolectados, cotejados y examinados (para su exactitud y aplicabilidad) por el equipo encargado de los costos.

El flujo lógico de una intervención

Antes de reunir los datos para estimar los costos, las intervenciones (y sus actividades) deben lógicas y claramente describirse y definirse, de modo que conduzcan a los productos y resultados que permitan alcanzar los objetivos y metas finales del MCR o el PNN. De manera similar al MCR, un marco lógico basado en los resultados (como se destaca en la Figura 3), que destaca el vínculo entre los objetivos, los resultados, los productos y las intervenciones y sus actividades, puede ayudar a aclarar esto.

Figura 3. El flujo lógico de una intervención.



Esto es importante a efectos del cálculo de los costos, porque si los vínculos no son claros, podría dar lugar a una sobreestimación de los costos de las intervenciones/actividades irrelevantes o a una subestimación de los costos cuando faltan intervenciones evidentes.

Por consiguiente, el primer paso de la evaluación de la preparación para el cálculo de los costos consiste en determinar si las intervenciones y actividades propuestas y los productos correspondientes son los pasos lógicos necesarios para lograr los resultados y si los resultados incluidos son los resultados lógicos para alcanzar el objetivo estratégico y la meta general. Además, las actividades deben separarse adecuadamente (en lugar de agruparse) a fin de determinar los objetivos y, por consiguiente, las cantidades de cada intervención para poder calcular su costo.

También es importante vincular los resultados con las actividades y no simplemente con las estrategias. Por ejemplo, "Ampliar la iniciativa de los centros de salud para niños a..." no es una actividad clara, pero sí lo es la estrategia, ya que no indica qué actividades se llevarán a cabo realmente para lograr el fomento. En este ejemplo, el equipo encargado de calcular los costos requeriría más detalles de las actividades de intervención, ya que no podría (y no debería) adivinar cuáles podrían ser las actividades reales.

Si en la evaluación se comprueba que muchas de las intervenciones o actividades del MCR/PNN no tienen un flujo lógico, es aconsejable abordar estas cuestiones antes de pasar a evaluar los detalles de la intervención y las tasas de cobertura.

Suficientes detalles de la actividad

No sólo deben identificarse claramente las intervenciones y sus actividades, sino que también deben describirse con suficiente detalle en cuanto al qué, cómo, cuándo y quién las llevará a cabo (por ejemplo, las enfermeras de los centros o los trabajadores de salud comunitarios) con su frecuencia anual. Por ejemplo, las "campañas nacionales" deben describirse en términos de los tipos de campañas (televisión, radio, redes sociales, vallas publicitarias) y su frecuencia y duración (por ejemplo, anuncios de televisión de cinco minutos que se emitirán tres veces por semana en dos estaciones de televisión, durante un período de tres meses, todos los años durante cinco años). En el **Tabla 1** se destacan algunos ejemplos de actividades bien definidas y otras menos definidas. Más allá de la descripción de la actividad, los siguientes detalles pueden beneficiar al equipo encargado de los costos y deben considerarse durante la evaluación de la preparación.

Componentes del costo: También sería beneficioso conocer el tipo de componentes del costo (ingredientes) de las intervenciones. Por ejemplo, para la promoción de la lactancia materna, es necesario detallar quién hace qué, con qué frecuencia y con qué recursos (por ejemplo, los trabajadores de salud comunitarios en cada distrito distribuyen semanalmente folletos en color, utilizan bicicletas/caminatas/transporte local). Otro ejemplo se refiere a los cursos de capacitación; es decir, se necesitarían detalles sobre el número previsto de participantes y la duración del curso, así como sobre si los participantes necesitarían arreglos/reembolsos para alojamiento o transporte. El material impreso necesario para el entrenamiento también tendría que ser presupuestado.

Agencia de implementación: Para cada actividad, también es útil documentar el "Organismo principal" que indica qué ministerio/socio/implementador debe dirigir o llevar a cabo la implementación, ya que esto podría tener consecuencias en los costos. Esta información no sólo es útil para los aspectos de planificación y coordinación de la implementación, sino que también es fundamental para que el equipo encargado del cálculo de costos identifique las posibles fuentes de datos de gastos de los programas existentes que puedan servir de base para el cálculo de costos.

