



Mokoro Ltd, The Old Music Hall, 106-108
Cowley Road, Oxford, OX4 1JE, UK
Tel: +44 (0) 1865 403179
Email: mokoro@mokoro.co.uk
Website: www.mokoro.co.uk

**1 de agosto de
2014**

**Evaluación Exhaustiva Independiente
del Movimiento SUN para el Fomento de
la Nutrición**

Informe inicial

Mokoro Limited

en asociación con

Valid International



FEG Consulting



Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición - Informe inicial

Mokoro Ltd en asociación con Food Economy Group (FEG) Consulting y Valid International están llevando a cabo la evaluación. El equipo de evaluadores e investigadores está compuesto por Stephen Lister (líder del equipo), Stephanie Allan, Zoe Driscoll, Alta Fölscher, Christopher Leather, Lilli Loveday, Mirella Mokbel Genequand, Robrecht Renard, Stephen Turner, y Muriel Visser. Philip Lister brinda apoyo adicional.

El panel de garantía de calidad interna está compuesto por Stephen Anderson, Alistair Hallam y Kate Sadler.

La Evaluación Exhaustiva Independiente fue encargada por el Grupo de Liderazgo del Movimiento SUN y supervisada por su Subgrupo de Visión (SV). Tres asesores de garantía de calidad, Julia Compton, Chris Gerrard y Eva Lithman, han sido designados para asistir al SV. La Fundación Bill y Melinda Gates está destinando fondos para la Evaluación Exhaustiva Independiente. El director de evaluación es Ruwan de Mel.

Este informe debería citarse como:

Mokoro, 2014. *Evaluación Exhaustiva Independiente del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición: Informe inicial*. Oxford: Mokoro Ltd, 1 de agosto de 2014.

*El equipo de evaluación quiere agradecer a todas aquellas personas que han contribuido a su trabajo hasta el momento. Entre ellas se incluyen el secretariado del Movimiento SUN, los entrevistados enumerados en **Error! Reference source not found.**, el director de evaluación y los asesores de garantía de calidad independientes. El equipo de evaluación sólo se responsabiliza de las opiniones expresadas en este informe y de cualquier error presente.*

Índice

1.	Introducción	1
1.1	Orígenes de la evaluación	1
1.2	Estructura del informe	1
2.	Tema de la evaluación	2
2.1	Contexto	2
2.2	Orígenes y evolución del Movimiento SUN	4
3.	Enfoque de la evaluación	7
3.1	Objetivos y alcance de la evaluación	7
3.2	Propósitos de evaluación y usuarios	8
3.3	Representantes de la evaluación	9
4.	Enfoque de la Evaluación Exhaustiva y Teoría de cambio de SUN	12
4.1	Desafíos de evaluabilidad para una Evaluación Exhaustiva	12
4.2	Teoría de cambio de SUN	14
5.	Criterios de evaluación y preguntas	17
5.1	Criterios de evaluación	17
5.2	Preguntas sobre la evaluación y matriz de evaluación	17
6.	Instrumentos de evaluación	19
6.1	Fuentes de información/datos	19
6.2	Entrevistas	21
6.3	Estudios de casos nacionales	22
6.6	La encuesta	23
6.4	Garantía de calidad	24
7.	Organización y cronograma de la evaluación	24
7.1	Composición/Roles y responsabilidades del equipo	24
7.2	Cronograma	25
7.3	Resultados y divulgación de los hallazgos	26
8.	Limitaciones y resultados preliminares	27
8.1	Resultados preliminares	27
8.2	Limitaciones	27

Cuadros

Cuadro 1	Objetivos y alcance de la EEI de SUN	8
Cuadro 2	Usos y usuarios de la evaluación	9
Cuadro 3	Ejemplo de una crítica externa de SUN	11

Tablas

Table 1	Descripción general de la estructura del informe	1
Table 2	Principales preguntas sobre la evaluación	18

Figuras

Figura 1	Plataformas multiactor en los países miembros de SUN	5
Figura 2	Los representantes del Movimiento SUN (Esquema de la Estrategia)	10
Figura 3	Influencia e interacción de los representantes de SUN	10
Figura 4	Teoría de Cambio global de la EEI de SUN: Esquema fundamental.....	16

1. Introducción

1.1 Orígenes de la evaluación

1.1 La estrategia actual y la hoja de ruta revisada del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición se prepararon en 2012 y previeron una evaluación exhaustiva para guiar el desarrollo del movimiento después de 2012 (**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**). De acuerdo con esto, el Grupo de Liderazgo de SUN ha encargado una Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) para ser presentada a finales de 2014 y formar parte de un posterior ejercicio de "visualización" para esquematizar el rumbo futuro del Movimiento SUN. Los Términos de Referencia (TOR) completos para la evaluación están en **Error! Reference source not found.**.

1.2 Estructura del informe¹

1.2 El objetivo de este Informe Inicial (II) es establecer una metodología y un plan de trabajo claros para llevar a cabo la evaluación. Se ha tratado de mantener la consistencia del texto principal tanto como fue posible, sin embargo, el II deberá brindar justificaciones rigurosas para algunos elementos de la metodología, y también servirá como instructivo para que el equipo lleve a cabo la evaluación. Por lo tanto, incluye un número de anexos detallados, como se muestra en Table 1 más adelante. En la última parte del informe se encuentran la bibliografía (**Error! Reference source not found.**) y una guía de abreviaturas.

Table 1 Descripción general de la estructura del informe

Capítulo/alcance	Anexos vinculados
1. Introducción	Anexo A Términos de Referencia
2. Tema de la evaluación <i>Breve contexto y descripción de SUN</i>	Anexo B Cronología de SUN Anexo C Resúmenes de documentos claves
3. Enfoque de la evaluación <i>Los objetivos de la evaluación y análisis de sus representantes</i>	Anexo D Análisis de los representantes
4. Enfoque de la Evaluación Exhaustiva <i>Desafíos metodológicos y el enfoque de la teoría de cambio</i>	Anexo E Teoría de cambio

¹ La estructura del informe se ajusta a los Estándares de CGIAR para la Evaluación Externa Independiente (**Error! Reference source not found.**).

Capítulo/alcance	Anexos vinculados
5. Criterios de evaluación y preguntas <i>Descripción general de los criterios claves de evaluación, las principales preguntas sugeridas sobre la evaluación y la matriz de evaluación</i>	Anexo F Glosario Anexo G Matriz de evaluación Anexo H Esquematización de las preguntas de TOR para la Matriz de evaluación
6. Instrumentos de evaluación	Anexo I Disponibilidad de datos Anexo J Líneas directrices para entrevistas Anexo K Selección de casos de países Anexo L Líneas directrices para el estudio de caso de países Anexo M Enfoque y métodos de la encuesta
7. Organización y cronograma	Anexo N Progreso de la evaluación Anexo O Funciones y responsabilidades del equipo Anexo P Calendario detallado de la evaluación
8. Limitaciones y resultados preliminares	Anexo Q Enfoque de la Evaluación Provisional del SMS Anexo R Descripción de la Evaluación de Progreso Provisional

2. Tema de la evaluación

2.1 Esta sección describe el contexto que causó el Movimiento para el Fomento de la Nutrición y cómo ha evolucionado esa iniciativa. Está respaldada por un resumen cronológico en **Error! Reference source not found.** y **Error! Reference source not found.** proporciona breves resúmenes de muchos de los documentos influyentes mencionados.

2.1 Contexto

2.2 En los últimos años, ha crecido el reconocimiento de la importancia de una buena nutrición en una amplia sección de resultados de desarrollo. Un catálogo cada vez mayor ha destacado el papel fundamental de la nutrición en el desarrollo y la supervivencia infantil, impulsado por la Serie de The Lancet 2008 sobre desnutrición materno-infantil (**Error! Reference source not found.**). Esta publicación influyente identifica una ventana de oportunidad clave en los primeros 1000 días (entre el comienzo del embarazo y los dos años de edad) durante la cual la nutrición puede tener un impacto significativo en la reducción de la mortalidad y las enfermedades, y en la prevención del daño irreversible de la salud y el desarrollo físico y cognitivo. Está acompañada por evidencia sólida sobre qué funciona desde el punto de vista de las intervenciones sobre la nutrición, con la recopilación a cargo de la serie de The Lancet (y su actualización reciente – **Error! Reference source not**

found.) de cientos de estudios en todo el mundo para identificar un número de intervenciones sobre la nutrición efectivas.

2.3 A partir de esto, en 2010 el Banco Mundial identificó un paquete de 13 intervenciones altamente rentables y calculó los costos anuales de su implementación en los 36 países más afectados (**Error! Reference source not found.**). Se estima que si se implementa por completo, el paquete de intervenciones dará como resultado una disminución de 1,1 millones de muertes infantiles por año, salvando 30 millones de años de vida ajustados por discapacidad. Los impactos a largo plazo de una buena nutrición se evidencian también a través de la investigación, con estudios longitudinales que presentan estimaciones de crecimiento del PIB del 2-3 por ciento como resultado de las intervenciones sobre la nutrición de la primera infancia (**Error! Reference source not found.**).

2.4 Esta evidencia ha ayudado a fomentar el acuerdo en torno a la nutrición como una inversión muy rentable y valiosa. En 2012, el Consenso de Copenhague, que tuvo la intención de identificar las inversiones más efectivas para abordar la serie de "desafíos globales más grandes", llegó a la conclusión de que la lucha contra la desnutrición "debe ser la prioridad principal de los responsables de las políticas y los filántropos" (**Error! Reference source not found.**). Destacó que cada dólar invertido en la reducción de la desnutrición crónica tiene al menos USD 30 de recompensa (**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**). Aunque las intervenciones específicas sobre la nutrición son conceptualmente más directas, las intervenciones sensibles a la nutrición en los sectores de agua y saneamiento, agricultura y protección social son también esenciales si se quiere eliminar los niveles de desnutrición.

