



PATH/Heng Chivoan

MÓDULO 3: Elaboración de un marco común de resultados

Este módulo está estructurado en torno a las características definitorias de un marco común de resultados (CRF, por sus siglas en inglés) y los cuatro pasos que se detallan a continuación, y va acompañado de herramientas destacadas y recursos adicionales:

- 3.1 ¿Qué es un marco común de resultados?
- 3.2 Hacer participar a los actores involucrados para decidir el camino a seguir
- 3.3 Recopilación de información mediante consultas con los actores involucrados
- 3.4 Conceptualización de objetivos, indicadores y otros componentes del CRF
- 3.5 Creación de un consenso sectorial a través de talleres para los actores involucrados

Descripción general

Este módulo describe el proceso de formulación de un CRF, que puede elaborarse antes, después o en paralelo con la elaboración de un plan multisectorial de nutrición (MSNP, por sus siglas en inglés). *Por ello, se recomienda que este módulo se examine conjuntamente con el [Módulo 2](#), ya que hay consideraciones, procesos y recursos que se superponen y que deben tenerse en cuenta.*

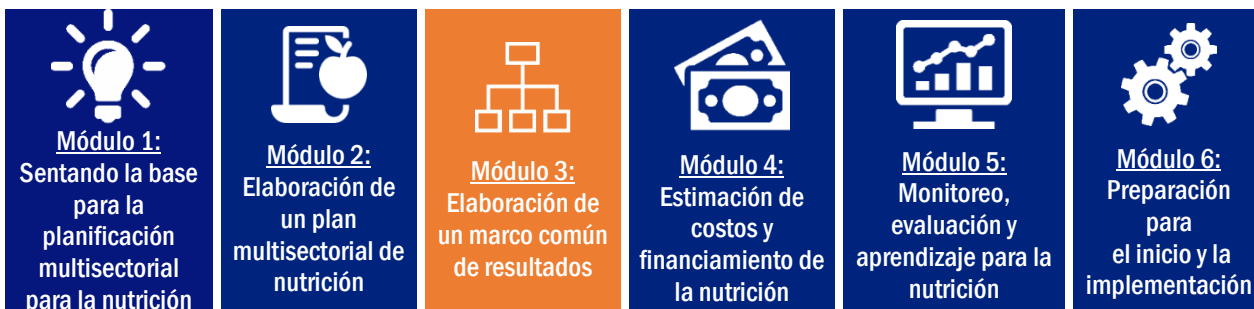
Un CRF establece en detalle los objetivos, acciones, metas y productos y resultados previstos de un



MSNP a lo largo de una línea de tiempo, asignando funciones y responsabilidades claras. Es un vehículo para que los actores involucrados traduzcan las políticas en acciones y resultados y para garantizar la rendición de cuentas de los planificadores y los más afectados por la desnutrición.¹ Los CRF pueden tener un aspecto diferente en los distintos países y pueden comprender un conjunto de documentos o un documento principal. A partir de la experiencia de *Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus* (Maximizando la Calidad de Programa SUN de Fomento a la Nutrición Plus o MQSUN+, por sus siglas en inglés), el CRF se presenta normalmente como un marco lógico detallado, o marco lógico, que incluye el conjunto completo de acciones de nutrición y los resultados previstos.

La elaboración de un CRF demanda una inversión de tiempo y recursos. El proceso de cuantificación de los resultados y objetivos previstos y la determinación de los indicadores, las fuentes de datos y las estrategias de recopilación de datos pertinentes pueden ser intensos desde el punto de vista logístico. Sin embargo, el proceso en sí mismo promueve la apropiación por parte de los actores involucrados y proporciona una base importante para la gestión basada en los resultados mediante el desarrollo mutuo de un instrumento amplio y poderoso para promover y evaluar los resultados.

El cálculo de costos es una consideración importante en toda la elaboración del CRF. El nivel de detalle elaborado debe ser suficiente para permitir que se calcule el costo una vez que se complete. Es útil, cuando sea posible, considerar la metodología de cálculo de costos y los requisitos en una etapa temprana del proceso (ver el [Módulo 4](#)).



¹ Sitio web de Scaling Up Nutrition (SUN). Página del Marco Común de Resultados (CRF). Disponible en: <http://scalingupnutrition.org/share-learn/planning-and-implementation/aligning-and-costing-nutrition-actions>. Consultada el 9 de septiembre de 2020.

En el proceso de elaboración de un CRF, es de vital importancia tener en cuenta cuatro consideraciones transversales fundamentales: la promoción (abogacía), el género, el fomento de la capacidad y la situación de la respuesta humanitaria. A continuación, se enumeran los detalles sobre la relevancia de estas consideraciones para esta etapa del proceso.

ABOGACÍA (PROMOCIÓN)

Las actividades de elaboración del CRF representan un período de intensa participación de los actores involucrados y un momento para que estos den forma y contribuyan significativamente al diseño de las intervenciones que se llevarán a cabo. Esto ofrece importantes oportunidades dentro de los sectores/ministerios y con los socios de la sociedad civil, el sector privado, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la comunidad de donantes para promover la incorporación de acciones sensibles a la nutrición dentro de las estrategias y políticas sectoriales u organizativas, y para alinear mejor los planes sectoriales con el MSNP y el CRF.

El propio CRF, una vez finalizado, puede utilizarse como instrumento de promoción ante los financiadores (tanto el gobierno como los donantes), ya que detalla las intervenciones que se van a llevar a cabo y, una vez calculado su costo, presenta información clara y precisa sobre los costos y las finanzas necesarias para apoyar intervenciones específicas.

RESPUESTA HUMANITARIA

El paso de identificar los supuestos y riesgos críticos dentro del proceso del CRF presta especial atención a la planificación de contingencias y a asegurar que se consideren estrategias de mitigación de riesgos durante la elaboración del CRF.

Además, las posibles actividades de respuesta de emergencia o el [apoyo continuo a las intervenciones humanitarias](#) a poblaciones o zonas específicas del país deberían incorporarse adecuadamente en el CRF como una esfera de atención definida; si esto representa una parte significativa de la respuesta centrada en la nutrición, podría incluso constituir un objetivo estratégico del MSNP y del CRF.

La estructura de gobernanza y los mecanismos de coordinación definidos en el CRF deberían tratar de incluir la coordinación con el grupo temático de nutrición, cuando exista, o actividades que incluyan la coordinación de la respuesta de emergencia.

GÉNERO

En toda la elaboración del CRF, el [género debe considerarse](#) en términos de asegurar la adecuada representación de los hombres y las mujeres en todas las actividades contributivas y asegurar que se incorporen las opiniones de los diferentes géneros. Siempre que sea posible, se debe fomentar la inclusión de los ministerios de la mujer / asuntos de la mujer y cualquier organización especializada de la sociedad civil o agencias / departamentos de la ONU centrados en el género.

