



PATH/Evelyn Hockstein

# MÓDULO 2: Elaboración de un plan multisectorial de nutrición

Este módulo está estructurado en torno a las características que definen un plan multisectorial de nutrición (MSNP, por sus siglas en inglés) y los cuatro pasos que se detallan a continuación, y va acompañado de herramientas destacadas y recursos adicionales:

- 2.1 ¿Qué es un plan multisectorial de nutrición?
- 2.2 Hacer participar a los actores involucrados para decidir el camino a seguir
- 2.3 Acuerdo sobre las metas, objetivos y acciones clave del MSNP
- 2.4 Acuerdo sobre la estructura de apoyo a la gobernanza para la implementación del MSNP
- 2.5 Finalización y facilitación de la aprobación oficial del MSNP

## Descripción general

Este módulo describe el proceso de elaboración de un MSNP. Se trata de un proceso de colaboración en el que los diversos sectores involucrados contribuyen a elaborar un plan con el objetivo común de ocuparse de la nutrición. Algunos de los sectores comunes que realizan trabajos relacionados con la nutrición son la salud; la educación; el agua, el saneamiento y la higiene (WASH); la protección social; y la agricultura.



Dada la variación en el contexto de los países y la experiencia con los esfuerzos multisectoriales en materia de nutrición, el mejor proceso para desarrollar un MSNP variará. Por ejemplo, en algunos países, un MSNP se elabora en el contexto de una política de nutrición existente o de una estrategia de desarrollo nacional que ya ha establecido los objetivos deseados del país en materia de nutrición. También puede redactarse después de que se haya elaborado un marco común de resultados (CRF), con el fin de proporcionar una narración que acompañe a los componentes ya detallados y acordados del plan. **Por ello, se recomienda que este**

**módulo se examine conjuntamente con el [Módulo 3](#), ya que hay consideraciones, procesos y recursos que se superponen y que deben tenerse en cuenta.** En otros contextos, el MSNP puede representar el primer intento de desarrollar un enfoque multisectorial de la nutrición.

Independientemente del enfoque que se adopte, el proceso de planificación debería tratar de involucrar a todos los sectores pertinentes y centrarse en un proceso de priorización de los objetivos y estrategias clave, así como esbozar las estructuras de gobernanza y los mecanismos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, y asignar funciones y responsabilidades a todas las organizaciones. El plan también debe incluir por lo menos un presupuesto indicativo, incluso si no se ha completado el cálculo de los costos totales de las actividades en esta etapa (ver el [Módulo 4](#)).



**Módulo 1:**  
Sentando la base  
para la  
planificación  
multisectorial para  
la nutrición



**Módulo 2:**  
Elaboración de un  
plan multisectorial  
de nutrición



**Módulo 3:**  
Elaboración de un  
marco común de  
resultados



**Módulo 4:**  
Estimación de  
costos y  
financiamiento de  
la nutrición



**Módulo 5:**  
Monitoreo,  
evaluación y  
aprendizaje para la  
nutrición



**Módulo 6:**  
Preparación para  
el inicio y la  
implementación

En el proceso de elaboración de un MSNP, es de importancia crítica tener en cuenta cuatro consideraciones transversales clave: la abogacía (promoción), el género, el fomento de la capacidad y la situación de la respuesta humanitaria. Los detalles sobre la pertinencia de estas consideraciones para este paso del proceso se destacan en la página siguiente.

## RESPUESTA HUMANITARIA

La preparación y la respuesta ante las emergencias pueden constituir un objetivo estratégico de un plan o estar integradas en los objetivos más amplios de un plan, a menudo, en lo que respecta a la capacidad de realizar intervenciones en materia de nutrición y responder a perturbaciones previstas o inesperadas. Independientemente de que un país tenga tendencia a sufrir perturbaciones (como el cambio climático, conflictos o brotes de enfermedades), durante el proceso de planificación, se debe tener en cuenta la capacidad de resiliencia del plan y los riesgos que podrían desviar la ejecución o agravar la situación nutricional existente. Consulte el informe de [MQSUN+ sobre la Vinculación de las acciones humanitarias y de desarrollo](#).

## GÉNERO

Para garantizar que [la equidad y los derechos de género se manifiesten en el MSNP](#), los resultados de la producción y la implementación requieren la utilización de enfoques basados en el género, la equidad y los derechos desde el principio del diseño del MSNP y durante toda la implementación y el monitoreo y evaluación (M&E). La participación de los actores involucrados con experiencia en materia de género en la elaboración del MSNP desde el principio puede ayudar a garantizar que se aplique una perspectiva de género adecuada a la planificación. Los actores involucrados pueden acordar un compromiso explícito en el MSNP para abordar las diferencias y la desigualdad entre los géneros, que se incluirá en los principios rectores del MSNP y se incorporará a lo largo de la narrativa del plan.

## ABOGACÍA (PROMOCIÓN)

Los continuos esfuerzos de promoción a lo largo de la elaboración del MSNP son esenciales para mantener y crear un compromiso multisectorial y multiactor para asegurar que todos los actores / grupos de actores necesarios se comprometan y participen. Esto puede significar invertir tiempo y energía en sectores u organizaciones particularmente reticentes que no pueden ver claramente su papel o percibir la importancia de la nutrición para sus sectores o su trabajo.

Los esfuerzos de promoción pública deben continuar en la medida de lo posible a lo largo del proceso para asegurar que se mantenga el impulso y que la importancia del MSNP siga ocupando un lugar prioritario en el programa político, asegurando el respaldo nacional oficial, seguido de la inversión. La elaboración de un plan de promoción a menudo sigue a la finalización del MSNP para facilitar aún más la inversión y la recaudación de fondos (ver el [Módulo 6](#)). El proceso de planificación en sí mismo puede utilizarse para atraer una mayor atención del gobierno/medios de comunicación/otras partes a la nutrición en general y al desarrollo de un MSNP para beneficiar a todos los ciudadanos del país.