2.5 Sin embargo, el progreso en términos de esfuerzo global para la nutrición no se ha correspondido con las pruebas que demuestran su importancia. Las estimaciones de la desnutrición infantil recopiladas conjuntamente por UNICEF, OMS y el Banco Mundial muestran que en 2012 162 millones de niños menores de cinco años sufrían de retraso en el crecimiento, 99 millones tenían bajo peso y 51 millones sufrían de emaciación (**Error! Reference source not found.**). La reciente crisis económica y el aumento de precios de los alimentos ha elevado la desnutrición y demorado el progreso hacia los ODM estrechamente relacionados con la alimentación y la nutrición, especialmente la mortalidad infantil (ODM4) y la mortalidad materna (ODM5), con 105 países de los 144 supervisado que no se esperaba que alcanzaran el ODM4 y 94 apartados del ODM5 (**Error! Reference source not found.**).

2.6 Para mejorar la nutrición, se ha desarrollado una estructura global que incluye un sinnúmero de instituciones y cooperativas. La Serie de The Lancet ofreció una esquematización superficial que incluye organismos del sistema de las Naciones Unidas, programas y fondos (al menos 14); bancos de desarrollo regionales e internacionales (cinco); organizaciones regionales de cooperación (al menos cinco principales); organismos de ayuda gubernamentales (más de 20), fundaciones benéficas (al menos cinco principales), y los organismos de implementación que

crean (al menos 15); ONG internacionales (más de 30); grandes universidades y centros de investigación (al menos 20 con alcance internacional, más los 15 centros de Grupos Consultivos de Investigación Agrícola Internacional); revistas académicas (varios centenares); y compañías comerciales multinacionales de alimentación y nutrición (al menos 14 grandes) (**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**). Además, reúne a un conjunto de órganos de coordinación, incluyendo el Comité Permanente de Nutrición de las Naciones Unidas (SCN), que es responsable de promover la cooperación entre los organismos de las Naciones Unidas y los organismos asociados para apoyar los esfuerzos para acabar con la desnutrición, REACH (Nuevos Esfuerzos Contra el Hambre y la Desnutrición Infantil) un mecanismo de facilitación a nivel nacional que coordina los organismos de las Naciones Unidas para respaldar los planes nacionales para el fomento de la nutrición, el Grupo Global de Nutrición que coordina las actividades de nutrición de las Naciones Unidas y otros socios durante emergencias, además del Movimiento para el Fomento de la Nutrición, el tema de esta evaluación.

2.2 Orígenes y evolución del Movimiento SUN

2.7 SUN se lanzó en 2010 como un esfuerzo multiactor para fortalecer y acelerar los sistemas y las medidas que le permiten a la gente gozar de una buena nutrición. Sus orígenes, sin embargo, pueden remontarse a la serie de *The Lancet* 2008 analizada anteriormente. Además de establecer evidencia sobre los costos a largo plazo de la desnutrición, *The Lancet* fue directa en su crítica sobre la indiferencia de los donantes y los gobiernos asociados hacia la nutrición, y la arquitectura institucional global "fragmentada y disfuncional" para la nutrición. La serie recurrió a la comunidad internacional para establecer una nueva estructura administrativa para la nutrición que "represente más eficazmente a las organizaciones supranacionales, al sector privado y a la sociedad civil, además de facilitar el diálogo con los participantes nacionales de los países más afectados (**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**)".

2.8 Durante los dos años siguiente, se llevaron a cabo debates intensivos sobre cómo debería conformarse la estructura global. En 2009, el Banco Mundial, algunos organismos de las Naciones Unidas, la Fundación Gates y otros formaron un pequeño comité que contrató a dos asesores para redactar el borrador del primer documento de SUN. Las reuniones de primavera de 2010 del Banco Mundial marcaron un punto de inflexión cuando se lanzó el Marco para la Acción del Movimiento SUN para el Fomento de la Nutrición (MPA). Aprobado por más de 100 gobiernos, organismos de desarrollo, empresas y organizaciones de la sociedad civil, el marco establece principios y prioridades claves para la acción para abordar la desnutrición y movilizar el aumento en las inversiones a través de un conjunto de intervenciones sobre la nutrición en los diferentes sectores. Para acompañar el marco, se desarrolló una Hoja de Ruta de SUN que establece los principios básicos de un esfuerzo multiactor por el cual las entidades nacionales, regionales e

internacionales podrían trabajar para establecer y perseguir los esfuerzos para fomentar la nutrición. De este modo nació el Movimiento SUN, como un esfuerzo conjunto para estimular las actividades coordinadas para una mejor nutrición.

2.9 En el centro del Movimiento SUN existe un compromiso explícito con el apoyo a los esfuerzos de los países para abordar la desnutrición. El nexo de coordinación se encuentra a nivel nacional, donde se establecen las plataformas multiactor de SUN (o se consolidan, si ya existen), incluye representantes de los gobiernos, los donantes, la ONU, la sociedad civil, la comunidad técnica y de empresas, y está dirigido por un Punto focal de SUN en el país (generalmente, del gobierno).

Figure 1 Plataformas multiactor en los países miembros de SUN



Fuente: **Error! Reference source not found.**

2.10 En 2012, el documento de la estrategia y la Hoja de Ruta revisada del Movimiento SUN (**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**) establecieron cuatro objetivos estratégicos a perseguir por los países miembros de SUN y sus socios:

- 1) Crear un entorno político favorable, con un fuerte liderazgo interno y un espacio compartido (plataformas multiactor) donde los representantes puedan alinear sus actividades y asumir la responsabilidad conjunta de fomentar la nutrición.
- 2) Establecer mejores prácticas para fomentar las intervenciones comprobadas, entre ellas, la adopción de leyes y políticas.
- 3) Alinear las medidas en torno a planes nacionales de alta calidad y bien presupuestados, con un marco de resultados acordado y responsabilidad mutua.
- 4) Aumentar los recursos, dirigidos a estrategias coherentes y alineadas.

2.11 El Movimiento SUN está abierto a todos los países cuyos gobiernos se

comprometen con la nutrición y a todos los representantes que se comprometen a ofrecer apoyo. La membresía inicial de cinco países se expandió rápidamente hasta alcanzar su tamaño actual de más de cincuenta miembros.

2.12 A nivel global, se ha establecido una serie de redes en un esfuerzo por apoyar el logro de estos objetivos en los países miembros de SUN. Los Puntos Focales de SUN en el gobierno de cada país se reúnen en la Red de países de SUN para compartir sus logros y aprender de otros países que enfrentan desafíos parecidos. Se estableció una Red de la Sociedad Civil, compuesta por organizaciones nacionales e internacionales, con el objetivo de alinear las estrategias, los esfuerzos y los recursos de la sociedad civil con los planes nacionales. La Red del Sistema de las Naciones Unidas, codirigida por el SCN de la ONU y la Asociación REACH de las Naciones Unidas, trabaja para armonizar y coordinar la participación de los organismos de las Naciones Unidas en el movimiento SUN. La Red de Donantes de SUN, que incluye facilitadores de los donantes de los países miembros de SUN y otros organismos interesados, trabaja con los países miembros de SUN para identificar necesidades adicionales de apoyo, realizar un inventario completo de los programas y las políticas relevantes para la nutrición, y revisar las capacidades para el fomento de la nutrición, los requisitos de asistencia técnica y la identificación de brechas críticas. Por último, la Red de empresas de SUN trabaja para movilizar y reforzar los esfuerzos de las empresas para apoyar al Movimiento SUN.

2.13 En un principio, la gobernanza de SUN fue emprendida por un equipo de transición provisorio, presidido por el Representante Especial de la ONU para la Seguridad Alimentaria y Nutricional. Sin embargo, siguiendo las recomendaciones del estudio de Administración 2011 (**Error! Reference source not found.**),² se estableció un Grupo de Liderazgo responsable de la gobernanza general de SUN. Está conformado por 27 miembros del gobierno, la sociedad civil, organizaciones internacionales, organismos donantes, empresas y fundaciones, nombrados por el Secretario General de la ONU. El Director Ejecutivo de UNICEF preside el Grupo de Liderazgo en nombre del Secretario General de la ONU. Desde entonces, el mandato del Grupo de Liderazgo se ha prolongado hasta finales de 2015.

2.14 En el núcleo de la coordinación de las diferentes Redes y grupos de SUN se encuentra el Secretariado. El Secretariado del Movimiento SUN (SMS) no tiene un rol operativo en la implementación de los programas de nutrición, pero busca vincular a los países y las redes para facilitar una colaboración coherente y realizar un seguimiento del progreso. También facilita la gestión del Fondo Fiduciario de Diversos Socios (FFDS), que proporciona pequeñas subvenciones que sirven como catalizadores, sobre todo para apoyar el fortalecimiento de las OSC dentro del país. El SMS también tiene la responsabilidad de coordinar el monitoreo y la evaluación en curso de SUN y reunir datos de los países, las redes y las estructuras de gobierno

² Se sugirieron dos opciones: establecimiento de un Grupo de Liderazgo multiactor (para proporcionarle liderazgo general al Movimiento SUN, con su estrategia establecida y una estructura de responsabilidad para apoyar su implementación, además de promoción proactiva y movilización de recursos) o incorporación de SUN al SCN. Se adoptó la primera.

de acuerdo con el Marco de M&E de SUN, que se lanzó en abril de 2013 (**Error! Reference source not found.**).