En el diseño de las intervenciones del CRF se debería utilizar una perspectiva de género y asegurar que en la focalización de las actividades se considere el género como una cuestión primordial en todos los objetivos estratégicos, reflexionando en cada oportunidad sobre la forma en que las intervenciones afectarán a los hombres, las mujeres, las niñas y los niños, y si es necesario, realizar adaptaciones para asegurar un resultado sólido y equitativo para todos los grupos. Las intervenciones planificadas deben reflejar las dimensiones de género de la nutrición sobre la base de las necesidades identificadas en el análisis contextual (ver el [Módulo 1](#)). Una vez redactado el CRF, cualquier taller de validación debería garantizar el debate de las cuestiones relacionadas con el género y autenticar su inclusión en el plan

FOMENTO DE CAPACIDADES

Durante la elaboración del CRF, los talleres de facilitación o los debates individuales con representantes de diferentes sectores pueden fomentar la comprensión y mejorar la capacidad de los actores involucrados para comprender plenamente sus funciones en materia de nutrición y contribuir de manera adecuada al CRF. Este fomento de la capacidad puede conducir a una mayor apropiación y a una sólida implementación del MSNP por parte de todos los sectores.

Dentro del propio CRF, las [brechas de capacidad y las debilidades identificadas durante el análisis contextual](#) deberían abordarse mediante actividades e intervenciones específicas. Éstas pueden integrarse en cada objetivo estratégico como actividades específicas y/o elaborarse como un paquete de fomento de la capacidad en el marco de un objetivo o resultado estratégico específico. Tal vez sea necesario fomentar capacidades para mejorar los conocimientos, las aptitudes y la práctica sectoriales en materia de nutrición, así como las aptitudes de gobernanza para el liderazgo y la coordinación multisectoriales en esa materia. Las intervenciones de fomento de la capacidad pueden diseñarse como intervenciones "en servicio", como oportunidades de capacitación o como visitas de intercambio/aprendizaje, así como estructurarse en enfoques previos al servicio mediante la incorporación de módulos/diplomas/títulos de nutrición en la universidad y programas de formación profesional para crear equipos para una fuerza de trabajo nutricionalmente competente.

3.1 ¿Qué es un marco común de resultados?

Un CRF es un conjunto único y acordado de resultados esperados (o comunes) generados a través de la participación efectiva de diferentes sectores del gobierno y de los varios agentes no gubernamentales que tienen capacidad para influir en la nutrición.² Este conjunto de resultados debería basarse en los objetivos y metas nacionales en materia de nutrición (como se detalla en el MSNP) y reflejar las formas en que los diferentes sectores y agentes pueden contribuir mejor al logro de esos objetivos mediante sus acciones individuales y colectivas. El CRF difiere de un MSNP en que proporciona más detalles sobre cifras y metas específicas, capacidad, fuentes de datos y estrategias de recopilación de datos (aunque esta información también puede proporcionarse o elaborarse más en un marco o plan de monitoreo y evaluación [M&E]/M&E y aprendizaje (MEL), como se indica en el [Módulo 5](#)).

Un CRF, similar a un marco lógico, detalla la asignación de responsabilidades para la ejecución de las actividades y el logro de resultados entre los diferentes sectores. Articula los diferentes niveles, o cadenas, de resultados esperados junto con los insumos y el proceso para lograrlos. Los resultados suelen comprender los objetivos estratégicos (o metas) a más largo plazo; las repercusiones en las medidas de salud y nutrición, como las tasas de desnutrición; y los resultados y productos intermedios que preceden y conducen a su consecución. Ver el [ejemplo de Yemen que figura a continuación](#).

Componentes típicos de un marco común de resultados

De manera similar a un marco lógico, un CRF generalmente incluye lo siguiente (aunque hay variaciones en las estrategias y la terminología):

- > **Insumos**, que pueden considerarse como los recursos necesarios para llevar a cabo las intervenciones o actividades (como financiamiento, personal, equipo, suministros e infraestructura).
- > **Actividades** o intervenciones que se prevé realizar, como los bienes y servicios que se van a suministrar y por quién, dónde y cuándo, y dirigidas a qué grupos.
- > **Productos**, que es el producto directo o a entregar de las actividades (por ejemplo, suplementos nutricionales distribuidos, número de personas capacitadas/número de sesiones de sensibilización de la comunidad proporcionadas).
- > **Resultados**, que se refieren a los beneficios de cualquier producto concreto para la población meta (como la mejora de la ingesta de nutrientes o el conocimiento de los beneficiarios).
- > **Impacto**, que se refiere a la evidencia sobre si los resultados están influyendo en los objetivos o metas estratégicos a más largo plazo (por ejemplo, el aumento de la prevalencia de la lactancia materna exclusiva o la reducción de la prevalencia de la desnutrición).

El objetivo final es que el CRF cree una base sólida que detalle los hitos medibles para guiar la implementación colectiva. Un objetivo final secundario pero importante del CRF es apoyar la asignación de recursos para la nutrición detallando las necesidades de recursos, activando la asignación y facilitando el seguimiento de la asignación de recursos. En el [Módulo 4](#) se ofrece más orientación sobre este tema. Mientras tanto, consultar la [Nota de Orientación para Evaluar la Preparación para el Cálculo de Costos](#) de MQSUN+ puede ser útil para situar el CRF a medida que un país avanza.

² Secretariado del Movimiento SUN (SMS). *Informe anual sobre el progreso del Movimiento SUN*. Ginebra; SMS; 2014. Disponible en http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/11/SUN_Progress-Report_ENG_20141024_web_pages03.pdf.

EJEMPLO NACIONAL DE UN MARCO COMÚN DE RESULTADOS: YEMEN

Tras actualizar su análisis contextual utilizando los resultados de nuevas encuestas y datos, Yemen prosiguió su proceso de planificación multisectorial identificando indicadores, intervenciones y metas prioritarios, y realizando una evaluación de la preparación para el cálculo de costos de esas intervenciones prioritarias, lo que impulsó a los actores involucrados de los países a seguir perfeccionando su CRF para el cálculo de costos y a reunir los datos necesarios para ello. En 2018, Yemen finalizó su [marco común de resultados](#) presupuestados como parte del proceso de elaboración de su [Plan de Acción Multisectorial de la Nutrición \(2020-2023\)](#).

3.2 Hacer participar a los actores involucrados para decidir el camino a seguir

Como se señaló en el [Módulo 2](#), será necesario colaborar con los actores involucrados en el proceso de elaboración de un CRF ([Figura 1](#)), a fin de garantizar desde el principio la aceptación de la iniciativa, que se mantendrá a lo largo de toda la implementación.