## FOMENTO DE CAPACIDADES

La capacidad se refiere a "la capacidad a nivel humano, institucional, organizativo y de infraestructura para implementar programas de nutrición y fortalecer la gobernanza de la nutrición".<sup>1</sup> Al diseñar un MSNP, es importante comprender la capacidad en el país para implementar el plan con éxito. Una [evaluación "ligera" de la capacidad](#) podría llevarse a cabo durante esta etapa de la elaboración del MSNP o podría haberse realizado ya. Puede ayudar a comprender mejor la capacidad existente y la que se necesita. Su propósito es:

- > Comprender el nivel de capacidad disponible y las necesidades pendientes en los planos nacional, subnacional y local para permitir la ampliación a escala de las actividades de nutrición.
- > Elaborar recomendaciones específicas para llevar a cabo acciones destinadas a fomentar la capacidad de los proveedores de servicios e instituciones de nutrición y crear entornos propicios en los planos nacional, subnacional y local para la implementación satisfactoria del MSNP.

Es posible que ya exista un análisis situacional o una evaluación de las deficiencias en materia de nutrición que pueda aportar información para una evaluación más amplia de la capacidad, o que los sectores hayan realizado sus propias evaluaciones, en cuyo caso se puede reunir la información existente. La metodología para una evaluación de la capacidad en esta etapa del proceso de planificación dependerá del tiempo y los recursos disponibles y del examen de la información de la que ya se disponga para orientar la planificación.

La evaluación puede consistir en el examen de programas académicos especializados, planes de estudio o capacitación que otorguen un certificado, diploma o título en nutrición, ciencia de los alimentos, seguridad alimentaria, agricultura o inocuidad de los alimentos; el examen de la capacitación en materia de nutrición previa al empleo y durante el empleo que se imparte en las escuelas de medicina, enfermería y agricultura; y el examen de los planes de estudio de nutrición en los niveles primario, secundario y postsecundario.

También puede examinar los cuadros empleados pertinentes dentro de cada sector con una función o conocimientos en materia de nutrición para determinar las funciones, responsabilidades y deficiencias existentes en materia de nutrición en la capacidad de prestación de servicios, la aplicación y la capacidad operacional.

Por último, una evaluación también puede examinar la capacidad de gobernanza y coordinación para la planificación y programación multisectorial de la nutrición.

<sup>1</sup> UNICEF. *Enfoque de la programación nutricional en la región de África oriental y el Pacífico 2014-2025*. Bangkok: UNICEF; 2014.

## 2.1 ¿Qué es un plan multisectorial de nutrición?

Un MSNP nacional, a veces también denominado plan de acción, plan estratégico o estrategia, es un documento narrativo en el que se suelen esbozar una meta, objetivos y acciones claras para facilitar un enfoque multisectorial y multiactor para abordar los objetivos nacionales de nutrición de un país. El nivel de detalle incluido en un plan puede variar de un país a otro, pero normalmente incluye un presupuesto, un marco de vigilancia integrado y funciones, responsabilidades y estructuras de gobernanza claras para facilitar la coordinación de la implementación. Si bien algunos países definen actividades específicas en su plan nacional principal, otros desarrollan primero un plan estratégico de nivel superior que suele ir acompañado de un plan operacional más detallado (ver el [Módulo 6](#)).

Es más probable que los MSNP nacionales se implementen con eficacia si se elaboran en colaboración con una amplia gama de socios que puedan contribuir significativamente a la implementación, por ejemplo, mediante [plataformas multiactor \(MSP, por sus siglas en inglés\)](#). Esto incluye a los agentes estatales, así como a los principales agentes no estatales: comunidades, defensores de base, profesionales, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, los medios de comunicación y el sector privado. El plan debe ser dirigido por el gobierno, preferiblemente por una oficina de alto nivel responsable de coordinar la nutrición, y debe tratar de involucrar a los representantes de los gobiernos subnacionales.

La planificación multisectorial debe centrarse en:

- > Crear mecanismos para lograr una acción de todo el gobierno a fin de abordar los problemas de nutrición, asegurando el compromiso político a los más altos niveles.
- > Integrar las preocupaciones y los objetivos específicos de la nutrición en las políticas, programas y actividades de los sectores pertinentes, cuando sea posible.
- > Reforzar la administración responsable, mientras se protege la nutrición de cualquier posible conflicto de intereses.
- > Establecer mecanismos de financiamiento sostenibles y previsibles.
- > Invertir en una fuerza de trabajo apropiada.
- > Promover el acceso a productos y tecnologías de nutrición seguros, eficaces y de buena calidad.
- > Promover el desarrollo y la utilización de métodos de evaluación de impacto para monitorear y evaluar las acciones multisectoriales.<sup>1</sup>

No hay un modelo establecido para un MSNP. Los planes de los diferentes países pueden parecer diferentes. Sin embargo, en general y como mínimo, un plan debe incluir secciones que se refieran a lo siguiente:

- > Análisis contextual (ver el [Módulo 1](#)), que puede incluir el análisis de las brechas de capacidad y las oportunidades y hacer referencia a los planes anteriores y a los cuellos de botella para el logro de los objetivos en materia de nutrición.

<sup>1</sup> Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para Europa. *Acción multisectorial e intersectorial para mejorar la salud y el bienestar de todos: mapa de la región europea de la OMS*. Copenhague: Oficina Regional de la OMS para Europa; 2018. Disponible en [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/371435/multisectorial-report-h1720-eng.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0005/371435/multisectorial-report-h1720-eng.pdf?ua=1).