2.15 La nueva iniciativa, coordinada por el SMS, consiste en facilitar el establecimiento de las Comunidades de Práctica (COP) donde las solicitudes de apoyo de cada país miembro de SUN estén vinculadas con los expertos provenientes de otros países miembros de SUN y de las Redes de SUN. En este momento se están estableciendo cuatro COP que abarcan (i) promoción y comunicación; (ii) planificación, valoración de costes, seguimiento del uso de fondos y movilización de recursos; (iii) monitoreo, implementación y evaluación del impacto; y (iv) gestión y coordinación de la implementación.

2.16 Desde el comienzo, las estructuras de gobierno de SUN se han visto como un esfuerzo de duración limitada más que como una institución permanente, y el actual mandato de su Grupo de Liderazgo y del SMS continuará vigente hasta fines de 2015. Sin embargo, la transformación de la nutrición de acuerdo con los objetivos establecidos por la Asamblea Mundial de la Salud es un esfuerzo a largo plazo, por lo que la estrategia de SUN para el período 2012-2015 previó una evaluación exhaustiva que proporcionaría la base para determinar el rol y la configuración de SUN después de 2015.

3. Enfoque de la evaluación

3.1 Objetivos y alcance de la evaluación

3.1 Los objetivos y el alcance de la evaluación se establecen claramente en los TOR, como se muestra en o más adelante. Se incluye un conjunto detallado de

preguntas específicas a responder en los TOR en **Error! Reference source not found.** (ver Anexo E de los TOR).³

Cuadro 1 Objetivos y alcance de la EEI de SUN

El objetivo principal de la Evaluación Exhaustiva Independiente (EEI) es informar al Ejercicio de Visualización del Grupo de Liderazgo sobre el futuro del Movimiento SUN. Para hacerlo, se espera que la evaluación analice los procesos y las actividades anteriores y actuales del movimiento, y presente resultados, conclusiones y recomendaciones específicas que le permitan al Grupo de Liderazgo y a todos los representantes delinear los planes futuros del Movimiento SUN. De esta manera, la EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes y hacer que SUN sea apto para su propósito y esté preparado para los futuros desafíos.

En función del alcance, la EEI tendrá en cuenta todos los aspectos de SUN: su estructura institucional, objetivos, modelos de trabajo, procesos de decisión, rol en la estructura más amplia de desarrollo internacional, relevancia, valor agregado, eficacia y efectividad. Pondrá su atención en qué tan efectivo ha sido SUN en el cumplimiento de sus objetivos, relacionados con acelerar la reducción de la desnutrición, y propondrá opciones para la evolución del Movimiento SUN a fin de desarrollar las fortalezas y abordar los puntos débiles. Proporcionará una evaluación independiente de lo que SUN ha logrado y está logrando, la eficacia y efectividad de sus diferentes partes (su gobierno, redes y secretariado), su funcionamiento actual y en la medida de lo viable, su contribución a nivel nacional, regional y global. Analizará hasta qué punto SUN está ayudando a los gobiernos nacionales, y otros representantes, a contribuir a las transformaciones del modo en que se está abordando la nutrición. Y evaluará el rol de SUN en prestar más atención al empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, y acelerar los enfoques sensibles a la nutrición en agricultura, atención médica, agua y saneamiento y otros sectores.

Fuente: adaptado de TOR, ¶7, 13, 14

3.2 Propósitos de evaluación y usuarios

3.2 El Grupo de Liderazgo de SUN ha ordenado la evaluación. Está supervisada por el Subgrupo de Visión (SV) del Grupo de Liderazgo y establecerá la base para considerar los rumbos que tomará SUN en un ejercicio de "visualización" que comenzará a principios de 2015 (ver 0 más adelante). Por consiguiente, la evaluación tiene un elemento formativo sólido; se considera un hito en el desarrollo del Movimiento SUN y es relevante para todos los representantes de SUN.

3.3 Se ha designado un Director de Evaluación para supervisar la evaluación y facilitar la comunicación entre el equipo de evaluación y los representantes relevantes, incluso el SV y el SMS.

3.4 El SV está desarrollando un procedimiento y un calendario para elaborar una respuesta de gestión a las recomendaciones del informe final de la EEI de SUN.

³ Vea la Sección 5 para un debate más a fondo de las preguntas sobre la evaluación.

Cuadro 2 Usos y usuarios de la evaluación

Por lo tanto, se espera que, mediante el análisis de los procesos y actividades anteriores y actuales, la evaluación presente resultados, conclusiones y recomendaciones específicas que le permitan al Grupo de Liderazgo y a todos los representantes delinear los planes futuros del Movimiento SUN. Por consiguiente, la evaluación debe considerarse un hito para SUN y para la nutrición, ya que refuerza el "potencial de SUN para cumplir con los objetivos globales para los que fue creado". Ese objetivo implica ayudar a los países miembros de SUN, que son el núcleo del Movimiento SUN, a acelerar y maximizar el progreso hacia la eliminación del azote de la desnutrición. La EEI debe ayudar a fortalecer el sentimiento de unidad entre los representantes para lograr ese objetivo y ayudar a que SUN esté a la altura de los próximos desafíos.

Fuente: TOR ¶14

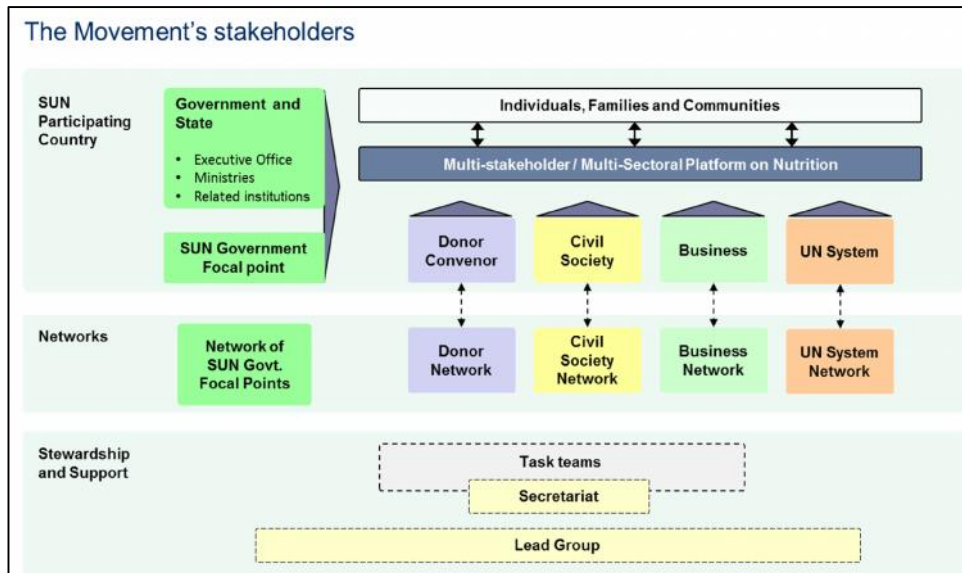
3.3 Representantes de la evaluación

3.5 La evaluación tiene como propósito "reflejar las aspiraciones y preocupaciones de todos los representantes del Movimiento" (TOR ¶8) y que todos los representantes la utilicen para delinear los planes futuros del Movimiento SUN (TOR ¶7). Dada la variedad de participantes involucrados en el Movimiento SUN, así como también la complejidad y fluidez de la estructura del Movimiento (por ejemplo, las interacciones entre las redes a nivel nacional y global), es fundamental desarrollar un entendimiento de los grupos de representantes que tienen un interés en (y una posible influencia sobre) la evaluación.

3.6 Figure 2 más adelante está tomada del documento de la Estrategia de SUN. El esquema presenta los grupos de representantes claves en el Movimiento. Sin embargo, no representa el tamaño relativo de los grupos o los posibles niveles de influencia en las capas.

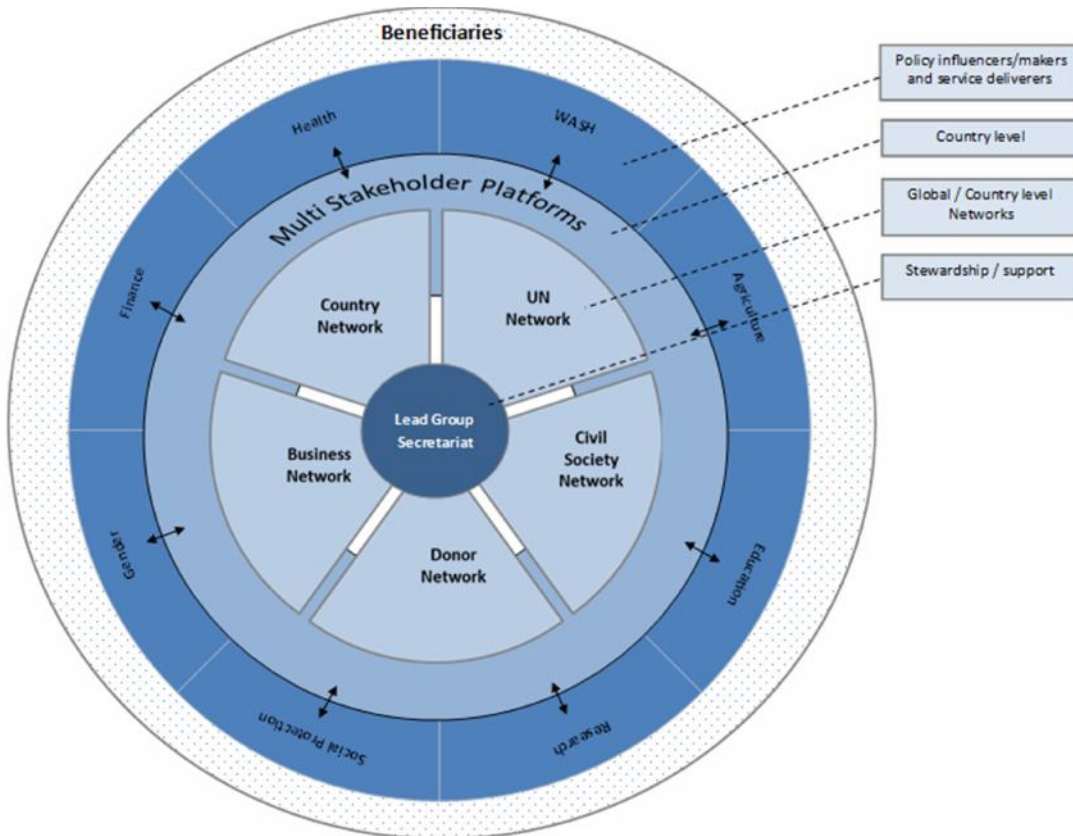
3.7 Figure 3 más adelante proporciona un punto de vista alternativo, que refleja (por ejemplo) que los beneficiarios forman el grupo más grande en el Movimiento SUN, pero también el más alejado de la influencia directa del gobierno central y las estructuras de apoyo de SUN. Existen interacciones complejas entre las redes globales y las plataformas multiactor a nivel nacional, y posteriormente entre los responsables de las políticas/personas influyentes y los prestadores de servicio en varios subsectores.