Costos unitarios: Un desafío clave al que se enfrenta el equipo de cálculo de costos se presenta cuando los costos unitarios disponibles están en "unidades de medida" que son diferentes de la forma en que se define la intervención y su medida objetivo. Por ejemplo, puede haber un costo unitario para ejecutar un anuncio de televisión durante cinco minutos, pero la medida del resultado es el número de personas a las que llega un anuncio de televisión. Sería necesario algún cálculo, o suposición, de cuántas personas verán cada anuncio de televisión. Por lo tanto, la información adicional sobre cualquier costo unitario existente también sería útil para el equipo encargado de los costos. Estas referencias podrían figurar en el MCR/PNN o proporcionarse al equipo de cálculo de costos por separado. La primera actividad del equipo encargado de determinar los costos, después de la evaluación de la preparación, será la identificación y recopilación de cualquier dato sobre costos unitarios existente, ya sea de la bibliografía, de las bases de datos existentes o de los encargados de la implementación.

Recursos disponibles existentes: Un buen MRC/PNN también indicaría si ya hay recursos disponibles y comprometidos para cada intervención. Por ejemplo, si el Organismo principal de una actividad concreta es el Ministerio de Salud, los "Recursos disponibles" podrían indicar que los sueldos de los encargados de la nutrición en cada subregión son pagados por el Ministerio de Salud y que el Programa Mundial de Alimentos proporciona un producto específico (como los suplementos nutricionales para los almuerzos escolares) a un número determinado de beneficiarios durante un período de tiempo determinado. El equipo encargado de los costos indicará entonces que esos

costos se están sufragando y se añadirán al panorama de la financiación (proyecciones de recursos disponibles) de modo que la estimación del déficit de financiación excluya sus costos, ya que están cubiertos.

Tabla 1. Ejemplos de actividades dentro de un MCR o PNN.

Actividades menos definidas	Actividades fuertemente definidas
Proporcionar suplementación de zinc para niños de 0 a 59 meses.	Para todos los nacidos vivos, proporcionar 20 mg de zinc por día durante 10 a 14 días para los niños de 6 a 59 meses de edad, y 10 mg de zinc por día durante 10 a 14 días para los bebés de 0 a 6 meses. Objetivos anuales = 35% (base, 2017), 40%, 45%, 50%, 75%, 90% de niños menores de 5 años.
Llevar a cabo capacitaciones para mejorar la fuerza laboral relacionada con la nutrición.	Realizar 15 cursos de capacitación (con aproximadamente 30 participantes cada uno durante 2 días, no residenciales) anualmente sobre alimentación de lactantes y niños pequeños para los trabajadores de salud comunitarios en las oficinas de salud de los distritos.
Mejorar el acceso a los insumos agrícolas (por ejemplo, semillas de cultivos ricos en nutrientes y fertilizantes) para las familias vulnerables (por ejemplo, las que reciben protección social).	Los trabajadores de extensión agrícola distribuirán una bolsa de semillas y una bolsa de fertilizante, por trimestre, a los hogares que reciben protección social. Objetivos anuales = 0% (base, 2018), 20%, 30%, 40%, 45%, 50% de los hogares que reciben protección social.
Hacer cumplir el Código Internacional de Comercialización de Sustitutos de la Leche Materna.	Promover y apoyar la lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses de edad a través de folletos (1 página, color) que se entregan a las mujeres durante las visitas de vacunación con asesoramiento (por parte de la enfermera durante cada visita de vacunación). Objetivos anuales = (sin línea de base), 45%, 55%, 60%, 70%, 80% de las madres durante las visitas de inmunización de sus bebés.

Cobertura actual y específica de una intervención

La cobertura se refiere a la población a la que llega una intervención o actividad. Para realizar el cálculo de costos, se requiere la cobertura actual o de referencia (cuando corresponda) y los objetivos de cobertura anual para cada intervención (durante el período del PNN). Esta información se utiliza para calcular las cantidades de las actividades y sus ingredientes necesarios anualmente por las que se multiplicarán los costos unitarios. Por ejemplo, para el último ejemplo de la **Tabla 1** anterior, el de la promoción de la lactancia materna, utilizando el objetivo de que el 45% de las madres del primer año reciban un folleto, el equipo de cálculo de costos multiplicará el número total de nacimientos vivos en el primer año por el 45% para estimar el número de madres que pueden asistir a las clínicas de vacunación y, por lo tanto, el número de folletos que deben imprimirse. El precio unitario de la impresión de cada folleto se aplica entonces a este número.