Para iniciar este proceso, hay una serie de consideraciones clave que los actores involucrados deben tener en cuenta para garantizar un CRF sólido y cohesivo; principalmente, que el proceso implica:

- > **Examinar lo que ya están haciendo los sectores clave en relación con la nutrición**, en el sentido de que un CRF no debería crear un conjunto de intervenciones totalmente nuevo, sino que debería identificar lo que ya está en marcha y trabajar para mejorar la coordinación dentro de los sectores y entre ellos.
- > **Aprovechar las intervenciones/acciones existentes cuando sea necesario** para mejorar la sensibilidad a la nutrición, así como la coordinación.
- > **Crear nuevas acciones para cubrir carencias** y alinearlas con la teoría del cambio (TdC).

Figura 1. Desarrollo de un marco común de resultados



Fuente: Sitio web de SUN. ¿Qué es una página de Marco Común de Resultados? Consultado en: <http://scalingupnutrition.org/share-learn/planning-and-implementation/aligning-and-costing-nutrition-actions/>

De conformidad con las consideraciones fundamentales mencionadas, sería conveniente remitirse a las conclusiones de cualquier [análisis situacional](#), [análisis del marco de políticas](#) o [mapeo de los actores involucrados](#) que se haya realizado para comprender adecuadamente el contexto del país. Estas discusiones a menudo se producen en paralelo con las discusiones sobre el MSNP. El debate sobre estas cuestiones debería incluir preguntas sobre lo siguiente: *¿Por qué una determinada intervención conduciría a los productos identificados y a los resultados esperados? ¿Cómo se vincula con el objetivo final?* Este debate participativo desempeña un papel fundamental en la creación de consenso y apropiación en torno a objetivos compartidos y en la aclaración de las diferentes interpretaciones de los elementos de la hipótesis.

La elaboración de una TdC o modelo conceptual puede proporcionar un marco inicial para el CRF y puede utilizarse para ilustrar la forma en que las acciones clave de cada sector y de los diversos agentes se combinarán para alcanzar los objetivos estratégicos individuales y cómo esos objetivos juntos logran una meta común. Este es un primer paso importante para formar tanto la narrativa del CRF como del MSNP (ver [Módulo 2](#)), dependiendo del documento que se elabore inicialmente.

EJEMPLOS DE POSIBLES ACTORES INVOLUCRADOS EN LA NUTRICIÓN

Gobierno/sector público

- > Entidades multisectoriales globales: planificación y desarrollo, que incluye el Comité Directivo SUN y la plataforma multiactor para la nutrición, las finanzas, el desarrollo local o la administración, etc.
- > Representantes sectoriales: ministerios de salud; agua, saneamiento e higiene; agricultura; riego; ganadería; pesca; educación; asuntos sociales/protección; desarrollo económico; planificación; desarrollo local; asuntos de la mujer; juventud; trabajo; energía; información; cultura; comercio e industria; gestión de desastres; finanzas; estadísticas; etc.
- > Gobiernos locales, subnacionales o de distrito.

Socios

- > Agencias de las Naciones Unidas (ONU): Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Organización Mundial de la Salud, Programa Mundial de Alimentos, Organización para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo de Población de las Naciones Unidas/Mujeres de las Naciones Unidas, Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, etc.
- > Donantes: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, Unión Europea, Corporación Alemana de Cooperación Internacional, Banco Mundial, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, etc.
- > Organizaciones no gubernamentales internacionales/nacionales u organizaciones de la sociedad civil: Save the Children International, FHI360, Helen Keller International, etc.
- > Sector privado (empresas)
- > Sector académico y de investigación
- > Periodistas y líderes de la nutrición.



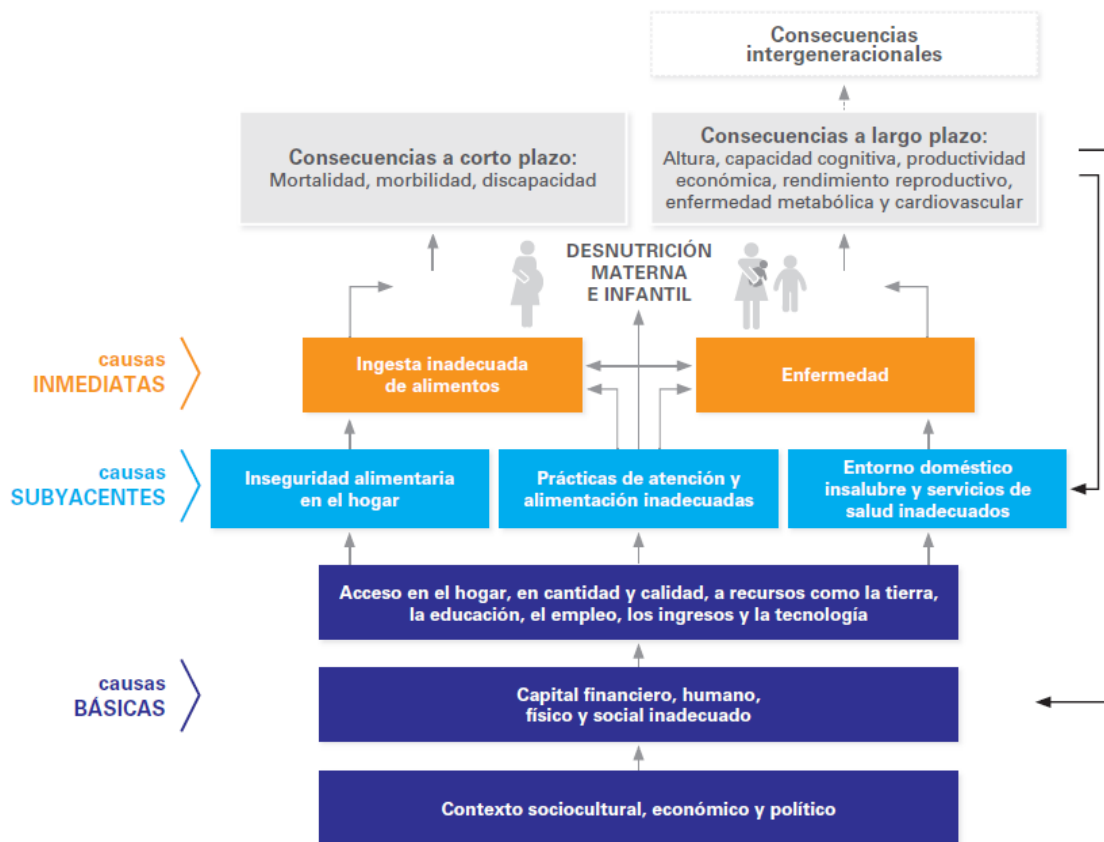
La Red de la ONU para el Compendio de Acciones para la Nutrición de SUN es un recurso práctico que recopila exhaustivamente, en un solo lugar, una descripción concisa de las posibles acciones en materia de nutrición. Puede ayudar a los países a considerar qué intervenciones son las más apropiadas dentro de un plan de nutrición y/o cómo asegurar que las intervenciones incluidas sean sensibles a la nutrición.