Figure 2 Los representantes del Movimiento SUN (Esquema de la Estrategia)



Fuente: Error! Reference source not found.

Figure 3 Influencia e interacción de los representantes de SUN



Fuente: Autores

3.8 El esquema destaca la amplia variedad de sectores que SUN busca influenciar. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que cualquier esquema es una simplificación: el Movimiento SUN no es un proyecto o un programa convencional. El Grupo de Liderazgo y el SMS entienden que su función es apoyar a los puntos focales de SUN en el país y a los gobiernos, por lo que la influencia fluye en ambas direcciones, y las redes no se inclinan al fomento (su fomento se percibirá de distinta manera desde las perspectivas de los diferentes países miembros de SUN, al igual que la importancia relativa de los diferentes sectores).

3.9 Figure 3 es el fundamento conceptual para la matriz de representantes detallada que se presenta en **Error! Reference source not found.**. El equipo de evaluación también realizará la esquematización de los representantes para cada uno de los países seleccionados donde se realizará un estudio de caso (ver **Error! Reference source not found.**). Los mapas de representantes se utilizarán para garantizar que la evaluación involucre a todos los grupos de representantes relevantes, especialmente en la elección de entrevistados y participantes de la encuesta (**Error! Reference source not found.**).

3.10 Será importante evitar el riesgo de pensamiento grupal y garantizar que las opiniones de los críticos internos y externos de SUN se tengan en cuenta (ver las críticas enumeradas en 0 más adelante). Nos aseguraremos de que todas las partes (tanto a nivel global y en los países donde se realizará el estudio de caso) tengan la oportunidad de realizar representaciones para el equipo de evaluación, invitando a los críticos públicos (como los autores de 0) y publicitando la accesibilidad del equipo de evaluación.

Cuadro 3 Ejemplo de una crítica externa de SUN

- Conflicto de intereses. Las corporaciones y la industria y las organizaciones respaldadas por la industria están activas en la junta de SUN.
- Distanciamiento del proceso de la ONU. SUN elude el rol soberano del sistema de las Naciones Unidas en la gobernanza de la alimentación y la nutrición.
- Invalidación del abordaje directo de los determinantes estructurales. SUN ignora las causas subyacentes y básicas de desnutrición.
- Falta de un enfoque central adecuado. SUN le presta muy poca o ninguna atención al concepto del derecho humano a la nutrición.
- Énfasis en las intervenciones técnicas impuestas desde afuera. Poco alcance para que los países determinen sus propias prioridades y planes nacionales.
- Vínculos con grandes empresas, como la Coalición G8 para la Seguridad Alimentaria en África, que podrían promover la industria agraria y la apropiación de tierras.
- Asociaciones con corporaciones multinacionales que suelen encubrir su reputación en las campañas de relaciones públicas.
- Énfasis en los enfoques médicos. Un alto porcentaje del presupuesto de SUN es para tratamiento, en parte por los alimentos terapéuticos listos para usar.
- En su gobernanza, se priorizan las organizaciones que dependen de los fondos de los donantes sobre los movimientos populares que son fundamentales para el Movimiento SUN.

Fuente: http://www.wphna.org/htdocs/2013_mar_col_claudio.htm

3. 11 Al interactuar con todos los representantes, el equipo de evaluación será consciente de las creencias, los hábitos y las costumbres y actuará con integridad y honestidad, garantizando que todas las comunicaciones directas e indirectas con individuos estén caracterizados por el respeto, e identificando cualquier problema ético en torno a esto, si surgiera. El equipo de evaluación protegerá el anonimato y la confidencialidad de la información personal.

4. Enfoque de la Evaluación Exhaustiva y Teoría de cambio de SUN

4.1 Desafíos de evaluabilidad para una Evaluación Exhaustiva

4. 1 Las asociaciones globales como SUN ofrecen a los evaluadores distintos desafíos. Sin embargo, existe un creciente corpus de experiencias prácticas y orientación metodológica en el que se puede basar la evaluación actual y este II se ha beneficiado especialmente de la orientación que se proporciona en el libro de consulta de GRPP (**Error! Reference source not found.**) y en una revisión reciente que involucra al Banco Mundial (**Error! Reference source not found.**), así como también de la orientación vinculada con el sitio web de CEPKE (la Plataforma de Evaluación Exhaustiva para el Intercambio de Información) como **Error! Reference source not found., Error! Reference source not found..**

4. 2 Los principales desafíos de evaluación de las actividades de la asociación se describen en los TOR. Incluyen la ausencia de grupos de control para permitir un enfoque experimental, la ubicuidad de los aportes conjuntos y los resultados conjuntos, y la probabilidad de que los diferentes participantes puedan, en la práctica, tener diferentes objetivos y enfoques (teorías de cambio). Donde hay trabajo "preliminar" (influyendo el comportamiento de otros), existen desafíos adicionales en el carácter "blando" de los resultados previstos, las cadenas largas de causalidad que podrían involucrarse y los plazos largos en los que el cambio puede ocurrir.

4. 3 **Error! Reference source not found.** propone un marco analítico para distinguir los diferentes niveles de concentración de causas, en donde una concentración más alta de causas significa que las relaciones causales son más difíciles de establecer. En este marco, las actividades generales de SUN son definitivamente una intervención muy "compleja", que requiere un alto número de transacciones de persona a persona y que confiere un alto nivel de discreción a nivel local donde, en general, se les pide a los agentes que encuentren una solución innovadora allí mismo en vez de aplicar una metodología de un menú de opciones conocido. En general, son muchas más las intervenciones sensibles a la nutrición que SUN promueve que las específicas sobre la nutrición.

4. 4 Al mismo tiempo, SUN también es una iniciativa compuesta, que aboga por

una variedad de intervenciones. Las intervenciones específicas sobre la nutrición son, generalmente, menos complejas que las sensibles a la nutrición, pero hay niveles de complejidad en el requisito para considerar la relevancia de lo que SUN promueve, así como también la eficacia de su promoción. Las características especiales del Movimiento SUN que son importantes para esta evaluación son:

- a) Es una asociación global con una estructura única (no es un fondo mundial y no tiene un estatuto legal formal).⁴
- b) Sus objetivos fundamentales son claros - abordar el problema internacional de la desnutrición- y está inspirado en el conocimiento común de las características del problema que busca abordar. Sin embargo, las ramificaciones del fomento de la nutrición son de gran alcance. Las intervenciones específicas sobre la nutrición son relativamente fáciles de identificar, delimitar y supervisar, pero abordar las causas subyacentes de una nutrición inadecuada supone medidas sensibles a la nutrición en muchos sectores. Normalmente, las intervenciones sensibles a la nutrición tienen múltiples objetivos y plantean desafíos relacionados con la especificación de un diseño y selección de proyecto adecuados, la identificación (o asignación) y supervisión de gastos relacionados con la nutrición, y el monitoreo y evaluación de su desempeño.
- c) La responsabilidad es un principio fundamental para SUN, pero, en conjunto, el carácter de la asociación y las características del problema que busca abordar hacen que la responsabilidad mutua sea un principio difícil de llevar a la práctica.
- d) Dimensiones financieras: el cálculo de los costos del fomento de la nutrición es significativo (**Error! Reference source not found.**), pero SUN ha buscado funcionar como un catalizador más que como un canal de financiación. Los fondos directamente relacionados con SUN (costos del SMS, el Fondo Fiduciario de Diversos Socios (FFDS) y el apoyo directo de los donantes, como el programa MCSUN de DFID) son relativamente reducidos y la cantidad de dinero que SUN moviliza es una pregunta desafiante sobre la evaluación.
- e) El movimiento es joven y aún está en desarrollo. Su estructura actual sigue las recomendaciones del informe de administración de 2011 (**Error! Reference source not found.**) y continúa innovando, por ejemplo, en el desarrollo de una serie de comunidades de práctica (COP).
- f) Tiene que funcionar en un contexto dinámico⁵ que incluye cambios rápidos y desarrollo en los países objetivo, cambios de las características y la estructura de ayuda internacional en general y desarrollo en las instituciones e iniciativas

⁴ "Sin embargo, SUN no es una institución nueva ni un mecanismo financiero. Es un partenariado multiactor amplio que brinda apoyo a los planes nacionales para el fomento de la nutrición. Es un movimiento voluntario que no tiene estatuto legal. No suministra directamente recursos financieros o técnicos, sino que busca acelerar su disponibilidad en respuesta a las necesidades de los países. SUN está abierto a todos los países cuyos gobiernos se comprometen con el fomento de la nutrición y a todos los representantes que se comprometen a ofrecer apoyo". (TOR ¶4)

⁵ "La EEI deberá tener en cuenta los rápidos cambios que están ocurriendo en el panorama del desarrollo internacional y las nuevas realidades y desafíos en la nutrición". (TOR ¶11)

relacionadas con la nutrición.⁶ (El Movimiento SUN se está formando y está respondiendo a este contexto dinámico).