En la evaluación de la preparación para el cálculo de los costos se debe considerar si el indicador de cobertura es suficientemente específico, claro y medible. Esto requiere la inclusión de:

- La población meta (por ejemplo, niños de 7 a 12 años que asisten a la escuela).
- El tamaño de la población (el denominador) del grupo objetivo.
- El número (o porcentaje) proyectado que se alcanzará (el numerador) *por año*.
- La referencia/fuente y el año de la cobertura de la línea de base (actual o más reciente).

Cuando los objetivos se comunican como tasas o porcentajes, como "porcentaje de niños alimentados exclusivamente con leche materna" o "tasas de carencia de vitaminas entre los niños", el equipo encargado de determinar los costos requeriría detalles adicionales sobre el tamaño de la población objetivo (denominador) para cuantificar el volumen de actividades para lograr esos resultados. Aunque algunos de estos datos serán recopilados o calculados por el equipo de cálculo de costos, aún necesitarían detalles programáticos y orientación para calcular las cantidades de actividades requeridas. Esos datos y percepciones podrían reunirse mediante entrevistas individuales con los administradores de los programas, el monitoreo y evaluación (M&E) pertinentes, o mediante talleres para los interesados. Estas últimas son útiles para intervenciones relativamente nuevas o innovadoras que requieren más diseño y definición, y en las que establecer sus objetivos puede ser bastante difícil sin datos de cobertura de referencia. Ayuda al equipo encargado de determinar los costos a saber qué intervenciones se están aplicando actualmente y por quién, y cuáles son completamente nuevas y podrían requerir un enfoque normativo de determinación de los costos de los ingredientes para calcular el costo unitario de la forma en que deben aplicarse esas intervenciones (en contraposición con el cálculo de los costos de las intervenciones existentes).

Es posible que muchas actividades (como las de capacitación, monitoreo y evaluación o supervisión) no tengan una cobertura de referencia ni objetivos anuales, sino que se trate de eventos únicos y anuales, o de esfuerzos continuos. El MCR o el PNN tendrían que indicar, para estos tipos de actividad, si es probable que se produzcan una sola vez en el primer año, que se repitan una vez (o más) anualmente o que sean esfuerzos continuos a lo largo de la intervención.

Aplicación del enfoque de evaluación de la preparación para el cálculo de costos

Lista de verificación y clasificación

Sobre la base de los tres criterios antes mencionados, la evaluación de la preparación para el cálculo de costos de MQSUN+ aplica una calificación a cada actividad enumerada en cada área de resultados (según la lista de verificación del **Cuadro 1**), a fin de identificar rápidamente las que necesitan ajustes o detalles adicionales para que se pueda realizar el cálculo de costos. MQSUN+ generalmente usaba la siguiente clasificación (**Tabla 2**), pero ésta podía modificarse de acuerdo a las necesidades específicas del país.

Tabla 2. Calificaciones recomendadas para evaluar la preparación para el cálculo de costos de las actividades/intervenciones.

0 = No está preparado para el cálculo de costos
1 = Necesita detalles adicionales significativos, o una reelaboración
2 = Promedio, pero necesita algunos detalles, ajustes
3 = Adecuado para el cálculo de costos
N/A = No aplica (es decir, no es necesario calcular el costo de la actividad)
c.e.= las estimaciones de los costos figuran en otra parte del MCR/PNN y no deben ser estimadas dos veces (doble contabilidad).
c.c. = los costos se cubren con los fondos disponibles o se ejecutan actualmente dentro de los presupuestos existentes y no requieren financiación adicional. Por ejemplo, las enfermeras del Ministerio de Salud que ya prestan servicios de inmunización no necesitarían fondos adicionales por su tiempo para dar también a las madres una breve charla y un folleto sobre la lactancia materna. Otro ejemplo sería el de los trabajadores de extensión agrícola que visitan habitualmente las comunidades agrícolas rurales, como parte del presupuesto del Ministerio de Agricultura. No necesitarían el tiempo de visita a los hogares para que se les calculen los costos, pero se incluirían los costos de los productos agrícolas nutritivos que se les proporcionasen.