- > Un objetivo general y un conjunto de metas clave de alto nivel.
- > Objetivos/acciones estratégicas (incluye los principales resultados, productos e intervenciones previstos en todos los sectores).
- > Estructuras/mecanismos de gobernanza y coordinación.
- > Funciones y responsabilidades de todos los actores y sectores.
- > Riesgos y supuestos.
- > Un presupuesto indicativo y un plan de financiamiento ([Módulo 4](#)).
- > Plan de movilización de recursos ([Módulo 6](#)).
- > *Enfoque de M&E* ([Módulo 5](#))
- > *Plan de implementación* ([Módulo 6](#)).
- > *Estrategia de fomento de la capacidad* ([Módulo 6](#)).
- > *Estrategia de abogacía (promoción) y comunicación* ([Módulo 6](#)).

El nivel de detalle que se incluirá en estas secciones puede ser decidido y acordado por los actores involucrados de cada país. Las cuatro últimas (en cursiva) sólo pueden comprender breves referencias a estas estrategias/planes y titulares sobre cómo se llevarán a cabo como elementos separados. Aunque se pueden incluir de manera exhaustiva en un plan, también pueden formar documentos separados (ver el [Módulo 6](#)). En general, también se elabora un marco amplio de MEL como documento separado más allá del esbozo que se incluye en el MSNP, del que se pueden obtener más detalles en el [Módulo 5](#).

El Movimiento SUN ha elaborado una lista de verificación para buenos planes de nutrición, en la que se describen los contenidos recomendados, las características y los criterios de calidad de un plan.



**La lista de verificación de los "buenos" planes de nutrición de SUN** tiene como objetivo ayudar a la revisión sistemática de los planes multisectoriales de nutrición existentes y otros documentos de planificación sectorial relacionados con la nutrición y, paralelamente, sirve como herramienta de orientación complementaria para la elaboración de nuevos planes. La lista de verificación tiene por objeto estimular un conjunto de recomendaciones documentadas para mejorar el contenido de un plan en función de un conjunto de criterios y características que pueden adaptarse al contexto de un país determinado.

*El plan debe aprobarlo el funcionario de mayor rango en el ministerio de cada sector implicado.*

El plan debe basarse en todas las secciones de política y nutrición existentes de un Plan/Estrategia de Desarrollo Nacional, así como en los Planes Estratégicos o de Acción o las políticas de los diversos sectores (agricultura, salud, WASH, protección social y educación, etc.) y alinearse con ellos, adoptando para su examen y debate las actividades y prioridades existentes que sean pertinentes para lograr resultados en materia de nutrición. Un factor crítico es asegurar que las actividades y estrategias en curso que funcionan bien para abordar los desafíos de la nutrición se prioricen en el MSNP. Si estos ya están financiados por fuentes existentes, eso también es una gran ventaja para el plan y debe destacarse.

En la planificación, el objetivo es reunir lo que ya se está implementando en todos los sectores de la nutrición y evaluar cuál es la pertinencia actual del enfoque y si se necesitan estrategias/actividades

adicionales. Toda actividad añadida tendrá que buscar financiamiento más adelante, por lo que es importante que el plan se centre en las acciones/estrategias prioritarias y no se convierta en una lista de deseos de las deseables para las que es poco probable que haya financiamiento. Al mismo tiempo, será necesario añadir al plan las estrategias/acciones esenciales que faltan y se deberá incluir un plan de promoción para obtener financiamiento.

## 2.2 Hacer participar a los actores involucrados para decidir el camino a seguir

Como se mencionó en la sección anterior, la elaboración de un MSNP sólido, del que todos estén apropiados y apoyen adecuadamente, requiere la pronta participación y el consenso de los actores involucrados de todos los sectores. Una comprensión profunda del contexto de la nutrición en un país ([análisis contextual](#)), incluidas las políticas actuales relacionadas con la nutrición ([análisis del marco de políticas](#)) y los principales actores involucrados y agentes ([mapa y análisis de los actores involucrados](#)), constituyen la base para la planificación conjunta basada en evidencia y la participación de varios actores involucrados (ver el [Módulo 1](#)). Todos los actores involucrados deben tener una comprensión común de la nutrición, ponerse de acuerdo sobre la importancia de alcanzar los objetivos de nutrición declarados y apreciar la pertinencia y las funciones de sus sectores y, más concretamente, de sus organizaciones, en la labor para alcanzar esos objetivos.

### EJEMPLOS DE POSIBLES ACTORES INVOLUCRADOS EN LA NUTRICIÓN

#### Gobierno/sector público

- > Entidades multisectoriales globales de nutrición: planificación y desarrollo, incluidos el comité directivo SUN y la MSP para la nutrición, financiamiento, desarrollo o administración local, parlamentarios, etc.
- > Representantes sectoriales: ministerios de salud; WASH; 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 catástrofes; finanzas; estadísticas; etc.
- > Gobiernos locales, subnacionales o de distrito.

#### Socios

- > Agencias de las Naciones Unidas (ONU): Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), OMS, 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.
- > ONG 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.

Entre los factores que se ha comprobado que permiten y facilitan la acción multisectorial, se encuentran:

- > Apoyo político de alto nivel y compromiso para la acción multisectorial.
- > Centrarse en los resultados a largo plazo y en los cambios de política.