4.5 Los TOR (consultar el glosario) destacan las siguientes características de las evaluaciones exhaustivas (EE) que las diferencian de las evaluaciones de intervenciones, proyectos y programas:

- a) El alcance de las EE es mucho más amplio, ya que evalúan una organización en su totalidad.
- b) Las EE requieren de un compromiso y una inclusión de las perspectivas de los representantes mucho mayores que los que se necesitan en otro tipo de evaluaciones.
- c) La necesidad de una amplia consulta, además de la consideración de una gran variedad de asuntos y la utilización de numerosos métodos de evaluación, implica que las EE necesitan más recursos y toman más tiempo que evaluaciones limitadas.
- d) En un grado mucho mayor que en otras formas de evaluación, las EE implican mirar hacia atrás (lo que los evaluadores muchas veces llaman una “evaluación sumativa”) y hacia adelante (o lo que se conoce como una “evaluación formativa”) y sintetizar ambas con recomendaciones para medidas futuras.

4.6 En la práctica, la EEI de SUN está limitada a un calendario muy apretado. En la sección 7 analizamos cómo ser lo más meticulosos y consultivos posible en el tiempo disponible. A continuación, describimos el enfoque de la teoría de cambio que proporciona el fundamento metodológico para esta evaluación.

4.2 Teoría de cambio de SUN

4.7 El equipo de evaluación ha usado los elementos de la teoría de cambio presentes en la Estrategia de SUN para el período 2012–2015, la Hoja de Ruta revisada del Movimiento SUN y el Marco de Monitoreo y Evaluación de SUN, y también ha usado un análisis de la bibliografía y las entrevistas con los creadores de SUN para desarrollar una teoría de cambio de alto nivel para guiar la evaluación.

4.8 Esta teoría de cambio tiene como propósito:

- como guía de alto nivel, reflejar (y después comprobar) nuestro entendimiento del razonamiento sobre el que se basa el Movimiento SUN; y
- como herramienta de evaluación, identificar e investigar los vínculos claves en la lógica que representa la teoría de cambio, en lo que respecta a los vínculos

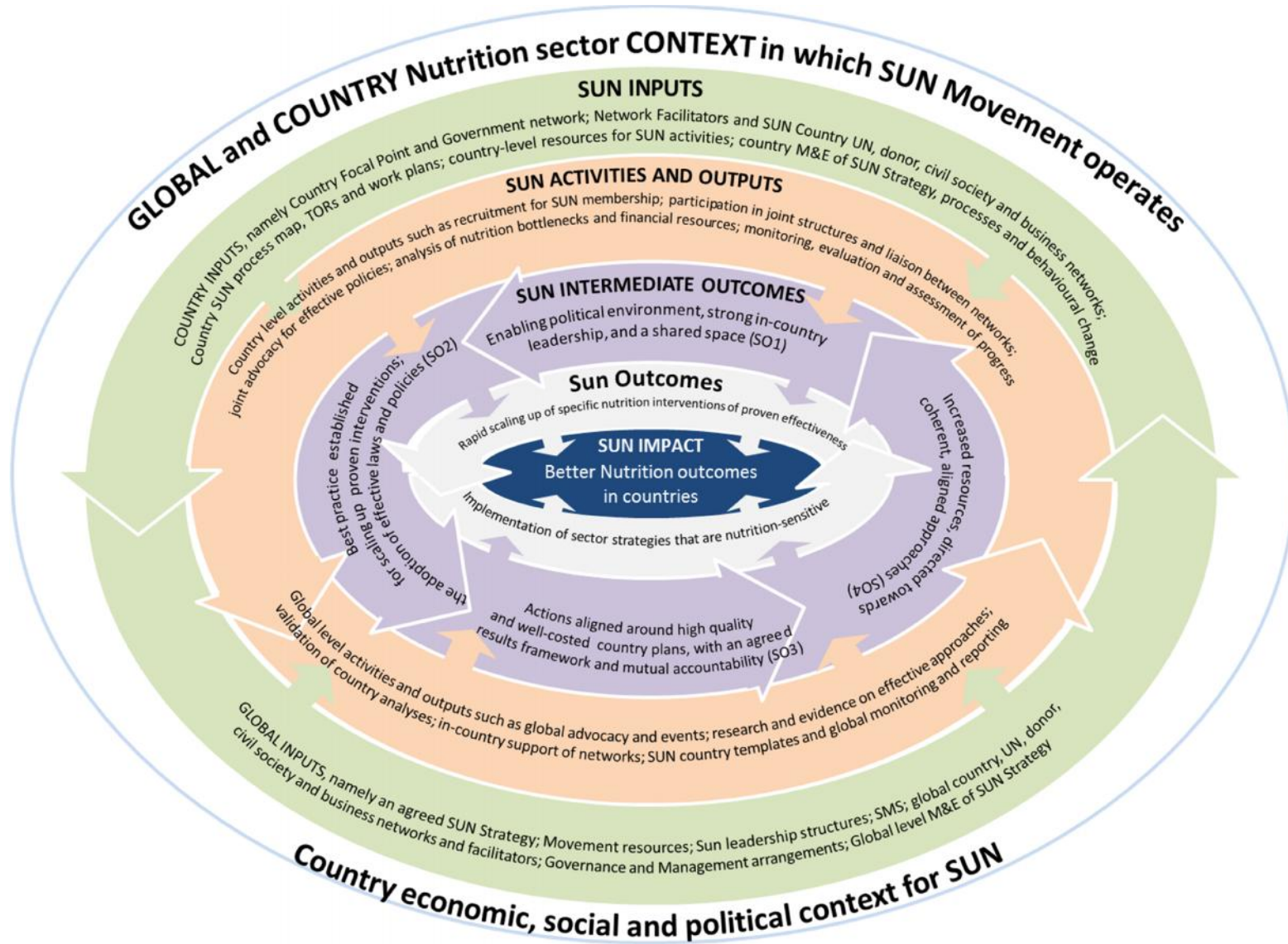
⁶ "Otra cuestión fundamental es la posición y la ventaja competitiva de SUN en relación con los cambios en otras instituciones e iniciativas de nutrición, que incluyen: i) los seis objetivos globales de nutrición establecidos en la Asamblea Mundial de la Salud en 2012; ii) los compromisos con el Pacto de Nutrición para el Crecimiento; iii) los mecanismos propuestos para la financiación catalítica de la nutrición; iv) los sistemas de información de nutrición nacionales; v) el trabajo en curso para realizar un seguimiento de las inversiones en nutrición; vi) los planes para elaborar un informe global sobre el estado de la nutrición mundial; y vii) los cambios que se están adoptando en el Comité Permanente de Nutrición de la ONU y REACH". (TOR¶12)

internos causales/contribuyentes que sugiere y las suposiciones claves que presenta.

4.9 Figure 4 más adelante ofrece un resumen de la teoría de cambio global. El razonamiento completo de trasfondo se expone en **Error! Reference source not found.** que también presenta esquemas detallados que describen las suposiciones, los vínculos desde el nivel global al nivel nacional, y desde los aportes hasta los resultados. La TC respalda la matriz de evaluación analizada en la Sección 5.2 más adelante

4.10 Dadas las características del Movimiento SUN, como conjunto de redes interdependientes, es posible reconocer numerosas subteorías de cambio, que respaldan esta teoría. El **Error! Reference source not found.** identifica algunas subteorías, que están reflejadas en algunas de las suposiciones de la TC detallada. En la medida de lo posible, la evaluación identificará tales subteorías y verificará su consistencia con la TC global.

Figure 4 Teoría de Cambio global de la EEI de SUN: Esquema fundamental



5. Criterios de evaluación y preguntas

5.1 Criterios de evaluación

5.1 Los diferentes usuarios definen de distinto modo los criterios de evaluación comunes (dos ejemplos frecuentes son eficacia e impacto). En el **Error! Reference source not found.** ofrecemos un glosario para garantizar la consistencia de la terminología usada por el equipo de evaluación actual. El glosario:

- define los criterios comunes del CAD de la OCDE (relevancia, efectividad, eficacia, sostenibilidad e impacto);
- ofrece una nota con la definición de eficacia y la relación sistemática entre eficacia y efectividad (basada en **Error! Reference source not found.**);
- analiza la pertinencia de acuerdo con **Error! Reference source not found.**;
- incluye criterios de (internos y externos) coherencia;
- señala la terminología para el mapeo de alcances y la evaluación de la influencia; y
- ofrece orientación sobre los criterios de efectividad de la ayuda (señalando la diferencia entre efectividad de la ayuda y efectividad del desarrollo).