Las preguntas del **Cuadro 1** proporcionan los criterios con los cuales evaluar la preparación para el cálculo de los costos de cada intervención y sus actividades en el MCR/PNN. Estas preguntas no están necesariamente destinadas a ser respondidas directamente cuando se evalúa cada actividad, sino más bien para orientar la consideración de si la actividad, y el MCR en su conjunto, tienen los detalles necesarios para el cálculo de los costos.

Cuadro 1. Lista de verificación para evaluar la preparación para el cálculo de costos.

A. Flujo lógico (meta ← objetivo ← resultados ← productos ← intervenciones/actividades)

- ⇒ ¿Los resultados facilitarán el logro del objetivo?
- ⇒ ¿Las actividades son los pasos / intervenciones lógicas necesarios para lograr los productos y resultados?
- ⇒ ¿Tiene cada objetivo intervenciones y actividades adecuadas?

B. Detalle de la intervención y la actividad

Para cada intervención y sus actividades, se proporcionan los siguientes datos:

- ⇒ ¿Una descripción adecuada de la intervención y la actividad?
- ⇒ ¿Cada actividad está separada en filas distintas en el marco lógico/MCR?
- ⇒ ¿Están los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades, por ejemplo, personal, drogas, artículos de consumo, bienes de capital, gastos generales? (¿O podrían obtenerse de los socios de implementación?)
- ⇒ ¿Las cantidades de los insumos son correctas? (¿O podrían obtenerse de los socios de implementación?) ¿Se necesitará personal adicional (y de qué nivel) para todo el período o sólo para un momento/trimestre/año específico?
- ⇒ ¿Cuál es la frecuencia de la actividad/intervención por año?
- ⇒ ¿Se señala qué ministerios del gobierno, organizaciones no gubernamentales, entidades privadas u otros ya están llevando a cabo estas actividades?
- ⇒ ¿Se ha tomado nota de los costos unitarios existentes de esas intervenciones? En caso afirmativo, ¿se proporciona la referencia/fuente?

C. Cobertura actual y específica

- ⇒ ¿Se indica claramente la población meta?
- ⇒ ¿Se proporciona la cobertura de base (actual o la más reciente) (cuando corresponda) para cada intervención o actividad?
- ⇒ ¿Se proporcionan el año y la referencia/fuente de la tasa de cobertura?
- ⇒ ¿Se proporcionan las unidades de medida? Por ejemplo, el porcentaje de niños que van a la escuela de 5 a 17 años.
- ⇒ ¿Se proporcionan objetivos anuales (cuando corresponda)?
- ⇒ Si se proporcionan objetivos en forma de porcentajes, ¿se proporcionan los denominadores (para poder calcular las cantidades anuales)?

Cómo usar la plantilla de Excel® "Preparación para el cálculo de costos"

La plantilla Excel® correspondiente puede utilizarse para ejecutar y documentar la evaluación del grado de preparación para el cálculo de los costos de manera fácil. Esta plantilla también podría utilizarse desde el principio del proceso de planificación del MCR para documentar el MCR y asegurar que los detalles necesarios se recogen e incluyen desde el principio. Se recomienda seguir los siguientes pasos para completar la evaluación utilizando la plantilla Excel®:

1. **Documente los detalles de su plan de política:** En la pestaña **1**, introduzca los detalles del documento de la política en la parte superior de la hoja. A continuación, introduzca la(s) meta(s) y los objetivos.
2. **Elabore su MCR en formato de marco lógico:** En la pestaña **#2**, documente el MCR en un formato de marco lógico, como se describe brevemente en la sección "flujo lógico" de esta nota. Las columnas A-Q proporcionan los detalles necesarios para incluirlos en su marco (elimine las columnas, por ejemplo, para los objetivos anuales, si son demasiados). Cada intervención/actividad específica incluida debe tener su propia fila (por ejemplo, no agrupar todas las actividades de un resultado en una sola celda). Se pueden añadir columnas o filas adicionales según sea necesario. No borre ni sobrescriba sobre las columnas R a AD, ya que éstas se utilizarán para la evaluación.
3. **Complete la evaluación de preparación para el cálculo de costos:** En las columnas R-Y (pestaña 2), califique cada actividad en cada fila, utilizando la escala de calificación proporcionada, como se describe en esta nota (celda de referencia R22, en Excel®). Las preguntas del **Cuadro 1** (también incluidas en la plantilla Excel®) deben utilizarse para orientar la calificación. Dependiendo de lo complejo que sea el MCR/PNN, la evaluación de su preparación para el cálculo de costos podría llevar de dos a cinco días. Se recomienda que esta evaluación se haga en dos etapas:
 - Primero, evalúe el **flujo lógico** (columna R en Excel®) (**Figura 4**). Como se ha señalado anteriormente en el informe, si en esta parte de la evaluación se comprueba que muchas de las intervenciones o actividades del MCR/PNN no tienen un flujo lógico, es aconsejable abordar estas cuestiones antes de pasar a evaluar los detalles de la intervención y las tasas de cobertura.
 - Una vez que el flujo lógico esté mayormente acordado, se puede pasar a evaluar las preguntas de evaluación restantes (y reevaluar las preguntas de flujo lógico en función de los cambios que se produzcan).

Figura 4. Instantánea de la plantilla Excel® para evaluar las actividades/intervenciones individuales para la preparación de los costos.

Logframe & Assessment											Annual Targets <small>(change the years to equal your CFPI/NNP period)</small>						
Strategic objective/Results	Indicators	Means of verification	Major Activities (one per row)	Details of implementation approach	Lead Agency	Supporting agencies	Unit of measure of targets	National Baseline (if available). Indicate the year and the source of the data	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2030		
Strategic objective	E.g. create an enabling policy environment for improving nutrition in Country X																
Result 1.1	Insert the result here																
Result 1.2																	
Result 1.3																	
Result 1.4																	
Result 1.5																	
Result 1.6																	
Result 1.7																	

	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
21	Readiness for costing assessment criteria: (Failing to apply (0-3):	0 = Not ready for costing	1 = Needing significant additional detail, or rework	2 = Average but needing some detail, tweaking	3 = Adequate for costing	NA = not applicable (i.e. activity does not need to be costed)	c.e. costs estimates are listed elsewhere within the CRF/PNP and should not be edouble counted.	c.c. costs are covered by available funds or are currently implemented within existing budgets and not requiring additional funding			
22	Logical flow	Intervention detail					Baseline and annual targets				
23	Will the outcomes result in the objective being achieved? Are the activities the logical steps/interventions needed to achieve the outputs and outcomes? Does every objective have adequate and logical interventions and activities indicated?	Does it have an adequate description of the intervention and activity? Is each activity separated into separate rows in the logical model?	Does it have the ingredients required to take the actions, e.g. personnel, drugs, consumables, overheads (or could these be obtained from implementing partners?)	Does it have the quantities of the ingredients (or could these be obtained from implementing partners?) Will additional staff (and what level) be required for the whole period or only a specific time/quarter/year?	Does it have the frequency of the intervention/activity per year?	Is it noted which government ministries, NGOs, private entities or others are already undertaking these activities? Are any existing unit costs of these interventions noted? If so, is the reference/source provided?	Is the baseline coverage provided? And the year of this data? And the unit of measure? e.g. Percentage of school-going children (5-17years)	Is the target population clearly indicated? Are annual targets provided? If given as percentages, are the denominators provided (so that the annual quantities can be calculated)?	Comments/notes		Overall Score
24										Strategic objective 1	
25											
26	2	2	2	2	2	2	2	2		Result 11	2
27	2	2	2	3	3	3	3	3		Result 12	2,68867
28	1	3	2	0	1	2	2	3		Result 13	15
29	3	3	2	1	2	2	2	1		Result 14	2,16867
30	3	1	1	2	2	3	2	2		Result 15	2
31	1	1	1	1	1	1	1	1		Result 16	11
32	0	0	0	0	0	0	0	0		Result 17	0

4. **Llevar a cabo una puntuación automática:** Una vez completado el paso 3, la columna AB (puntuación global) encontrará la puntuación media de todas las preguntas de esa actividad y codificará por colores la celda total, donde:

- Verde = preparado para el cálculo de costos.
- Rojo = no está preparado para el cálculo de costos.
- Amarillo = se requiere trabajo extra para esa intervención.