Además, este diagrama de TdC / modelo conceptual puede elaborarse más a fondo para describir el CRF general: el proceso por el cual las actividades del MSNP darán lugar a productos; por qué es probable que esos productos den lugar a los resultados inmediatos o intermedios; cómo los resultados dan lugar a impactos en la salud o de otro tipo; y cómo esos impactos logran los objetivos estratégicos a más largo plazo. Esto puede ayudar a los sectores a comprender cuáles de sus prioridades/acciones sectoriales se adaptan a la TdC de nutrición y cómo. El diagrama de TdC puede ayudar a visualizar el proceso y estimular el debate sobre el tiempo necesario para lograr cada resultado, lo que ayudará a definir lo que se puede lograr de manera realista dentro del marco temporal del MSNP (ver en el [Anexo 3](#) ejemplos de Gabón y Nepal).

Además, este diagrama de TOC / modelo conceptual puede elaborarse más a fondo para describir el CRF general: el proceso por el cual las actividades del MSNP darán lugar a resultados; por qué es probable que esos resultados den lugar a las consecuencias inmediatas o intermedias; cómo los resultados dan lugar a impactos en la salud o de otro tipo; y cómo esos impactos logran los objetivos estratégicos a más largo plazo. Esto puede ayudar a los sectores a comprender cuáles de sus prioridades/acciones sectoriales se adaptan a la TOC de nutrición y cómo. El diagrama de TOC puede ayudar a visualizar el proceso y estimular el debate sobre el tiempo necesario para lograr cada resultado, lo que ayudará a definir lo que se puede lograr de manera realista dentro del marco temporal del MSNP (ver el [Anexo 3](#) para ejemplos del Gabón y Nepal).

El modelo de TdC de nutrición de un país suele adaptarse del marco conceptual de UNICEF ([Figura 2](#)) y/o del [marco de Lancet](#).

Figura 2. El marco conceptual de los determinantes de la desnutrición de UNICEF.



Fuente: UNICEF. Mejorar la Nutrición Infantil. New York, NY; 2013. Accessed from: https://www.unicef.org/Spanish_UNICEF-NutritionReport_low_res_10May2013.pdf

Más específicamente, el CRF debería describir en detalle:

- > Los resultados previstos que demuestran la mejora de la situación nutricional, en función de objetivos nacionales/internacionales (p. ej., la [metas mundiales de nutrición](#) de la Asamblea Mundial de la Salud [AMS], los [objetivos de desarrollo sostenible de la ONU \[ODS\]](#)).
- > Poblaciones definidas en las que se verán estas mejoras (p. ej., los primeros 1.000 días, los niños de 0 a 59 meses de edad).
- > Las intervenciones necesarias para lograr los resultados con indicaciones claras sobre el nivel de cobertura actual y la cobertura meta.
- > Las responsabilidades de los ministerios y sectores gubernamentales para la implementación de las intervenciones.
- > Las funciones y responsabilidades de los socios no gubernamentales.

Para iniciar este proceso de participación, las consultas con los actores involucrados pueden utilizarse con el fin de reunir aportes, los componentes que ayudarán a conformar el CRF. Luego, se puede recurrir a la celebración de talleres de consulta con los actores involucrados para lograr un consenso sectorial. En última instancia, este paso garantizará que el CRF esté bien pensado, que tenga en cuenta cualquier trabajo relevante existente en el país y que aquellos que son más importantes para llevar a cabo con éxito el CRF sean parte del proceso desde el principio.

3.3 Recopilación de información mediante consultas con los actores involucrados

La elaboración de un CRF es un proceso consultivo y de colaboración, y demanda reunir a representantes de todos los sectores para definir conjuntamente un objetivo común en materia de nutrición, así como aportes, acciones o intervenciones, productos, resultados deseados e impacto realistas y alcanzables, que se especificarán en el CRF. El proceso de participación de los actores involucrados puede variar de un país a otro.

Como se señala en los [Módulos 1 y 2](#), la consolidación de la información reunida en las consultas con los actores involucrados es esencial para asegurar la pronta participación de quienes han de estar más involucrados en la implementación del MSNP y el CRF y garantizar que en el CRF se especifiquen medidas, productos, resultados e impactos realistas y alcanzables.

Esas consultas pueden adoptar diversas formas: reuniones con actores involucrados individuales por parte de una persona o un grupo designado como director del CRF; establecimiento de grupos de trabajo en los ministerios; realización de talleres de consulta con los actores involucrados;



PAH/Evelyn Hockstein

utilización de grupos de coordinación sectorial interinstitucionales; o utilización de las redes SUN, cuando existan. Deberían celebrarse consultas con los departamentos gubernamentales y los representantes de los gobiernos subnacionales, así como con los principales socios para el desarrollo que tienen programas en curso relacionados con la nutrición (p. ej., organismos de las Naciones Unidas, donantes y ONG / sociedad civil, el mundo académico y representantes del sector privado).



La Herramienta de consulta a los actores involucrados de MQSUN+

proporciona orientación con el propósito de consultar a los actores involucrados durante la preparación de la elaboración de un MSNP/CRF. Ofrece la metodología para la celebración de consultas, además de un modelo de programa de taller y ejemplos de posibles actores involucrados en la nutrición.

Para facilitar la recopilación de datos, se pueden designar puntos focales para cada sector a fin de que cotejen los datos pertinentes de sus colegas (p. ej., agricultura/seguridad alimentaria/sistemas alimentarios; salud; agua, saneamiento e higiene; educación; protección social). Es importante que esos puntos focales reúnan información de varios actores involucrados, incluidos los departamentos gubernamentales, las agencias de las Naciones Unidas, los donantes bilaterales y la sociedad civil, así como el sector privado y los círculos académicos, cuando corresponda y sea factible.

Se pueden proporcionar formatos a los actores involucrados para orientar cómo completar la información pertinente con el mayor detalle posible, como se requiere para el CRF. Es importante tener presente desde el principio que todas las actividades incluidas en el CRF tendrán que ser presupuestadas y, por lo tanto, se requerirá un nivel de detalle adecuado para facilitar ese proceso. La herramienta que se presenta a continuación puede compartirse desde el comienzo del proceso de elaboración del CRF para racionalizar la entrada de datos.