- > Existencia de un mandato claro.
- > Evidencia e información de alta calidad para la planificación y la supervisión de políticas.
- > Recursos financieros y humanos adecuados para la aplicación.
- > Relaciones entre sectores basadas en la confianza y la comprensión compartida del problema.
- > Objetivos claros y cobeneficios identificados entre los socios.
- > Compromiso de la sociedad civil.
- > Presión pública.
- > Apoyo y participación de los medios de comunicación.<sup>2</sup>

En contextos en los que los conocimientos de nutrición son débiles o están poco desarrollados en algunos sectores, puede ser útil llevar a cabo un taller de sensibilización/promoción para mejorar la comprensión de los conceptos de nutrición y el mecanismo SUN y para trabajar con cada sector para avanzar en la apreciación de su función (ver el [Módulo 1](#), en particular, el estudio de caso de Tayikistán).



### **La Herramienta de consulta a los actores involucrados de MQSUN+**

proporciona orientación con el propósito de consultar a los actores involucrados durante la preparación del desarrollo 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.

En casi todos los contextos, es útil reunir a los actores involucrados en una etapa temprana del proceso de planificación para examinar el contexto actual de la nutrición en el país, incluidas las disparidades regionales/subnacionales, y poner al día a todas las partes interesadas al respecto, acordar los objetivos y metas generales en materia de nutrición para el plan y examinar las esferas de acción prioritarias. Es vital centrarse en la creación de buenas relaciones basadas en la confianza y la comunicación abierta, aunque eso suele llevar un período de tiempo considerable y requiere una acción decidida para superar las posibles divisiones.

Al final del proceso de redacción, debería celebrarse un taller de validación con todos los actores involucrados para respaldar el plan (ver el **estudio de caso de Guinea** en la página 2-15, así como ejemplos de [Uganda](#) y [Burkina Faso](#)).

En las etapas intermedias de la elaboración del plan, puede ser oportuno reunir a las partes interesadas en sesiones de trabajo facilitadas, si es necesario, para lograr un consenso sobre el contenido.

---

<sup>2</sup> Ibid.

## PLANIFICACIÓN SUBNACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Dependiendo de las estructuras del país y del nivel de descentralización, los planes subnacionales pueden desarrollarse a partir de un MSNP, o bien pueden desarrollarse primero e introducirse en un MSNP. Otra posibilidad es que se lleve a cabo un proceso de identificación de acciones prioritarias a nivel subnacional para que se incorporen a la planificación a nivel nacional.

Sea cual sea la ruta que mejor se adapte al contexto del país, los agentes subnacionales siguen siendo actores involucrados esenciales que deben participar en cada etapa de la planificación. Esto significa que los representantes de los gobiernos subnacionales, las organizaciones de la sociedad civil, los representantes pertinentes del sector privado y otros, participen en consultas y contribuyan en cada oportunidad en el proceso de planificación.

[Más información sobre las principales enseñanzas y desafíos de la planificación multisectorial subnacional](#)

## 2.3 Acuerdo sobre las metas, objetivos y acciones clave del MSNP

Este paso incluirá la discusión y el acuerdo sobre las metas, los objetivos estratégicos, una teoría del cambio y las contribuciones sectoriales para desarrollar la narrativa del plan. El proceso de elaboración de la narrativa del plan puede adoptar diversas formas e incluir talleres, reuniones facilitadas con los sectores, entrevistas/debates individuales con las organizaciones y la redacción y revisión de las secciones. Una estrategia que se suele emplear consiste en que un redactor designado prepare un borrador de esquema utilizando los aportes de todos los sectores para poner en marcha el proceso, lo que permite a los actores involucrados examinar/comentar y completar los detalles de manera independiente o mediante la participación en talleres facilitados.

**Establecimiento de metas y objetivos:** Si una política, estrategia o plan de desarrollo nacional multisectorial de nutrición existente ya especifica un objetivo general de nutrición y/o metas, éstas pueden adoptarse en el MSNP. Si aún no se han acordado, los actores involucrados deberán examinar el análisis contextual y los principales desafíos en materia de nutrición del país y acordar las metas y los objetivos en esa materia.

Para orientar este proceso, se pueden utilizar o adaptar al contexto las [metas](#) de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(SDG\)](#) de las Naciones Unidas y los [Objetivos Mundiales de Nutrición de la Asamblea Mundial de la Salud para 2025](#). Utilizando los últimos datos disponibles de las encuestas nacionales, se pueden derivar indicadores de referencia y definir **metas** nacionales apropiados. Éstas pueden establecerse a nivel nacional, así como extrapolarse al nivel subnacional según sea necesario (ver la sección 3.4 del [Módulo 3](#) para más detalles).



PATH/Evelyn Hockstein

La elaboración de una teoría del **cambio o modelo conceptual** puede proporcionar un marco inicial para el plan y puede utilizarse para ilustrar: a) la forma en que las acciones clave de cada sector y de los diversos agentes se combinarán para alcanzar los objetivos estratégicos individuales y b) la forma en que esos objetivos juntos alcanzan una meta común. Este es un primer paso importante para formar tanto la narrativa del MSNP como del CRF (ver [Módulo 3](#)), dependiendo del documento que se elabore inicialmente. En el [Anexo 3](#) se pueden encontrar ejemplos de estos modelos.

Es un enfoque común para cada sector dirigir o trabajar principalmente hacia uno de los objetivos estratégicos, por ejemplo, asignando un objetivo estratégico en torno a la seguridad alimentaria, otro en torno al saneamiento y la higiene, otro en torno a las intervenciones/servicios específicos a la nutrición, etc. Sin embargo, hay diversas maneras de organizar los objetivos estratégicos, que también incluyen su organización en torno a objetivos comunes que implican a todos los sectores, como "mejorar la programación basada en evidencia", "prevenir la desnutrición" y "reducir la desigualdad entre los géneros" (ver **los estudios de caso de Afganistán y Malawi** más adelante).