5. **Elaborar un informe narrativo/resumido:** En función de quién esté completando la evaluación del grado de preparación y con qué propósito, se sugiere que se elabore el correspondiente informe descriptivo para proporcionar detalles adicionales sobre la evaluación y las deficiencias identificadas. Por ejemplo, la plantilla de Excel® sólo incluye una puntuación cuantitativa basada en las preguntas de evaluación agrupadas, mientras que una descripción narrativa podría proporcionar detalles sobre las deficiencias específicas, las aclaraciones o la información faltante para justificar la puntuación e informar sobre las mejoras. Esto puede, por ejemplo, estructurarse por nivel de objetivo estratégico con un breve resumen de la evaluación y la puntuación de las actividades en el marco de este objetivo. Por lo tanto, la narración debe completarse junto con la plantilla de Excel® para una utilidad óptima.

También como parte de la narración, el asesor puede resumir la preparación general para el cálculo de costos de cada objetivo (simplemente utilizando la calificación más común dada a las actividades dentro de cada objetivo), a fin de proporcionar retroalimentación a los desarrolladores del MCR/PNN sobre las áreas que necesitan mejorar. En la **Figura 5**, se muestra un ejemplo de esa calificación resumida/global para cada objetivo estratégico, en lo que respecta a su preparación para el cálculo de los costos.

Figura 5. Ejemplo de una calificación resumida de la preparación de cada objetivo estratégico del MCR para el cálculo de costos.

Example of a summary rating of each CRF strategic objective's readiness for costing.		
Strategic Objective	Average score	Readiness for costing narrative assessment
S01	2	While some of the activities within this SO have sufficient detail for costing, others need further detail before an accurate costing can be completed, refer to the narrative report for additional details).
S02	2.5	The activities within this SO are mostly ready for costing, although a few may require some additional details.
S03	2	While some of the activities within this SO have sufficient detail for costing, others need further detail before an accurate costing can be completed, refer to the narrative report for additional details).
S04	1	Most activities within this SO require significant additional details before costing can be done
Overall CRF	1.9	The CRF in its current state is mostly not ready to be costed. The interventions for each result area need further development in the details required]. Some activities do have sufficient detail for costing and these could potentially be costed while review and revisions of the remaining activities are being completed.

Abordar las deficiencias identificadas y proceder al cálculo de los costos

Sobre la base de los resultados de la evaluación de la preparación, se sugiere examinar y revisar las actividades/intervenciones específicas que se calificaron como amarillas, anaranjadas o rojas. El proceso de cálculo de costos será de gran ayuda si se aplican las recomendaciones de la evaluación de la preparación y se introducen mejoras en el MCR/PNN antes de completar el ejercicio completo de cálculo de costos. Sin embargo, dada la naturaleza iterativa del proceso de cálculo de costos, no es necesario que todas las actividades se clasifiquen como verdes antes de pasar a calcular los costos de las actividades/intervenciones individuales. El equipo de cálculo de costos puede seguir adelante con las actividades de cálculo de costos que tengan suficiente detalle (si están clasificadas como verdes), mientras que las deficiencias de las actividades restantes (las clasificadas como amarillo, naranja o rojo) están siendo examinadas y revisadas por el comité de desarrollo del MCR/PNN o los encargados de formular políticas. El tiempo necesario para aplicar estas recomendaciones variará en función de las adiciones/correcciones requeridas.

Después de este ejercicio, el MCR/PNN estaría listo para ser calculado en su totalidad. El nivel, la metodología y el tiempo necesarios para el cálculo de los costos probablemente variarán en todo el CRF/NNP en función de su complejidad, exhaustividad y disponibilidad de los datos de costo unitario s. Sin embargo, **asumiendo que el MCR/PNN es ahora tan completo y detallado como sea posible para el cálculo de costos**, el proceso real de cálculo de costos podría tomar entre uno y seis meses.