La Evaluación de la Preparación para el Cálculo de Costos de MQSUN+

proporciona no sólo una herramienta para evaluar la preparación para el cálculo de costos, sino también una guía y una **plantilla de Excel®** que sirve como un CRF para captar los detalles necesarios sobre los objetivos estratégicos, las actividades y las metas para garantizar que los detalles necesarios se recopilan e incluyen desde el principio.

PARTICIPACIÓN SUBNACIONAL DURANTE LA ELABORACIÓN DEL CRF

Considerar la participación subnacional durante la elaboración del CRF para incorporar los aportes vitales de los niveles subnacional y comunitario a fin de fundamentar el CRF en la realidad operacional y garantizar que las intervenciones apropiadas estén adecuadamente representadas.

La participación de los actores involucrados/agentes subnacionales puede facilitarse mediante la realización de una serie de talleres subnacionales para reunir aportes para el CRF al principio y/o examinar una serie de borradores de un CRF que se haya iniciado a nivel nacional.

El proceso dependerá del nivel de descentralización del país y de los procesos establecidos para la planificación, la elaboración de estrategias, el debate y la comunicación entre los niveles nacional y subnacional.

3.4 Conceptualización de metas, indicadores y otros componentes del CRF

El proceso de establecimiento de metas y definición de indicadores para los objetivos estratégicos y las actividades conexas es un paso fundamental en el marco del CRF porque define lo que se implementará y sobre lo que se informará, ya que los actores involucrados son responsables de los resultados de los indicadores, o de la falta de ellos. Cada objetivo estratégico identificado en el MSNP o el CRF debe tener al menos un indicador de producto y de resultado como medida centinela del avance relacionado con ese objetivo. La creación de un sólido conjunto de indicadores y metas en el CRF ayuda a asegurar que el MSNP sea fuerte.

El [análisis contextual](#), apoyado por los aportes de los actores involucrados multisectoriales (Sección 3.3), debería aportar información a las prioridades reflejadas en el CRF. Las acciones deben incluir tanto inversiones específicas a la nutrición como inversiones sensibles a la nutrición, así como medidas para fortalecer la gobernanza (incluidas la coordinación y el liderazgo, M&E, el fomento de la capacidad, la comunicación y la promoción) a nivel de políticas y en los planos nacional, subnacional y comunitario, así como en todos los sectores.

Para guiar este proceso, las metas de nutrición de los [ODS](#) y [la AMS](#) pueden utilizarse y adaptarse al contexto. Los últimos datos disponibles de las encuestas nacionales pueden utilizarse para formular indicadores de línea base a partir de los cuales definir metas específicas. Sin embargo, es importante considerar las tendencias de los datos nacionales sobre nutrición para examinar la tasa de reducción de la prevalencia de la desnutrición en los últimos cinco a diez años a fin de determinar lo que es factible en el contexto del país para evitar el establecimiento de metas inalcanzables. Los [tableros de supervisión, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje](#) de SUN también proporcionan datos que se utilizarán para fundamentar la selección de los indicadores clave de nutrición. Se puede tomar la decisión de centrarse en un subconjunto de las metas mundiales y/o de dar prioridad a las metas más importantes en el contexto actual. También es fundamental examinar los compromisos y metas existentes incluidos en cualquier política o plan pertinente. Estos pueden incluirse y ampliarse para asegurar la uniformidad y la solidez.

Las metas mundiales de nutrición de la AMS para 2025 han sido revisados hasta 2030. Estas metas son, de aquí a 2030:

- > Reducir un 50% el número de niños menores de cinco años con retraso en el crecimiento.
- > Reducir un 50% la anemia en mujeres en edad fecunda.
- > Reducir un 30% los casos de bajo peso al nacer.
- > Reducir y mantener el sobrepeso infantil a menos del 3%.
- > Aumentar la tasa de lactancia materna exclusiva en los primeros 6 meses hasta al menos el 70%.
- > Reducir y mantener por debajo del 3% la emaciación infantil.⁴

³ El *Compendio de Acciones para la Nutrición* es un recurso útil para ayudar a definir acciones sensibles a la nutrición: <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/fa572e1e-b8a9-48bf-89c0-cd3afb203c60>.

⁴ OMS, UNICEF. *The Extension of the 2025 Maternal, Infant and Young Child Nutrition Targets to 2030: Discussion Paper*. Ginebra, Nueva York: OMS, UNICEF; n.d.: 12. Disponible en <https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/discussion-paper-extension-targets-2030.pdf?ua=1>.

Las metas del ODS 2 (Hambre Cero)⁵ incluyen:

- > Meta 2.1: Acceso universal a alimentos seguros y nutritivos.
- > Meta 2.2: Poner fin a todas las formas de malnutrición.
- > En el SDG [Tracker](#) (registro de seguimiento de los ODS) hay disponibles metas adicionales sensibles a la nutrición.

Las metas internacionales mencionadas pueden representar, entre otros, las que se han integrado en el MSNP. Una vez fijadas las metas de impacto, se pueden dar los siguientes pasos⁶ para completar las diversas secciones del CRF:

Paso 1. Establecer objetivos estratégicos para alcanzar las metas

El CRF se centra en una serie de objetivos estratégicos (por lo general, aproximadamente cinco, pero pueden ser más o menos), cada uno de los cuales suele estar respaldado por resultados, productos y un conjunto de actividades e insumos, que, en conjunto, contribuyen al logro del objetivo estratégico (Figura 3). Estos pueden estar ya definidos en un MSNP o en un documento estratégico (ver la Sección 2.3 del [Módulo 2](#)).



Figura 3. La cadena de resultados de las acciones de nutrición, como se indica en el MSNP/CRF.



Paso 2. Definir los insumos, actividades, productos, resultados e impacto

El debate de la TdC, como se ha señalado anteriormente, debería ayudar a determinar los insumos, actividades, productos y resultados que deben lograrse para alcanzar cada objetivo estratégico. Muchos de ellos pueden también estar fácilmente disponibles en los planes sectoriales existentes o examinarse en relación con el MSNP y pueden adoptarse en el CRF. Por lo general, un gran número de resultados intermedios pertinentes (productos y resultados) pueden ser identificados por un

⁵ Sitio web de Sustainable Development Tracker. SDG 2: Página de Zero Hunger. <https://sdg-tracker.org/zero-hunger>. Consultada el 10 de octubre de 2020.

⁶ Estos pasos son adaptados/tomados de: Grupo de Evaluación Independiente (IEG), Banco Mundial. *Diseño de un marco de resultados para lograr resultados: una guía de cómo hacerlo*. Washington, DC: IEG, Banco Mundial; 2012.

grupo diverso de actores involucrados, por lo que una tarea importante en la elaboración de un CRF es llegar a un consenso sobre un *pequeño conjunto básico de resultados críticos*.