## ESTUDIOS DE CASOS NACIONALES

### Selección de una meta y objetivos estratégicos nacionales de nutrición en Afganistán y Malawi



Afganistán elaboró su [Plan del Programa de Seguridad Alimentaria y Nutrición para Afganistán de 2019 a 2023](#), en cuyos objetivos estratégicos se destacan principalmente los objetivos sectoriales, el primer enfoque mencionado anteriormente. La meta y los objetivos estratégicos se seleccionaron para que fueran coherentes con los compromisos de Afganistán de cumplir los ODS 2 (Hambre Cero) y 17 (Alianzas para lograr los Objetivos), y apoyar el logro de otros ODS pertinentes, en consonancia con otras estrategias y políticas sectoriales fundamentales.

**Objetivo general:** "Mejorar la seguridad alimentaria y la situación nutricional del pueblo afgano" (p. 24)<sup>ii</sup>

Los objetivos estratégicos del plan son los siguientes:

1. Garantizar un acceso económico y físico adecuado a los alimentos, especialmente a los grupos de población vulnerables y con inseguridad alimentaria.
2. Asegurar los suministros de alimentos y nutrición a lo largo del tiempo y en situaciones de emergencia.
3. Mejorar la calidad de las dietas nutritivas, en particular entre las mujeres, los niños y los grupos vulnerables.
4. Aumentar el acceso a los servicios de atención de la salud de calidad relacionados con la nutrición.
5. Mejorar el agua, el saneamiento y la higiene, así como la educación para una mejor nutrición.
6. Mejorar la infraestructura rural y fortalecer las cadenas de valor nutricional, protegiendo al mismo tiempo los recursos naturales.
7. Aumentar la disponibilidad de alimentos ricos en nutrientes a través de la producción alimentaria nacional (local).
8. Aumentar el valor nutritivo y de mercado de los alimentos (trigo, otros productos).
9. Fortalecer la seguridad alimentaria y la gobernanza de la nutrición". (p. 116)<sup>ii</sup>

<sup>ii</sup>Plan Estratégico de la Agenda de Seguridad Alimentaria y Nutrición de Afganistán (AFSeN-A). Kabul: Gobierno de Afganistán; 2018.

## ESTUDIOS DE CASOS NACIONALES

### Selección de una meta y objetivos estratégicos nacionales de nutrición en Afganistán y Malawi, continuación



Malawi elaboró el [Plan Estratégico Nacional Multisectorial de Nutrición 2018-2022](#), en el que sus objetivos estratégicos destacan los objetivos comunes de todos los sectores, el segundo enfoque mencionado anteriormente. Las metas y los objetivos estratégicos se seleccionaron para responder a la Política Nacional Multisectorial de Nutrición 2018-2022 y a la Estrategia de Crecimiento y Desarrollo de Malawi III y para ponerlas en práctica, así como para ofrecer un marco en el que se coordinen, implementen y supervisen los sectores.

**Objetivo general:** "Lograr una nutrición óptima para todos los malauíes para el año 2021, haciendo hincapié en los niños menores de cinco años, las mujeres embarazadas y lactantes y otros grupos vulnerables" (pág. 14).<sup>iii</sup>

**Los objetivos específicos del plan estratégico son:**

1. Prevenir la desnutrición con énfasis en los niños menores de cinco años, las niñas adolescentes, los niños que asisten a la escuela, las mujeres embarazadas y lactantes, [las personas que viven con el VIH] y otros grupos vulnerables.
2. Aumentar la igualdad, la equidad, la protección, la participación y el empoderamiento de los adolescentes, las mujeres y los niños para mejorar la nutrición.
3. Tratar y controlar la desnutrición aguda de los niños menores de cinco años, los adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes, [las personas que viven con el VIH] y otros grupos vulnerables.
4. Prevenir y controlar el sobrepeso y las enfermedades [no transmisibles] relacionadas con la nutrición.
5. Mejorar la educación en materia de nutrición, la movilización social y el cambio de comportamiento positivo.
6. Mejorar la ejecución de las intervenciones en materia de nutrición durante las emergencias.
7. Crear un entorno propicio para la aplicación eficaz de las intervenciones en materia de nutrición.
8. Mejorar la programación basada en la evidencia a través del monitoreo, la investigación de evaluación y la vigilancia de la nutrición". (p. 15)<sup>iii</sup>

<sup>iii</sup> *Plan Estratégico Nacional Multisectorial de Nutrición 2018-2022*. Lilongwe: Gobierno del Departamento de Nutrición de Malawi, VIH, SIDA; 2018.

Como se ha mencionado anteriormente, el plan debe tratar de alinear las actividades con los planes y políticas sectoriales en torno a la nutrición siempre que sea posible, a fin de aprovechar las intervenciones eficaces que ya se están realizando, así como evitar el desarrollo de una esfera de trabajo completamente nueva para los sectores, que es demasiado ambiciosa y carece de recursos. La planificación también debe tratar de identificar los momentos oportunos en los ciclos de planificación de los ministerios para promover políticas y programas de desarrollo que incluyan la nutrición y se ajusten al diseño del MSNP mediante la integración de los objetivos y resultados en materia de nutrición en los planes y estrategias de múltiples sectores (p. ej., salud, agricultura, WASH, educación y protección social).



**La Revisión de los planes nacionales de nutrición de los países SUN de MQSUN+** proporciona un resumen del examen de los planes nacionales de nutrición de algunos países SUN de acuerdo con la [lista de verificación de los planes de calidad de SUN](#). Presenta resultados clave por área de la lista de verificación, así como una evaluación de las consideraciones de género. Este examen puede ayudar a contextualizar para los actores involucrados los componentes de los buenos planes para aumentar la comprensión.