5.2 Preguntas sobre la evaluación y matriz de evaluación

5.2 Las preguntas que la EEI abordará se encuentran en los TOR, que incluye un anexo que detalla las preguntas globales y de apoyo que se priorizan durante las consultas sobre la evaluación. El desafío de los evaluadores es estructurar su investigación de forma tal que puedan seguir una secuencia clara desde los resultados hasta las conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta la disponibilidad de pruebas pertinentes.

5.3 Para este propósito, el equipo de evaluación ha preparado la matriz de evaluación en el **Error! Reference source not found.**. Está basada en la teoría de cambio que se describe en la Sección 4.2 más atrás y en el **Error! Reference source not found.**, emplea los criterios de evaluación que se explican en el **Error! Reference source not found.** y se basa en las preguntas específicas que se proponen en los TOR.⁷ Table 2 más adelante resume la secuencia de las principales preguntas y subpreguntas sobre la evaluación.

5.4 La matriz de evaluación aborda las preguntas globales y específicas del país, y también servirá como línea directriz para los estudios de casos nacionales.

⁷ **Error! Reference source not found.** aplica las preguntas de los TOR a la matriz de evaluación.

Table 2 Principales preguntas sobre la evaluación

EQ1 ¿El Movimiento SUN ha abordado las cuestiones correctas?
<p>1.1 ¿En qué medida los objetivos del Movimiento SUN coinciden con las necesidades, prioridades y estrategias de los países beneficiarios?</p> <p>1.2 ¿El Movimiento SUN ha llenado una brecha en la estructura nacional e internacional para abordar la desnutrición?</p> <p>1.3 ¿Contribuyeron las estrategias de SUN a un mayor enfoque sobre los problemas de género relacionados con la nutrición y los de igualdad de género?</p> <p>1.4 ¿Logró el enfoque del Movimiento SUN un balance justo entre las medidas a nivel nacional y global?</p>
EQ2 ¿Se puede decir que el Movimiento SUN ha seguido una estrategia clara, consistente y comprensible para todos?
<p>2.1 ¿Son claros en todos los niveles los objetivos, las prioridades y las estrategias del Movimiento SUN?</p> <p>2.2 ¿Han reflejado de forma apropiada sus objetivos, prioridades y estrategias los principales aportes, actividades y resultados del Movimiento SUN?</p> <p>2.3 ¿Cómo busca SUN integrar la consciencia de género a través de sus actividades, las específicas sobre nutrición y las sensibles a la nutrición?</p>
EQ3 ¿Cuáles han sido los resultados de los esfuerzos de SUN?
<p>3.1 ¿En qué medida ha contribuido SUN al cambio de actitudes y procedimientos, creando y posibilitando así un entorno para el fomento de la nutrición?</p> <p>3.2 ¿En qué medida SUN produjo un cambio de políticas y de compromisos de los recursos?</p> <p>3.3 ¿Estos cambios están fomentando la nutrición?</p> <p>3.4 ¿Existen conexiones plausibles entre los resultados generales a los que SUN ha contribuido y los impactos a medio y largo plazo de los beneficiarios previstos?</p>
EQ4 ¿A qué se deben estos resultados (o la falta de ellos)?
<p><i>Gobernanza y gestión</i></p> <p>4.1 ¿Qué tan eficaces han sido los acuerdos de gobernanza y gestión de SUN?</p>
<p><i>Rendimiento</i></p> <p>4.2 Con respecto a sus propias actividades, ¿el Movimiento SUN ha utilizado de manera eficiente sus recursos?</p> <p>4.3 ¿Han sido razonables los costos de operación de SUN?</p> <p>4.4 ¿Las soluciones de promoción para la nutrición de SUN han tenido en cuenta las consideraciones de eficacia? (por ejemplo, en el balance entre las opciones específicas de nutrición y sensibles a la nutrición)</p> <p>4.5 ¿Ha logrado SUN un equilibrio correcto entre el trabajo a nivel global y la atención a los países, entre ser inclusivo (número de países involucrados) y efectivo al brindar un apoyo firme a los países?</p>

<p><i>Coherencia</i></p> <p>4. 6 ¿Han logrado las diferentes actividades que componen el Movimiento SUN reforzarse entre sí (llegando a ser más que la suma de sus partes)?</p> <p>4. 7 ¿Qué tan bien han complementado las actividades de SUN otras iniciativas a nivel nacional y global?</p>
<p><i>Contexto</i></p> <p>4. 8 ¿Qué factores contextuales (previstos o no previstos) han afectado de forma positiva o negativa el logro de los objetivos de SUN?</p>
<p><i>Monitoreo, aprendizaje y adaptación</i></p> <p>4. 9 ¿Cuánto ha aprendido SUN de la experiencia y ha modificado en consecuencia?</p>
<p>EQ5 ¿Qué tan sostenible es el Movimiento SUN?</p>
<p>5. 1 ¿Existen posibilidades de que los resultados obtenidos de SUN sean duraderos?</p> <p>5. 2 ¿Hasta qué punto está contribuyendo SUN al desarrollo de los sistemas (ayudando a desarrollar la política nacional adecuada y la estructura institucional para obtener resultados nutricionales sostenibles a medio y largo plazo)?</p> <p>5. 3 ¿Es el Movimiento SUN sostenible por sí mismo?</p>
<p>EQ6 ¿Cómo debería evolucionar el Movimiento SUN a corto, mediano y largo plazo?</p>
<p><i>Todas las subpreguntas en esta PE son formativas. Las preguntas concretas se perfeccionarán a partir de la evidencia emergente a medida que avance la evaluación. La EEI de SUN se basará en sus resultados acumulativos (anterior) para presentar alternativas y vinculará sus recomendaciones a los principios de efectividad de la ayuda y efectividad del desarrollo, con referencia a las experiencias de asociaciones análogas.</i></p>
<p>6. 1 ¿Es probable que el Movimiento SUN continúe? De ser así, ¿qué aspectos/componentes seguirán siendo pertinentes y durante cuánto tiempo?</p> <p>6. 2 ¿Cuáles son las opciones estratégicas relevantes del Movimiento SUN a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>6. 3 ¿Cuáles son las implicancias correspondientes para los acuerdos de gobernanza y gestión de SUN?</p>

6. Instrumentos de evaluación

6. 1 Nuestra teoría de cambio y matriz de evaluación proporcionan un marco sistemático para la recopilación y análisis de datos. Esta sección comienza con una nota sobre las fuentes de información, luego, analiza los otros instrumentos principales de recopilación de datos (entrevistas, estudios de casos nacionales y una encuesta sugerida), seguido por una nota sobre garantía de calidad.

6.1 Fuentes de información/datos

6. 2 Debido a las limitaciones de tiempo y las fuentes disponibles para esta evaluación, los TOR, con razón, insisten en aumentar el uso de datos existentes y aprovechar, tanto como sea posible, la información existente. No se prevé una recopilación de datos cuantitativos además de los datos de comprensión reunidos en

la encuesta (ver Sección 6.6). Por el contrario, la evaluación utilizará el gran volumen de información existente sobre la nutrición y el Movimiento SUN.

6.3 Durante la etapa inicial, se reunió la información básica sobre los países miembros de SUN, con el objetivo principal de contribuir a la selección de estudios de caso de los países (ver **Error! Reference source not found.**). Además, se realizó una esquematización de datos para ayudar a los miembros del equipo a identificar qué información estaba disponible de forma inmediata, de qué fuentes provenía, de qué año y dónde se podía localizar en la biblioteca de evaluación (ver **Error! Reference source not found.**). En el futuro, se espera que la evaluación utilice principalmente las fuentes de datos que se detallan a continuación para los fines de análisis global y en la preparación de los expedientes de los países.

6.4 Para obtener información relacionada con el desempeño del Movimiento SUN, se espera que la fuente de datos principal a nivel nacional se encuentre en las microfichas, disponibles desde 2010 a 2013. Proporcionan datos sobre el progreso en comparación con los cuatro procesos de SUN (y desde 2013, sus subindicadores relacionados, ver **Error! Reference source not found.**), además del estado de preparación general de un país. El SMS los recopila de manera provechosa en un compendio anual, que se utiliza como un aporte clave en los informes de progreso del Movimiento SUN. Mayormente, estos documentos monitorean un conjunto coherente de indicadores cada año, permitiendo un análisis longitudinal. Cuando éste no es el caso, el SMS puede llenar brechas de información de prioridad. Algunos análisis, incluso las autoevaluaciones realizadas por las redes nacionales respecto a los subindicadores en los cuatro procesos de SUN, se dieron a conocer hace poco, y el período 2013/14 servirá de punto de referencia.

6.5 La documentación a nivel nacional se complementará con informes de SUN a nivel global. Los Informes Anuales de Progreso, disponibles actualmente para 2011 hasta 2013, serán de uso exclusivo para la evaluación. El informe 2014 se presentará ante el Grupo de Liderazgo en septiembre de 2014. El equipo también utilizará el Informe de referencia del Marco de M&E del Movimiento SUN, que proporciona información de referencia (para 2012) en términos de impacto (es decir, indicadores de nutrición), resultados generales (características del comportamiento de las partes constituyentes que forman parte del Movimiento SUN) y resultados específicos (servicios prestados por las estructuras de gobernanza y gestión de SUN), ver **Error! Reference source not found.** Se espera que el Informe de Progreso Anual 2014 del Movimiento SUN brinde la primera actualización exhaustiva respecto a esta referencia.