PRIORIZACIÓN DE LA ACCIÓN NUTRICIONAL

Como se señaló en el [Módulo 2](#), el establecimiento de prioridades comienza con el [análisis contextual](#), que puede ayudar a identificar:

- > Desafíos prioritarios de nutrición (p. ej., emaciación, deficiencias de micronutrientes específicos del crecimiento, sobrealimentación/obesidad).
- > Grupos vulnerables.
- > Regiones geográficas de alta carga en el país.
- > Acciones prioritarias para hacer frente a los desafíos identificados.
- > Los principales actores involucrados y sus respectivas funciones.

La **convergencia** es el "alcance exitoso de los programas relacionados con la nutrición de los sectores pertinentes para abordar los determinantes clave de la mala nutrición para el mismo hogar, la misma mujer y el mismo niño en los primeros 1.000 días desde la concepción hasta el segundo cumpleaños del niño", garantizando principalmente que se llegue a los grupos de población de mayor riesgo y más vulnerables. Se trata de una consideración clave que hay que tener en cuenta para priorizar eficazmente los principales grupos meta e intervenciones.

¹ Organización Mundial de la Salud Metas mundiales de nutrición para 2025: Serie de documentos normativos. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2014. https://www.who.int/nutrition/publications/globaltargets2025_policybrief_overview/en/.

La **convergencia** es una consideración importante en esta etapa, y se debe llegar a un acuerdo sobre los grupos de población a los que se dirigirán las intervenciones y el número de personas a las que deben/pueden llegar las intervenciones, teniendo en cuenta la cobertura de los resultados que se pueden alcanzar. Este debate debería incluir alguna aspiración al aumento de escala de las intervenciones en materia de nutrición para todos los que las necesitan, atenuadas por la viabilidad de hacerlo, en particular, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos (humanos y financieros), para alcanzar un objetivo realista y alcanzable.⁷

Paso 3: Asignar funciones y responsabilidades

Cada intervención y sus resultados deben asignarse a un actor(es) involucrado(s) clave que asuma(n) la responsabilidad general de la implementación, el logro y la presentación de informes sobre la intervención. Normalmente, es el ministerio responsable o, en el caso de intervenciones transversales o multisectoriales, la responsabilidad puede ser compartida. Las partes interesadas que apoyan o contribuyen también deberían estar documentadas en el CRF para asegurar que haya claridad respecto de quiénes participarán en cada actividad.

⁷ Banco Mundial. Diseño de un marco de resultados para lograr resultados: una guía de cómo hacerlo. Washington, DC: Banco Mundial; 2012. <http://documents.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf>.

Paso 4. Identificar los supuestos y riesgos críticos

Para cada producto y resultado de la cadena de resultados, deben señalarse explícitamente los supuestos relacionados con los factores externos (p. ej., el entorno político, la economía, el cambio climático) que podrían entrañar riesgos.

Si algunos de estos supuestos críticos escapan al control de los interesados y plantean un alto riesgo para la implementación satisfactoria del MSNP, tal vez sea necesario reconsiderar o ajustar determinadas intervenciones, o elaborar un plan de contingencia o un plan de mitigación de riesgos.

Paso 5. Examinar las fuentes de datos disponibles y especificar los indicadores

Siempre que sea posible, las estrategias de medición deberían basarse en las fuentes de datos existentes o en las metodologías de recopilación de datos establecidas, como las bases de datos administrativas de los sectores involucrados o las encuestas realizadas periódicamente (p. ej., las encuestas nacionales de nutrición, las encuestas de demografía y salud, los sistemas de información de gestión de la salud o los sistemas de información agrícola, las bases de datos de protección social, etc.). Al definir los indicadores específicos para las metas y resultados deseados, deben identificarse simultáneamente las fuentes de datos que podrían utilizarse para medir los cambios deseados.

Durante la elaboración de un CRF, a menudo se identifican brechas en la disponibilidad de información. Tal vez sea necesario incluir intervenciones adicionales en el CRF para mejorar la disponibilidad, validez y fiabilidad de la información, quizás mediante la elaboración de un sólido sistema de presentación de informes MEL en apoyo del sistema de información sobre nutrición (ver el [Módulo 5](#)), o más simplemente mediante la inclusión de indicadores adicionales en un sistema de información existente.

Paso 6. Asignar indicadores y fuentes de datos para cada nivel de resultado

Los objetivos estratégicos, los resultados intermedios y los insumos y productos que contribuyen a ellos deben traducirse en un conjunto de *indicadores medibles* para establecer si se están logrando avances. Junto con los indicadores de actividad o de resultados, estos constituirán la base del marco MEL del MSNP. Cada indicador se centra en una o más características del resultado. Una medida expresa el valor de un indicador de manera cuantitativa o cualitativa utilizando criterios SMART ([Figura 4](#)) de modo que se puedan monitorear fácilmente los avances realizados para alcanzarlos:

Figura 4. Características de los indicadores SMART.

ESPECÍFICOS

Los indicadores deben reflejar información sencilla que sea comunicable y fácil de entender. Deben ser claros para las personas con un conocimiento básico del tema, programa o iniciativa.

MEDIBLES

El indicador debe ser objetivamente verificable, es decir, debe tener la capacidad de ser contado, observado, analizado, probado o cuestionado. Los indicadores deberían poder determinar el grado de finalización o logro.

ALCANZABLES

La meta adjunta al indicador debe ser alcanzable dentro del ámbito del proyecto/programa.

RELEVANTES

Los indicadores deben poder detectar cambios y estar relacionados con la situación específica sobre la que están "indicando" información. Deben reflejar la información que sea importante y que probablemente se utilice con fines de gestión o de análisis inmediato.

CON LÍMITE DE TIEMPO

El indicador debe estar supeditado a un marco temporal. Se deben incluir las fechas límite para la medición.

Fuente: Adaptado del Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial. Diseño de un marco de resultados para lograr resultados: una guía de cómo hacerlo. 2012: 33. Disponible en <http://documents1.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf#page=35>.