**El informe de MQSUN+ sobre el Género en los planes de acción multisectoriales de nutrición** presenta un paso preliminar en el proceso de considerar el género durante la planificación de la nutrición, y proporciona detalles sobre cómo el género puede ser considerado e integrado dentro de un MSNP. Concretamente, ofrece una herramienta de evaluación de género que esboza los criterios para considerar el género dentro de los planes de nutrición.



**La orientación sobre la Integración de la igualdad de género en la asistencia técnica de Nutrition International** proporciona una lista de verificación de diferentes áreas para que los expertos consideren el género, si corresponde, cuando presten asistencia técnica a los países de la iniciativa SUN en relación con la planificación y la aplicación de la nutrición.

El **Establecimiento de prioridades** parte del [análisis contextual](#) (ver el [Módulo 1](#)), que puede ayudar a identificar lo siguiente:

- > Retos prioritarios en materia de nutrición (p. ej., emaciación, retraso del crecimiento, deficiencias de micronutrientes específicos, 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.

Los objetivos y estrategias del MSNP deben seleccionarse para responder a las cuestiones identificadas en el análisis contextual. Deben ser pertinentes a las brechas prioritarias identificadas en el [análisis del marco de](#) políticas, ser apropiadas a nivel local e identificarse en consulta con las autoridades subnacionales con la participación, en la medida de lo posible, de las comunidades. Además, las acciones políticas y programáticas deben basarse en pruebas científicas y de campo.

## 2.4 Acuerdo sobre la estructura de gobernanza y apoyo para la implementación del MSNP

Las consultas para acordar las partes críticas y las estructuras de gobernanza del MSNP pueden tomar forma de diversas maneras: reuniones con los distintos actores involucrados, grupos de trabajo dentro de los ministerios, grupos de trabajo interdepartamentales dentro de los ministerios más grandes y talleres multiactor. La selección de la modalidad dependerá, en cierta medida, de la información ya disponible, los sistemas ya establecidos para su uso y las consultas que puedan haberse realizado anteriormente en relación con la política de nutrición, los mecanismos de gobernanza y la asignación de responsabilidades. Sin embargo, siempre es preferible reunir a un grupo amplio en al menos una reunión para discutir, debatir y acordar estos aspectos del plan. Esa reunión requiere la asistencia de representantes de alto nivel de todos los sectores y actores involucrados para garantizar el compromiso y la rendición de cuentas, junto con personal técnico o gerencial que comprenda bien cómo se pueden poner en práctica las cuestiones.

Al establecer las prioridades y los sistemas para el MSNP, es importante basarse en los sistemas existentes que funcionan bien (por ejemplo, los sistemas de información/MEL o los mecanismos de coordinación) en lugar de tratar de inventar otros nuevos que puedan añadir otro nivel de trabajo o una ronda de reuniones para todos los actores involucrados. Se puede concebir el MSNP como una unión de los sectores para trabajar en colaboración para la nutrición, pero es probable que cada sector ya esté comprometido en varias actividades o sistemas que trabajan hacia este objetivo, aunque todavía no sea explícito.

Los **principios rectores** de un MSNP se refieren al compromiso de todos los actores involucrados con un conjunto de valores que guían su aplicación. Normalmente, estos incluirían los derechos humanos (el derecho a la alimentación y el acceso a los servicios de salud, por ejemplo); la equidad y la inclusión (incluidas las consideraciones de género); el compromiso de dirigir el apoyo y los servicios hacia donde más se necesiten; y el compromiso de transparencia, responsabilidad y asociación.

### EJEMPLO DE PRINCIPIOS RECTORES DE UN PAÍS: YEMEN

Yemen seleccionó un conjunto de principios rectores para su [Plan de Acción Multisectorial de Nutrición \(2020-2023\)](#) que demostraron la vitalidad de la colaboración multisectorial y multiactor para hacer frente a los factores que impulsan la desnutrición en el país, especialmente entre las poblaciones más vulnerables y necesitadas, lo que constituye el núcleo de la visión más amplia del gobierno en materia de nutrición.

"El siguiente conjunto de principios rectores refleja la visión [del gobierno de Yemen] hacia este fin...[:]"

- > Mejorar la coordinación y la cooperación entre los actores involucrados [...]
- > Asegurar que los servicios converjan en los más necesitados y vulnerables [...]
- > Reducir la brecha entre la programación humanitaria y la no humanitaria [...]
- > Asegurar la responsabilidad de la medición y el logro de los resultados [...]
- > Movilizar a las comunidades para mejorar los resultados de la nutrición [...]
- > Considerar y abordar las diferentes necesidades y desigualdades de género [...]"<sup>iv</sup>

<sup>iv</sup> Plan de Acción Multisectorial de Nutrición de Yemen 2020-2023. Sanaa: Gobierno de Yemen; 2020: 27-28.

Para que la acción multisectorial tenga éxito es necesario que haya una buena gobernanza, una comunicación clara y la creación de asociaciones sólidas entre los sectores.

Es necesario establecer y acordar **mecanismos de gobernanza** para definir los métodos de trabajo y las funciones y responsabilidades. El apoyo ministerial de alto nivel que trasciende los sectores es la posición óptima para establecer el liderazgo. La participación de alto nivel influye y moviliza a otros niveles de gobierno.



En las [MSP](#) deben participar una serie de miembros y agentes, entre ellos ministros, viceministros u otros representantes ministeriales, como altos funcionarios o expertos técnicos. El marco debe definir la composición de cada plataforma y comité, incluyendo las organizaciones específicas que participarán, así como el cuadro apropiado.

La coherencia entre los diferentes niveles de gobernanza es tan importante como la coherencia entre los diferentes sectores del gobierno. Además de promover las colaboraciones y asociaciones horizontales entre sectores, la acción multisectorial en materia de nutrición

también tiene lugar verticalmente entre los niveles nacional, subnacional/regional y local. Es de vital importancia asegurar que la coherencia se extienda hasta el nivel local y que se pueda informar sobre el respaldo, ya que gran parte de la implementación se produce a nivel local.