Una vez que se dispone de las estimaciones preliminares de costos, a menudo se acostumbra que el comité de desarrollo del MCR/PNN y/o los responsables de formular políticas revisen las estimaciones, para identificar las deficiencias o errores que deben abordarse y, si los recursos necesarios son mayores que los disponibles, considerar la priorización de las intervenciones de alto impacto dentro del PNN o la posible reducción de las metas para que puedan lograrse dentro de las limitaciones de recursos y/o emprender una estrategia de movilización de recursos. Es probable que el equipo encargado de calcular los costos tenga que ajustar sus estimaciones de costos de acuerdo con la orientación dada, lo que puede llevar una o dos semanas más, según los ajustes necesarios y la disponibilidad del equipo.

Resumen de la preparación para la evaluación de los costos

En resumen, la presente nota de orientación proporciona algunos criterios iniciales y básicos para ayudar a evaluar si un PNN o un MCR tiene detalles adecuados a los efectos del cálculo de los costos y para identificar si alguna de las actividades de cada área de resultados requeriría detalles adicionales o una reestructuración. Este proceso sugerido no pretende necesariamente seguirse de manera prescriptiva, sino ofrecer un enfoque guiado que los países puedan adaptar a sus circunstancias específicas, su capacidad técnica y los recursos y datos disponibles. La presente nota de orientación no tiene por objeto evaluar la política general/MCR/PNN en cuanto a su exhaustividad, relevancia, priorización o duplicación de las intervenciones y objetivos, que serían responsabilidad de los encargados de la formulación de políticas y de su comité de desarrollo, ni de proporcionar una visión a fondo de los enfoques, métodos y principios de cálculo de los costos, que serían los conocimientos especializados del equipo encargado de los costos. En la siguiente sección se incluyen algunos recursos útiles adicionales relacionados con estas áreas.

Aunque los PNN o los MCR tal vez no necesiten ser tan detallados como los planes operacionales anuales (que probablemente deban ser elaborados por cada sector que implemente las intervenciones propuestas), requieren información suficiente para que se generen las estimaciones de alto nivel de las necesidades de recursos. Basándose en la experiencia de MQSUN+, el uso de este enfoque de preparación de costos puede facilitar una mejor comprensión y mejorar el proceso de cálculo de costos, lo que conduce a estimaciones más eficientes y precisas.

Recursos

Abdullah A, Hort K, Abidin A, Amin FM. How much does it cost to achieve coverage targets for primary healthcare services? A costing model from Aceh, Indonesia. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2012;27(3):226-245. <https://doi.org/10.1002/hpm.2099>.

Adam T, Evans DB, Koopmanschap MA. Cost-effectiveness analysis: can we reduce variability in costing methods? *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2003;19(2):407-20. <https://doi.org/10.1017/S0266462303000369>.

Barnett PG. An improved set of standards for finding cost for cost-effectiveness analysis. *Med Care*. 2009 Jul;47(7 Suppl 1):S82-8. doi: 10.1097/MLR.0b013e31819e1f3f.

Clement Nee Shrive FM, Ghali WA, Donaldson C, Manns BJ. The impact of using different costing methods on the results of an economic evaluation of cardiac care: microcosting vs gross-costing approaches. *Health Econ*. 2009 Apr;18(4):377-88. doi: 10.1002/hec.1363.

Drummond MF, Stoddart GL, Torrance GW. *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press; 2005.

Evans D. Principles involved in costing. *Medical Journal of Australia*. 1990. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.5694/j.1326-5377.1990.tb136982.x?sid=nlm%3Apubmed>

Evers S, Goossens M, de Vet H, van Tulder M, Ament A. Criteria list for assessment of methodological quality of economic evaluations: consensus on health economic criteria. *Int J Technol Assess Health Care*. 2005;21(2):240-245.

Frick KD. Micro-Costing Quantity Data Collection Methods. *Med Care*. 2009;47(7 Suppl 1):S76-S81. doi: 10.1097/MLR.0b013e31819bc064. PMID: 19536026.

Honeycutt AA, Clayton L, Khavjou O, et al. *Guide to Analysing the Cost-Effectiveness of Community Public Health Prevention Approaches*. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services; 2006. <http://aspe.hhs.gov/health/reports/06/cphpa/report.pdf>.