6.6 En lo que respecta a los datos sobre el estado nutricional de un país y las tendencias de desempeño, está fuera del alcance de esta evaluación valorar en qué medida el Movimiento SUN ha mejorado la nutrición, y es demasiado pronto para emitir tal opinión. Sin embargo, la evaluación analizará si el Movimiento SUN ha podido marcarles a los países el rumbo hacia caminos plausibles de mejora (pregunta 3.4 en Table 2 más atrás). Para determinar esto serán fundamentales los datos sobre

resultados de nutrición, el alcance de las intervenciones, los determinantes, el marco legislativo y de políticas, así como también la disponibilidad de recursos (financiación nacional y externa). Por otra parte, el equipo de evaluación tratará de capitalizar los estudios existentes, que abarcan "qué funciona" en la nutrición (por ejemplo, la serie de The Lancet), cómo se administra la nutrición (incluyendo el Índice de Compromiso con el Hambre y la Nutrición), la valoración de costes de los planes de nutrición (como surge del trabajo realizado por la red de MCSUN), y los perfiles de nutrición de los países (como los publicados por el Banco Mundial, UNICEF y otros socios). Casualmente, nuestra capacidad de reunir y analizar esta información de forma sistemática y exhaustiva está en gran medida facilitada por la próxima publicación del primer Informe Global de Nutrición, que se lanzará en la segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición en noviembre de 2014. El informe reunirá datos exhaustivos sobre nutrición para más de 70 indicadores de múltiples sectores, llenado las brechas y creando aproximadamente 190 perfiles de países. El autor principal ha aceptado compartir el plan detallado de los perfiles y una lista de indicadores con el equipo de evaluación, y también un primer borrador del informe tan pronto como esté disponible.

6.2 Entrevistas

6.7 Las entrevistas serán la modalidad principal de recopilación de datos primarios. Aprovecharemos la experiencia de Mokoro para usarlas de manera tal que aumenten su poder analítico y las posibilidades de triangulación. Las notas de la entrevista se redactarán sistemáticamente, se combinarán y se compartirán entre los miembros del equipo en el sitio web interno del equipo (ver **Error! Reference source not found.**). Si el entrevistado lo permite, se podrán grabar las entrevistas para poder tomar apuntes precisos y transcribir las entrevistas especialmente significativas. Para respetar la confidencialidad del entrevistado, sólo los miembros del equipo tendrán acceso a las notas de la entrevista y a cualquier grabación. El archivo combinado de notas de la entrevista facilitará las búsquedas de términos temáticos, nombres de países y demás.

6.8 La identificación de los entrevistados se basará en el análisis de los representantes (**Error! Reference source not found.**) La mayoría de las entrevistas serán por teléfono o conferencia web. Siempre que la calidad de las respuestas no se vea comprometida, entrevistaremos a los grupos, reconociendo que las entrevistas son parte de un proceso de consulta, no solamente una extracción de evidencia. Cuando surja la oportunidad, observaremos las reuniones y los eventos de SUN.

6.9 Para cada categoría principal de entrevistado, estamos elaborando líneas directrices para entrevistas semiestructuradas para mayor consistencia y para garantizar que las entrevistas se concentren en las áreas que pueden agregar más valor. Realizaremos un análisis documental pertinente antes de las entrevistas y utilizaremos la matriz de evaluación (especialmente las preguntas claves en la Table 2 más atrás para proporcionar nuestra lista de verificación de la entrevista.

6. 10 Al dirigirse a los representantes durante la evaluación y en todas las interacciones, el equipo de evaluación seguirá las normas y estándares del UNEG. El equipo de evaluación ejercitará la sensibilidad en la programación y realización de entrevistas.

6.3 Estudios de casos nacionales

Enfoque de los estudios de casos

6. 11 Señalamos la importancia central de los estudios de casos nacionales (ECN):

La evaluación se concentrará en los países miembros de SUN y el valor agregado del Movimiento más allá de los logros individuales de cada país. (TOR ¶19)

6. 12 La utilidad de los estudios nacionales dependerá de su capacidad de explorar "lo que funciona" (**Error! Reference source not found.**). Un enfoque basado en la teoría es la clave para una extrapolación acertada de los resultados de los estudios de casos; y la matriz de evaluación (**Error! Reference source not found.**) ha sido diseñada para servir como base para el análisis a nivel nacional y global de cómo funciona SUN. Los estudios de casos analizarán hasta qué punto se ajusta el apoyo de SUN a las limitaciones y prioridades nutricionales específicas en cada país, y la influencia de los diferentes contextos sobre el desempeño de SUN.

6. 13 Los estudios de casos están programados para septiembre y octubre para una preparación adecuada y anticipada, y para garantizar que la revisión y el análisis del documento, que ya se habrá realizado, evidencien las preguntas a nivel nacional. Las líneas directrices para los estudios de casos se encuentran en **Error! Reference source not found.**

- Para cada estudio de caso nacional, se preparará un expediente con antelación a la misión. El expediente utilizará los datos estándares disponibles de SUN y los que no pertenecen a SUN (cf. **Error! Reference source not found.**), y recopilará informes, planes y documentos de política específicos de los países. El expediente incluirá una esquematización de los representantes.
- Antes de la visita de semana completa, el líder de los ECN redactará una breve nota identificando los problemas claves a examinar y los representantes con los que habrá que contactarse. El programa se preparará en estrecha colaboración con el Punto Focal. Además, se realizarán esfuerzos para promover las misiones de los países con anticipación, especialmente dentro de las redes nacionales pertinentes, para facilitar una participación más amplia.
- Cada misión comenzará con una sesión informativa, y se organizará una sesión de devoluciones dentro del país sobre los principales resultados emergentes al término de cada visita nacional.
- Se elaborará un documento no oficial breve (5–10 páginas) después de cada misión para capturar los principales resultados. Se utilizará un formato estándar para este documento no oficial, basado en las PE, para facilitar la

comparación de los resultados Las entrevistas dentro del país se sumarán al compendio de entrevistas de la evaluación.

- Se elaborará una lista de comprobación estándar, basada en la matriz de evaluación, para guiar las entrevistas, y elaboraremos una grilla de evaluación que servirá de base para registrar los resultados de los países en un formato común que facilita las comparaciones en todo el país según el tema.

Selección de estudios de casos nacionales

6.14 El fundamento para la selección de los países y el conjunto de estudios de casos nacionales sugeridos se presenta en el **Error! Reference source not found.**, que también muestra el programa y la distribución de los miembros del equipo para los ECN. La confirmación de la selección y el calendario depende, por supuesto, de la coordinación con los países involucrados, y debe llevarse a cabo lo antes posible.

6.15 La secuencia propuesta permitirá realizar ajustes a los estudios más recientes, si es necesario, para que tengan en cuenta experiencias anteriores.

6.6 La encuesta

6.16 Se llevarán a cabo una encuesta de verificación y una síntesis a principios de noviembre para analizar la relevancia y exhaustividad en su conjunto de los resultados preliminares que resultan de los estudios de casos nacionales y otros análisis. Le permitirá al equipo acceder a un conjunto más amplio de representantes del que podría si realizara las entrevistas directamente. Imitando y aprendiendo de la metodología de la encuesta adoptada en el informe de administración de SUN (**Error! Reference source not found.**), los participantes deberán validar (o no) los resultados seleccionados y compararlos de acuerdo con su importancia aparente; además, tendrán la oportunidad de desarrollar sus motivos para coincidir o no. Una encuesta en esta etapa de la evaluación tienen la ventaja adicional de proporcionar un indicio de la posible aceptación por parte de los representantes de los resultados y recomendaciones preliminares, permitiéndole al equipo de evaluación "probar en la realidad" su viabilidad y aceptabilidad política.

6.17 Las preguntas de la encuesta se redactarán a partir de los resultados emergentes y, como tales, todavía no se pueden dar a conocer, pero priorizaremos absolutamente el número de problemas para restringir el número de preguntas y los requisitos de fecha de finalización. En gran parte, consistirá en preguntas de opción múltiple, que estarán acompañadas, donde sea apropiado, por un cuadro de comentarios para aquellos encuestados que deseen proporcionar una explicación cualitativa adicional. Como objetivo indicativo, los encuestados no deberían tardar más de 30 minutos (de ser posible, menos) en completar la encuesta principal (excluyendo los cuadros de comentarios), que implica un máximo de 25 preguntas. La encuesta estará disponible en inglés, francés y español, y será anónima para promover una evaluación sincera.

6. 18 Se han identificado dos paquetes de desarrollo de encuesta como potencialmente adecuados, SurveyMonkey y Adobe FormsCentral, cada uno de ellos con ventajas y desventajas. El Equipo de evaluación pondrá a prueba la funcionalidad de ambos sistemas una vez que se hayan elaborado las preguntas, antes de que se tome la decisión final.

6. 19 Dado que el propósito de la encuesta de verificación es ayudar a garantizar que se escuchen las voces de un conjunto más amplio de representantes, el marco de muestra incluirá a todos los grupos de representantes principales en el análisis de los representantes en el **Error! Reference source not found.** (con excepción de los beneficiarios finales). La audiencia incluirá a representantes del gobierno (incluyendo todos los puntos focales de SUN actuales y los puntos focales anteriores, si es posible), órganos gubernamentales de SUN, donantes, la sociedad civil y el sector privado. Incluirá a los países miembros de SUN y a aquellos países claves que no son miembros de SUN (como India y Brasil), y a conocidos escépticos de SUN, así como también a los que participan en el movimiento. En el análisis, seremos cautelosos en relación con las tendencias de selección y dividiremos los resultados según los grupos de representantes, y para aquellos que trabajan a nivel nacional, por región, y por ingresos del país.

6. 20 Puede encontrar el debate completo sobre el enfoque y los métodos para la encuesta en **Error! Reference source not found.**

6.4 Garantía de calidad

6. 21 En la evaluación se desarrollan dos niveles de garantía de calidad.