El marco también debería proporcionar detalles claros sobre la forma en que funcionarán las plataformas y los comités y la manera en que interactuarán juntos, así como elaborar los mecanismos de rendición de cuentas que apoyarán el sistema.

La funcionalidad de estos comités y estructuras es un elemento clave para su éxito. Se requiere una estructura de coordinación sólida que cuente con un secretariado, comités directivos, grupos de coordinación y grupos de trabajo adecuadamente dotados de personal, empoderados y dirigidos por el gobierno. Ver en el [Anexo 4](#), por ejemplo, las estructuras de coordinación de Yemen y de la República Unida de Tanzania.

El marco de **M&E y aprendizaje (MEL)** para monitorear y evaluar el avance del propio plan debería esbozarse en el MSNP y podría incluir el compromiso y el apoyo a exámenes/evaluaciones independientes anuales o de mitad de período, así como la supervisión periódica conjunta por parte de los principales organismos de actores involucrados.

En el MSNP también se puede hacer referencia a los planes para desarrollar o fortalecer los sistemas de vigilancia para la recopilación de información sobre determinados indicadores de insumos, productos/resultados e impacto (Metas mundiales de nutrición 2025: [Serie de](#)

[documentos normativos i](#)). En algunos casos, la colaboración multisectorial ha dado lugar a la elaboración de nuevos indicadores, pero a menudo los indicadores ya reunidos mediante los sistemas existentes pueden utilizarse y racionalizarse en un sistema de recopilación de datos.

También deberían considerarse mecanismos, y el apoyo de los socios a estos, para mejorar el aprendizaje a lo largo de la aplicación del MSNP. Esto podría incluir el compromiso del mundo académico de llevar a cabo una agenda de investigación específica relacionada con las brechas en la base de conocimientos sobre nutrición y los aprendizajes específicos generados a través de la operación del MSNP o de las actividades dentro de él, así como los aprendizajes más específicamente generados a través de los sistemas MEL establecidos o propuestos, acompañados de un plan claro para la difusión de estos hallazgos.

Los marcos MEL se tratan con más detalle en el [Módulo 5](#). Deberían esbozarse en el MSNP y pueden incluirse íntegramente o desarrollarse como un documento separado o anexo más detallado.

Al ocuparse de los **arreglos de financiamiento**, en la medida de lo posible, el MSNP debería incluir una [evaluación de los recursos disponibles](#) para avanzar hacia su meta y objetivos estratégicos, incluidos los recursos financieros para lograr la cobertura y los recursos humanos para ejecutar adecuadamente las intervenciones. En esta evaluación, se deben examinar los fondos existentes que se asignan a las actividades de nutrición a través de los diversos presupuestos sectoriales, así como los fondos actuales y previstos de los donantes que apoyan actividades que van más allá de los presupuestos gubernamentales. A partir de esta evaluación, se puede hacer una estimación de los fondos ya disponibles y los que quedan por encontrar. El MSNP debería incluir, al menos, el esbozo de un plan para movilizar los recursos necesarios, con una indicación de cómo se gestionarían esos fondos en apoyo del MSNP. Una estrategia de comunicación y promoción (ver el [Módulo 6](#)) podría acompañar al MSNP para ayudar a movilizar recursos del gobierno, el sector privado y/o los organismos donantes internacionales. Ver el [Módulo 4](#) de este kit de herramientas para obtener más orientación sobre el financiamiento.

## 2.5 Finalización y facilitación de la aprobación oficial del MSNP

Una vez que se hayan completado todas las secciones del MSNP, los pasos iniciales pueden ser exámenes técnicos, aprobación y acuerdo, y luego la preparación para la presentación (incluida la documentación, el protocolo y los procesos), y un examen por parte de la autoridad de aprobación, seguido de una difusión más amplia y el lanzamiento del plan.

Durante este proceso, es una práctica común reunir a los actores involucrados en un taller de validación para asegurarse de que todos estén de acuerdo con el plan, lo que brinda la oportunidad de allanar las inquietudes finales (ver **el estudio de caso de Guinea** más adelante, así como ejemplos de [Uganda](#) y [Burkina Faso](#)). Es habitual invitar a representantes de alto nivel de cada organización, que están en condiciones de comprometer a sus organizaciones en la implementación del plan y garantizar la rendición de cuentas y la apropiación. En un taller de este tipo, es útil: a) dar tiempo a los participantes para que lean secciones del propio documento y b) utilizar los servicios de un facilitador experimentado para guiar a los participantes por cada sección del MSNP. El objetivo es

asegurar que todos los actores involucrados (ministerios gubernamentales, organismos de las Naciones Unidas, sociedad civil, sector privado, mundo académico, donantes internacionales) estén familiarizados con el MSNP y tengan una última oportunidad de debatir cualquier cuestión de interés antes de acordar respaldar el plan en aceptación de sus funciones y responsabilidades en su aplicación. En muchos países, ese taller o reunión puede concluir con una votación o un recuento similar, de manera que quede claro y atestiguado por todos que el MSNP ha sido aprobado. Ver la herramienta de [Consulta a los actores involucrados](#) de [MQSUN+](#) para obtener más detalles sobre la realización de un taller.

El respaldo formal de los ministerios gubernamentales de todos los sectores involucrados debe lograrse entonces mediante la firma del MSNP, preferiblemente por el ministro de cada sector, seguido de la firma final del Punto Focal SUN o del representante superior del país que dirige el proceso para asegurar la sostenibilidad del MSNP en el futuro.