Las siguientes consideraciones ayudarán a guiar este proceso:

- > *Un objetivo estratégico (o resultado intermedio) podría necesitar más de un indicador para medir tanto sus aspectos cualitativos como cuantitativos.*
- > *Se debe seleccionar un número mínimo de indicadores. Más información no es necesariamente mejor, y será difícil dar seguimiento a un conjunto grande de indicadores. Las siguientes son preguntas útiles para hacer: ¿Es este indicador absolutamente necesario para medir si se está avanzando hacia el objetivo estratégico? ¿Crearé cargas adicionales para los encuestados o para el personal que recoge los datos? ¿Cómo ayudará este indicador al monitoreo, la gestión y la evaluación? El hecho de contar con las opiniones de múltiples actores involucrados en el diseño del CRF brinda una oportunidad para el debate y el eventual consenso sobre cuáles son los buenos indicadores y medidas y qué número de indicadores será suficiente.*

Paso 7: Revisar y refinar los indicadores en preparación para el cálculo de costos del CRF

Una vez que las actividades e indicadores se seleccionan e integran en el CRF, es necesario determinar si el CRF contiene el nivel de detalle y la información necesaria para el cálculo de los costos. La realización de una [evaluación de la preparación para el cálculo de costos](#) permite identificar cualquier brecha o problema y pone de relieve si alguna de las actividades de cada área de resultados requiere detalles adicionales o una reestructuración para que se pueda hacer el cálculo de costos. En el [Módulo 4](#) se dan más detalles sobre esta evaluación.

Paso 8. Establecer un plan de monitoreo del desempeño y un plan de comunicación

El siguiente paso en el diseño de un CRF es planear cómo se pondrá en funcionamiento para monitorear el avance y evaluar los efectos de las intervenciones y cómo se difundirá esa información. Por lo general se prepara un marco integral de MEL, que puede incluir componentes en torno a la rendición de cuentas y el aprendizaje (ver el [Módulo 5](#)).

3.5 Creación de un consenso sectorial a través de talleres para los actores involucrados

Si bien la recopilación inicial de insumos para el CRF puede tener lugar en pequeños grupos y mediante el intercambio de documentos por correo electrónico o mediante consultas individuales, este proceso puede ser a menudo lento e ineficiente. En esos casos, los esfuerzos pueden complementarse con la celebración de un taller facilitado de dos o tres días de duración en el que los actores involucrados de todos los sectores puedan reunirse y trabajar en pequeños grupos para llegar a un consenso sobre los detalles concretos del CRF (ver el **estudio de caso de Gabón** más adelante y un ejemplo de Yemen en el [Anexo 2](#)). *Este proceso suele ocurrir simultáneamente con talleres de creación de consenso sobre la narrativa del MSNP.* Para un taller de este tipo, es importante contar con la participación de los cuadros apropiados de los ministerios gubernamentales que tengan el nivel pertinente de conocimientos y detalles para proporcionar insumos sobre los tipos de intervención, el número aproximado de beneficiarios, la capacidad, etc. Los participantes deben llegar al taller preparados con cuatro tipos de información:

- > Un entendimiento común de los desafíos de la nutrición que el MSNP y el CRF pretenden abordar.
- > Una TdC inicial en el que pueden situar su papel sectorial/organizativo.
- > Un conocimiento práctico de la evidencia necesaria para medir y evaluar los resultados e impactos deseados.
- > Fuentes de datos disponibles y estrategias de recopilación de datos comprobados pertinentes para el CRF.

Es probable que la estructura de este taller incluya una presentación plenaria sobre el esquema del CRF y los objetivos o metas estratégicas de nutrición ya acordados. Esto puede incluir una breve presentación sobre la visión general de un MSNP existente o una política nacional de nutrición, por ejemplo. A continuación, la mayor parte del taller/retiro consistirá en sesiones de trabajo de pequeños grupos para desarrollar el contenido específico del CRF, incluidas las sesiones estructuradas sobre insumos, procesos, intervenciones o acciones, productos, resultados e impacto. Los grupos deberían reunirse en sesión plenaria a intervalos regulares para compartir sus avances e incorporar las observaciones del grupo más amplio, de modo que todos los actores involucrados comprendan bien las medidas complementarias de los demás y de cada parte del CRF. Al final del



PAH/Doane Porter

taller, la consolidación de todo el trabajo realizado debería presentarse en forma de un borrador actualizado del CRF (ver la **Figura 5** para obtener un ejemplo de un programa de taller).

La aclaración y confirmación adicionales del CRF pueden llevarse a cabo mediante reuniones complementarias con los distintos actores involucrados, grupos de trabajo de los ministerios, grupos de coordinación sectorial interinstitucionales o redes SUN existentes. Dado que el CRF suele acompañar al MSNP como documento(s) de planificación principal(es) para el programa de nutrición del país, también puede ser presentado en el taller de validación del MSNP, en el que los sectores y los actores involucrados tienen una última oportunidad de debatir cualquier cuestión de interés antes de acordar la aprobación del MSNP/CRF en la aceptación de sus funciones y responsabilidades en su aplicación.

El respaldo oficial de los ministerios gubernamentales de todos los sectores involucrados debería lograrse entonces mediante la firma del MSNP (y por lo tanto del CRF que lo acompaña), preferiblemente por el ministro de cada sector, seguido de la firma final por parte del Punto Focal SUN o el representante superior del país que dirige el proceso.

*Tenga en cuenta que los **Módulos 1 y 2** proporcionan orientación sobre la concienciación y los talleres iniciales para los actores involucrados con el fin de que las personas lleguen a un entendimiento común sobre la nutrición, que puede llevarse a cabo antes de este retiro de trabajo si los actores involucrados no son todavía suficientemente conscientes de su papel en la consecución de los objetivos de nutrición para el país.*



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Promover la participación de los actores involucrados en la nutrición para elaborar un plan de nutrición y marco de resultados comunes en Gabón

El Gobierno del Gabón ha elaborado una Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN 2017-2025) y ha constituido una plataforma multisectorial multiactor que trabaja activamente en la aplicación de la PNSAN. Como preludeo a la aplicación de la PNSAN, el país reconoció la necesidad de definir los resultados esperados para cada uno de los objetivos estratégicos esbozados en la política, incluidos detalles específicos como las poblaciones meta, el número de personas focalizadas, la definición de las intervenciones, el calendario de implementación y los indicadores para M&E.

Mediante la asistencia técnica proporcionada por MQSUN+, el país llevó a cabo consultas y reuniones con los actores involucrados para transformar los elementos específicos de los objetivos y prioridades estratégicos identificados en la PNSAN en un MSNP y un CRF con acciones concretas, cuantificadas y específicas con fechas de inicio y fin de ejecución.