- a) Mokoro cuenta con un sistema bien establecido de garantía de calidad (GC), que incluye análisis previo de los resultados. El personal del GC para esta evaluación y sus funciones se incluyen en el **Error! Reference source not found.**
- b) Los resultados serán analizados por un panel de tres Asesores de Garantía de Calidad (AGC) independientes que son evaluadores distinguidos. Este acuerdo está diseñado para proteger la independencia de la evaluación. Los AGC, junto con el Director de Evaluación, analizarán los resultados antes de que se envíen al SV. El equipo de evaluación responderá a los comentarios de los AGC antes de que se envíen los resultados al SV. La descripción completa del enfoque se encuentra en un anexo de los TOR.

7. Organización y cronograma de la evaluación

7.1 Composición/Roles y responsabilidades del equipo

7. 1 **Error! Reference source not found.** enumera los miembros del equipo, sus áreas de especialización y los roles asignados en la evaluación.

7.2 Cronograma

Actividades a la fecha

7.2 Las actividades de la evaluación se encuentran resumidas en el **Error! Reference source not found.** (que incluye una lista de las entrevistas ya realizadas).

Secuencia de la evaluación

7.3 Una secuencia minuciosa de las actividades de la evaluación puede tener una gran influencia sobre su exhaustividad y su eficacia. Por ejemplo:

- a) Estamos utilizando nuestro equipo de asistentes de investigación en las etapas iniciales de recolección de datos y revisión bibliográfica para desarrollar una biblioteca virtual y elaborar informes temáticos y de los países para el equipo de evaluación, además de realizar una esquematización de los representantes y proporcionan la base para una estrategia de muestreo para las entrevistas.
- b) Las restricciones presupuestarias determinan que la evaluación deberá hacer un uso óptimo de la comunicación electrónica (incluso las conferencias web)⁸, sin embargo, le dimos prioridad a un taller de equipo interno que les permitió trabajar juntos en los principales elementos de este II, incluyendo la TC, la matriz de evaluación y la selección de los estudios de caso nacionales, y un conjunto de patrones de colaboración para el resto del ejercicio. El Director de Evaluación también se unió al taller.
- c) Seguiremos una secuencia minuciosa en nuestra entrevistas también: de este modo, la prioridad inicial fue entrevistar al personal del SMS y a los miembros del SV para profundizar nuestra comprensión de los requisitos de la EEI y asegurarnos de que aprovechamos por completo la información y los documentos ya recopilados. En su mayoría, se han aplazado otras entrevista hasta que se termine el II para que podamos estructurar nuestras preguntas de acuerdo con la matriz de evaluación actualmente desarrollada.
- d) Además, creemos que es importante realizar un análisis global (que incluye el acceso a datos e informes de los países que no requieren visitas), en lo posible, antes de las visitas a los países. El IPP se presta a este enfoque, y llevaremos a cabo los estudios de casos nacionales (ECN) sólo después de que el IPP haya perfeccionado la hipótesis que los ECN evaluarán.
- e) De allí en adelante, nuestra encuesta de verificación propuesta (que se discute entre las herramientas de evaluación a continuación) nos permitirá poner a prueba las hipótesis perfeccionadas que se valen de los resultados de los ECN y forman parte del informe final de la evaluación.

⁸ Los miembros del equipo principal viven en media docena de países de tres continentes.

Calendario de la evaluación

7.4 El programa detallado para lo que resta de la evaluación se encuentra en el **Error! Reference source not found.** Refleja los principios de secuencia discutidos anteriormente.

7.3 Resultados y divulgación de los hallazgos

Resultados

7.5 Los dos resultados principales, después de este Informe Inicial, son el Informe de Progreso Provisional (IPP) y el Informe Final.

7.6 La descripción del IPP se encuentra en los TOR como se indica a continuación:

Un **informe de progreso provisional** que se enviará al SV a comienzos de septiembre, para que puedan informarle al Grupo de Liderazgo sobre el estado de la evaluación y cualquier asunto importante para la reunión que tendrá lugar a mediados de septiembre. El informe provisional describe los hallazgos más importantes hasta la fecha, las hipótesis y las opciones para explorar recomendaciones generales sobre la evolución del Movimiento SUN. La sección del informe provisional que evalúa el trabajo del Secretariado incluirá, junto con una nota de explicación por separado para los donantes pertinentes, material suficiente como para cumplir con las obligaciones contractuales del Secretariado ante estos donantes. Se da por entendido que cualquier recomendación u opción en el informe provisional sobre futuros cambios en el Secretariado puede estar sujeta a un análisis adicional y a las conclusiones del informe final. En este momento, el SV también le recomendará al Grupo de Liderazgo el proceso de planificación de la revisión de la visión, para la cual los resultados y las recomendaciones de la evaluación resultarán un componente principal.

7.7 **Error! Reference source not found.** presenta nuestro enfoque sobre la evaluación provisional del SMS y el **Error! Reference source not found.** es un esbozo del índice para el IPP.

7.8 El IPP incluirá un boceto para el Informe Final.

Comentarios y proceso de revisión

7.9 Todos los resultados (el Informe Inicial, el IPP y el Informe Final) estarán sometidos a un riguroso proceso de garantía de calidad. En primer lugar, los asesores de garantía de calidad internos del equipo de evaluación brindarán devoluciones y comentarios sobre los borradores iniciales, que se incluirán en los primeros borradores enviados al Director de Evaluación y al panel de AGC. Los comentarios de los AGC se fusionarán y se devolverán al equipo de evaluación, que responderá de manera sistemática antes de enviar un informe revisado al SV. En cuanto reciba los comentarios y devoluciones del SV, el equipo de evaluación responderá sistemáticamente a todos los puntos y sugerencias realizados antes de volver a enviar las versiones finales. El panel de AGC revisará el Informe Final de la Evaluación antes de su publicación y dará a conocer una declaración sobre la independencia y calidad de la evaluación, junto con el informe final de la evaluación.

Divulgación y consulta

7.10 Será responsabilidad del Director de Evaluación, el SV y el SMS divulgar los informes de la evaluación. Los resultados formarán parte directamente del ejercicio de visualización de SUN. El Movimiento SUN es muy transparente y los informes de la evaluación provisional y final se publicarán en su sitio web (y esto será una parte importante de la estrategia de consulta durante la evaluación). Apoyaremos y facilitaremos la difusión teniendo en cuenta la solicitud de los TOR de documentos finales concisos, accesibles y listos para publicación, y proporcionando traducciones al francés y al español del informe final.

7.11 Como parte de la estrategia de consulta/comunicación de la evaluación, el equipo de evaluación asistirá a la Reunión Global en noviembre; colaboraremos con los organizadores de la reunión para ayudarlos a aprovechar esta oportunidad para abrir un debate doble sobre los problemas emergentes y las alternativas de la evaluación.

7.12 Además, para compartir las lecciones profesionales de una Evaluación Exhaustiva significativa, prepararemos una Nota concisa sobre los Enfoque y Métodos luego de completar el informe final.

8. Limitaciones y resultados preliminares

8.1 Resultados preliminares

8.1 Nuestros resultados preliminares se expresan, en su mayoría, en el análisis de la teoría de cambio que hemos presentado. Un mensaje claro de las entrevistas anteriores fue reforzar la importancia del aspecto a futuro de la EEI y su rol en el trazado de una ruta para el progreso del Movimiento SUN. El IPP será una oportunidad para ir más allá y comenzar a esbozar posibles alternativas futuras para el Movimiento SUN (ver **Error! Reference source not found.**).

8.2 Limitaciones

8.2 Los desafíos generales para este tipo de evaluación se ha detallado en la Sección 4.1 más atrás. Una restricción particular en este caso es el calendario apretado con el que estamos comprometidos. Esto hace que sea fundamental construir, tanto como sea posible, a partir del trabajo actual y paralelo, y ser realistas con respecto a la intensidad con la que podemos abordar las preguntas planteadas en los TOR. **Error! Reference source not found.** señala tres limitaciones particulares:

- a) Los TOR indagan sobre la incorporación de la reducción de la sobrenutrición a los objetivos actuales de SUN. Nos daremos cuenta de que esta es una opción estratégica para el futuro y analizaremos si y cómo se está abordando la obesidad en las políticas y estrategias de nuestros estudios de casos nacionales. Pero está fuera del alcance de esta evaluación llevar a cabo un análisis completo y exhaustivo de este tema.

- b) Los TOR también preguntan hasta qué punto el alcance del programa de nutrición está aumentando a nivel nacional. Nuestra respuesta dependerá de la disponibilidad inmediata de datos secundarios. Se sabe que esto es, en el mejor de los casos, irregular. Esperamos que el Informe Global de Nutrición reúna los mejores datos globales disponibles; concentraremos nuestros esfuerzos en los estudios de casos nacionales y reconocemos que es posible que tengamos que recurrir a juicios cualitativos o impresionistas.
- c) Por último, analizaremos, en líneas generales, el desempeño del FFDS. Sin embargo, está fuera de nuestro alcance llevar a cabo una evaluación completa del FFDS.

8.3 Sin embargo, el mayor riesgo que surge es para el proceso de consulta que se encuentra en el centro de este tipo de evaluación. Estaremos en busca de muchas entrevistas durante la temporada de vacaciones europea y las visitas a los países deberán ser necesariamente cortas. Los representantes no contarán con mucho tiempo para realizar comentarios sobre nuestro informe provisional, y nuestro informe final se publicará durante otro período vacacional. Esperamos poder analizar con el SV cuáles son las mejores formas de mitigar estas restricciones y garantizar que nuestro informe tenga una amplia aceptación de los representantes como un fundamento válido y útil para el ejercicio de visualización.