Para una descripción completa del desarrollo o actualización de un MSNP, ver el [Anexo 2](#), donde se presentan ejemplos de los estudios de caso de Afganistán, Guinea y Yemen.

## ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

### Guinea valida su MSNP con los principales actores involucrados en la nutrición



Con el fin de mejorar el entorno propicio para aplicar y ampliar las acciones clave en materia de nutrición, en 2018 se revisó, actualizó y finalizó el Plan Estratégico Nacional Multisectorial de Nutrición (PSNMN, por sus siglas en francés) de Guinea.

En septiembre de 2018 se celebró un taller con el fin de validar la política y el plan estratégico actualizados y elaborar la estrategia de promoción y el plan de comunicación sobre nutrición para la movilización de recursos. La reunión convocó a 70 participantes de diversos ministerios (Ministerios de Salud, Agricultura, Acción Social, Promoción de la Mujer y el Niño, Ganadería, Pesca y Economía Marítima, Medioambiente, Comercio, Industria y Pequeñas y Medianas Empresas, Presupuesto, Planificación y Desarrollo Económico, Cooperación, Economía y Finanzas y Juventud), la Asamblea Nacional, universidades, organismos del sistema de las Naciones Unidas, embajadas, ONG y la sociedad civil. Al final del taller, el plan actualizado había sido acordado y validado por los asistentes.

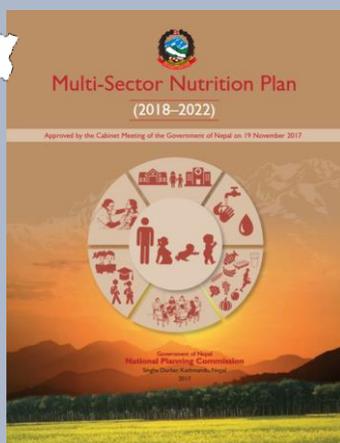
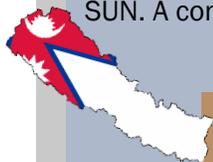
A continuación, se celebró una reunión de alto nivel el 7 de noviembre de 2018 en Conakry con el objetivo de volver a situar la nutrición en el programa de la República de Guinea y poner en marcha el MSNP actualizado. La reunión fortaleció el diálogo político, la movilización social y la asociación multisectorial e inclusiva para la nutrición en Guinea. Sobre la base de la presentación de las prioridades del PSNMN actualizado, se pidió a los actores involucrados que se movilaran, reunieran sus compromisos para apoyar su aplicación y reforzaran la asociación entre el Gobierno, los asociados técnicos, el sector privado y la sociedad civil.

El éxito se cimentó en la participación de alto nivel del primer ministro, el Dr. Ibrahima Kassory Fofana; los ministros de Economía y Finanzas, Estado, Industria y Pequeñas y Medianas Empresas, Salud y Cooperación e Integración Africanas; la Primera Dama de la República, Hadja Djènè Kaba Condé; el coordinador residente interino de las Naciones Unidas y representante de UNICEF; y la subsecretaria general de las Naciones Unidas y coordinadora del Movimiento SUN, la Sra. Gerda Verburg. También hubo una presencia extraordinariamente fuerte de parlamentarios, embajadores, donantes, organismos del sistema de las Naciones Unidas y grupos de la sociedad civil.

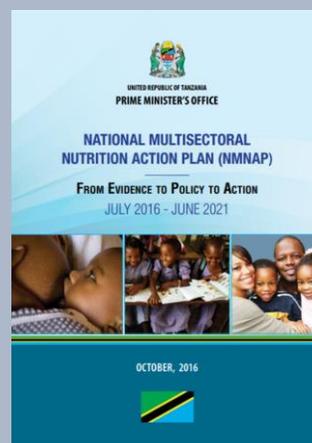
A través de esta serie de talleres y reuniones, el gobierno guineano mostró su compromiso al más alto nivel para hacer que la seguridad nutricional sea un importante factor para el desarrollo del país.

## EJEMPLOS DE PAÍSES DE PLANES DE NUTRICIÓN MULTISECTORIALES

De los 62 países SUN, 42 de ellos han desarrollado un MSNP nacional. Los planes más actualizados se pueden encontrar en las [páginas individuales de cada país](#) en el sitio web de SUN. A continuación se presentan algunos ejemplos:



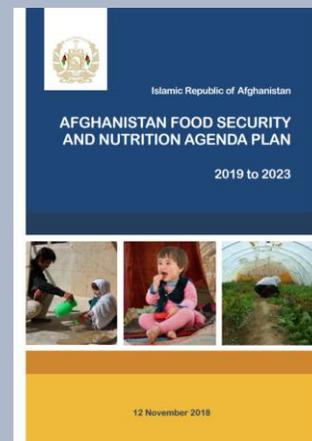
[Plan multisectorial de nutrición de Nepal 2018-2022](#)



[Plan de acción nacional multisectorial de nutrición de Tanzania 2016-2021](#)

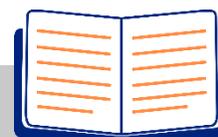


[Plan estratégico multisectorial de nutrición de Mauritania 2016-2025](#)



[Seguridad alimentaria en Afganistán Y el plan de la agenda de nutrición 2019-2023](#)

## Orientación adicional para el desarrollo de un MSNP



### Recursos:

Organización Mundial de la Salud (OMS). *Landscape Analysis on Countries' Readiness to Accelerate Actions for Nutrition*. Ginebra: OMS; 2012. Disponible en [https://apps.who.int/nutrition/landscape\\_analysis/publications\\_and\\_information/en/index.html](https://apps.who.int/nutrition/landscape_analysis/publications_and_information/en/index.html).

### 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) para el 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 Martinez 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.