Johns B, Baltussen R, Hutubessy R. Programme costs in the economic evaluation of health interventions. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*. 2003;1:1. <http://www.resource-allocation.com/content/1/1/1>.

Johns B, Tan Torres T. Costs of scaling up health interventions: a systematic review. *Health Policy and Planning*; 2005;20(1):1-13. doi:10.1093/heapol/czi001.

Marsh K, Phillips CJ, Fordham R, Bertranou E, Hale J. Estimating cost-effectiveness in public health: a summary of modelling and valuation methods. *Health Econ Rev*. 2012;2:17. doi:10.1186/2191-1991-2-17 [Publicado en línea primero].

Medical Research Council. *Guidance on the development, evaluation and implementation of complex interventions to improve health*. London: Medical Research Council; 2006. <http://www.mrc.ac.uk/Utilities/Documentrecord/index.htm?d=MRC004871>.

Morris S, Devlin N, Parkin D. *Economic Analysis in Healthcare*. Chichester, UK: Wiley and Sons; 2007.

MQSUN. How to Estimate the Costs of Nutrition-Sensitive Actions in a Common Results Framework – A Guidance Note. 2016. Consultado en: http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/MQSUN_CostEstimationNote_2-0_CS6_ENGLISH_FINALv2.pdf

MQSUN. Planning and Costing to Accelerate Actions for Scaling up Nutrition. 2014. Consultado en: <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/06/150223-Summary-of-Synthesis-Report-MQSUN.pdf>

MQSUN. Multisectoral Planning for Nutrition. 2016. Consultado en: <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/MQSUN-Multi-Sectoral-Planning-Guidance-Note.pdf>

Scaling Up Nutrition (SUN). *Lista de verificación de los criterios y características de los "buenos" planes nacionales de nutrición*. 2016. Red de las Naciones Unidas para el SUN y Secretariado del Movimiento SUN. Consultado en: <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/12/Scaling-Up-Nutrition-Quality-national-plan-checklist.pdf>.

Scaling Up Nutrition (SUN). *Marco Común de Resultados (CRF)*. 2016. Consultado en: <http://scalingupnutrition.org/share-learn/planning-and-implementation/aligning-and-costing-nutrition-actions>.

Tan-Torres Edejer T, Baltussen R, Adam T, et al. *Tomar decisiones en materia de salud: Guía de la OMS para el análisis de la eficacia en función de los costos*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2003. http://www.who.int/choice/publications/p_2003_generalised_cea.pdf.

Walker DG, Wilson RF, Sharma R, et al. *Best Practices for Conducting Economic Evaluations in Health Care: A Systematic Review of Quality Assessment Tools*. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality (US); 2012.

Weatherly H, Drummond M, Claxton K, et al. Methods for assessing the cost-effectiveness of public health interventions: key challenges and recommendations. *Health Policy*. 2009;93(2-3):85–92. doi: 10.1016/j.healthpol.2009.07.012.

Xu X, Nardini H, Prah Ruger J. Micro-costing studies in the health and medical literature: protocol for a systematic review. *Systematic Reviews* 2014;3:47. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-3-47>.

MQSUN+ pertenece al programa de Asistencia Técnica para la Nutrición (TAN) con los asociados Nutrition International y la Red de Nutrición de Emergencia para fortalecer la capacidad de los 60 países que forman parte del Movimiento SUN a fin de aplicar políticas y programas que reduzcan la desnutrición.

Para obtener más información sobre MQSUN+

Sitio web:

mqsunplus.path.org

Correo electrónico:

mqsun+@path.org

Redes sociales:



Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus



@MQSUNplus

Agradecimientos

Esta nota fue compilada por PATH bajo la dirección de MQSUN+: Theresa Guthrie, con aportes de Carrie Hemminger, Amanda Coile y Monica Kothari. Agradecimientos especiales a Ann Levin por su contribución.

MQSUN+ no puede considerarse responsable de los errores ni de cualquier consecuencia que surja del uso de la información contenida en este informe. Este documento fue producido por MQSUN+ a través del apoyo proporcionado por recursos del Reino Unido y el gobierno del Reino Unido; sin embargo, los puntos de vista expresados aquí no reflejan necesariamente las políticas oficiales del gobierno del Reino Unido.