El compromiso de los actores involucrados comenzó con 12 reuniones bilaterales con los socios en la esfera de la nutrición para examinar las preocupaciones sobre la puesta en marcha de la PNSAN, adquirir las oportunidades de políticas y estrategias existentes para ayudar al desarrollo del CRF e identificar los puntos de acción para fortalecer las asociaciones en materia de nutrición en el país. Entre los actores involucrados figuraban instituciones gubernamentales (los Ministerios de Agricultura, Bienestar Social, Protección Social y Familia, etc.), organismos de las Naciones Unidas (Organización para la Agricultura y la Alimentación, UNICEF, OMS), y personas clave en materia de nutrición, como el Punto Focal SUN y el Líder de nutrición de Gabón. Algunas de las recomendaciones de estas reuniones fueron: sensibilizar sobre la nutrición, comprender las funciones y responsabilidades sectoriales, facilitar la inclusión de la sociedad civil y el sector privado, crear y promover legislación para mejorar la nutrición, integrar acciones sensibles a la nutrición en las políticas sectoriales e iniciar programas de nutrición urbana para combatir la obesidad, entre otras.

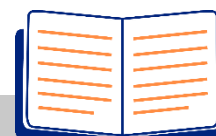
Las reuniones bilaterales fueron seguidas de dos talleres de consulta con los actores involucrados en la nutrición. El primer taller, al que asistieron 30 socios de instituciones estatales y no estatales, se centró en la sensibilización acerca de la situación de la nutrición en Gabón, las estructuras y acciones del Movimiento SUN, la importancia de un enfoque multisectorial de la nutrición, el propósito de elaborar un CRF y, por último, la elaboración de una hoja de ruta en la que se establecen las funciones y responsabilidades del proceso de elaboración del CRF. El segundo taller se celebró durante dos días con los miembros de la plataforma sectorial de la PNSAN para examinar a fondo cada uno de los objetivos estratégicos de la PNSAN; definir las metas, los indicadores y las actividades para cada objetivo; y seguir identificando los próximos pasos y un calendario para completar el CRF. Al final del proceso de consulta, el equipo había creado conciencia de la situación de la nutrición, elaboró un borrador del CRF y creó un plan para avanzar en el proceso de implementación de la PNSAN.

Figura 5. Ejemplo de programa para un taller de dos días de duración para la creación de consenso para un CRF.

Día 1	
30 minutos	Llegada y presentaciones
15 minutos	Comentarios de apertura
60 minutos	Descripción general de alto nivel , incluyendo (<i>presentaciones</i>): <ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones sobre las actividades de planificación de la nutrición y los objetivos del MSNP/CRF - Objetivos del taller, descripción general del alcance del trabajo y contexto de políticas conexas - Borrador del CRF, incluyendo el objetivo y el impacto esperado del MSNP/CRF
Receso	
30 minutos	Proceso consultivo para la elaboración del MSNP/CRF (<i>presentación o debate de panel</i>)
90-120 minutos	Descripción general de los objetivos estratégicos: áreas prioritarias, actividades y metas (<i>presentaciones con debates en pequeños grupos o sesión de preguntas y respuestas</i>) <i>Nota: asignar 45-60 minutos para los debates de grupo / Preguntas y Respuestas</i>
Receso para almorzar	
90-120 minutos	Desplegar el MSNP/CRF , incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> - Organismos ejecutores, incluidas las estructuras de rendición de cuentas y coordinación y de prestación de servicios - Prioridad y orientación a los grupos vulnerables - Evaluación de la capacidad, elaboración de estrategias y desarrollo - Monitoreo, evaluación y aprendizaje (<i>presentaciones con debates en pequeños grupos o sesión de preguntas y respuestas</i>) <i>Nota: asignar 45-60 minutos para los debates de grupo / Preguntas y Respuestas</i>
30 minutos	Resumen y próximos pasos
Día 2	
30 minutos	Llegada y presentaciones
15 minutos	Comentarios de apertura
30 minutos	Descripción general de los objetivos del día para la validación del cálculo de costos (<i>presentación</i>)
45 minutos	Evaluación de la preparación para el cálculo de costos (<i>presentación</i>)
Receso	
120 minutos	Debates en pequeños grupos por objetivos estratégicos del CRF para detallar las actividades, establecer metas anuales y verificar el cálculo de costos
Receso para almorzar	
60 minutos	Presentaciones en pequeños grupos y próximos pasos para cada ministerio operativo
15 minutos	Resumen y próximos pasos

Abreviaturas: CRF, marco común de resultados; MSNP, plan multisectorial de nutrición.

Orientación adicional para elaborar un marco común de resultados



Recursos

Sitio web del Movimiento SUN. Página del Marco Común de Resultados (CRF). Disponible en: <http://scalingupnutrition.org/share-learn/planning-and-implementation/aligning-and-costing-nutrition-actions>. Consultada el 20 de septiembre de 2020.

Walters T, Dolan C, Shoham J. *Understanding the SUN Movement CRF: Lessons Learned from Five Countries*. Oxford: Emergency Nutrition Network; 2015. Disponible en https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/ENN-SUN-CRF-Report_Dec-2015_Share.pdf.

Sitio web de la OMS. Página de la Biblioteca Electrónica de Evidencias para Acciones de Nutrición (eLENA). Disponible en <https://www.who.int/elena/titles/en/>. Consultada el 20 de septiembre de 2020.

OMS. *Acciones esenciales de nutrición: Incorporar la nutrición a través del curso de la vida*. Ginebra: OMS; 2019. Disponible en <https://www.who.int/publications/i/item/9789241515856>.

Herramientas

Sitio web de la OMS. Sistema de Información del Paisaje de la Nutrición. Disponible en <https://www.who.int/nutrition/nlis/en/>. Consultada el 20 de septiembre de 2020.

Secretariado de la Red de las Naciones Unidas para el SUN / REACH [Esfuerzos Renovados contra el Hambre y la Desnutrición Infantil]. *Compendium of Actions for Nutrition*. Roma: Programa Mundial de Alimentos; 2016. Disponible en <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/fa572e1e-b8a9-48bf-89c0-cd3afb203c60>.

Acerca de MQSUN+

MQSUN+ proporciona asistencia técnica (TA) y servicios de conocimiento a la Oficina del Departamento Asuntos Extranjeros, Mancomunidad y Desarrollo (FCDO) del Reino Unido y al Secretariado del Movimiento (SMS) de Fomento de la Nutrición (SUN) en respaldo de los programas de nutrición en favor de los pobres. Los servicios de MQSUN+ son financiados por un consorcio de cinco organizaciones no estatales líderes en el ámbito de la nutrición.

Agradecimientos

Este kit de herramientas fue producido por Silvia Kauffmann, Tamsin Walters, Barb Koloshuk, Amanda Coile, Carrie Hemminger, Monica Kothari y Michelle Martínez en PATH. Un agradecimiento especial al equipo central y a los equipos de consultores de MQSUN+, a los países SUN con los que nos hemos asociado y al SMS, que han contribuido a estos aprendizajes clave y a la exitosa asistencia técnica que hemos proporcionado para los esfuerzos de fomento de la nutrición.

MQSUN+ no puede responsabilizarse por los errores o 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.

