



PATH/Carib Nelson

MÓDULO 6: Preparación para el inicio y la implementación

El presente módulo está estructurado en torno a los cuatro pasos y consideraciones clave que se detallan a continuación y va acompañado de herramientas destacadas y recursos adicionales:

- 6.1 Planificación para la operación
- 6.2 Creación de una estrategia de desarrollo de capacidades en materia de nutrición
- 6.3 Desarrollo de una estrategia de abogacía (promoción) para nutrición
- 6.4 Movilización de recursos para la nutrición

Descripción general

En la etapa en que un país tiene un plan de multisectorial para la nutrición (MSNP, por sus siglas en inglés)/marco común de resultados (CRF, por sus siglas en inglés) establecido y está listo para comenzar la implementación del plan, hay varias acciones de arranque que podrían ser necesarias antes de la implementación de las actividades durante la fase inicial, dependiendo del contexto del país y de lo que ya existe.

Dependiendo de la estructura del MSNP/CRF y del nivel de descentralización del país, puede que también sea necesario elaborar planes subnacionales basados en el plan nacional general para priorizar y orientar claramente la acción a nivel subnacional. La lista de verificación que figura a continuación puede utilizarse para ayudar a determinar cuáles serán los pasos más importantes para el período inicial en cualquier país concreto, en función de lo que ya existe y de lo que es factible y necesario que el país lleve a cabo (las actividades que aparecen en **negrita** se reflejan más en este módulo, dado el nivel de experiencia en esas esferas de la iniciativa *Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus* [Maximizando la Calidad de Programa SUN de Fomento a la Nutrición Plus o MQSUN+, por sus siglas en inglés]):

- > **Planificación para la operación (Sección 6.1)**, que incluye el establecimiento/fortalecimiento de las estructuras de gobernanza y la planificación descentralizada o subnacional.
- > **Elaboración de una estrategia de fomento de capacidades (Sección 6.2)**.
- > **Planificación de la abogacía (promoción) (Sección 6.3)**.
- > **Mobilización de recursos nacionales e internacionales (Sección 6.4)**.
- > Establecimiento de un sistema de gestión y seguimiento financiero (ver el [Módulo 4](#)).
- > Formulación/fortalecimiento de un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (ver el [Módulo 5](#)).
- > Integrar los principios y acciones del MSNP en los documentos de planificación sectorial.
- > Participar en la planificación de la comunicación multisectorial social y de cambio de comportamiento.
- > Asegurarse de que las directrices y protocolos de implementación sean adecuados para el propósito.¹
- > Asegurarse de que existan los reglamentos necesarios, como los relativos a la seguridad alimentaria y la fortificación de los alimentos.



¹ Esto puede incluir elementos tales como protocolos para el Manejo Comunitario de la Desnutrición Aguda o directrices de protección social con criterios aclarados, como la focalización, los derechos, las modalidades de implementación, la frecuencia, el monitoreo y los criterios para la salida gradual.

En el proceso de preparación para la implementación de un MSNP, es de importancia crítica tener en cuenta cuatro consideraciones transversales clave: la abogacía (promoción), el género, el fomento de capacidades y la situación de la respuesta humanitaria. A continuación, se enumeran los detalles sobre la relevancia de estas consideraciones para esta etapa del proceso.

PROMOCIÓN

Hacer abogacía (promoción) es una parte fundamental para el inicio de un MSNP. Una estrategia de abogacía (promoción) y un plan de acción asociado son importantes para la fase inicial porque ayudarán a crear conciencia sobre la importancia del MSNP nacional y las acciones y ayudarán a cambiar la política, las prioridades y las prácticas de toma de decisiones para apoyar los objetivos del MSNP. Consulte la **Sección 6.3** para obtener más información sobre la abogacía (promoción) en la fase inicial.

GÉNERO

La fase de implementación del MSNP/CRF es una oportunidad para examinar la integración de las [consideraciones de género](#) en el plan nacional y asegurar que la equidad de género sea una prioridad para la planificación operacional. Esto puede ser particularmente importante cuando se traduzca o desarrolle planes para el nivel subnacional, donde se producirá la mayor parte de la implementación de las acciones de nutrición. Se debe prestar especial atención a que las estructuras de gobernanza incluyan la representación de la mujer, en particular en las funciones de toma de decisiones. Las medidas de fomento de capacidades deberían incluir también la participación activa de hombres y mujeres y medidas para integrar más ampliamente los debates sobre el género.

FOMENTO DE CAPACIDADES

La fase de implementación es una oportunidad para formalizar los esfuerzos de fomento de capacidad esbozados en el MSNP en una clara estrategia de desarrollo de capacidades. Esto debería poner de relieve los esfuerzos de liderazgo, capacitación y desarrollo de capacidades en el plano nacional, subnacional y comunitario. Las actividades de fomento de capacidades también deberían integrar ampliamente los debates sobre cuestiones de género a fin de subsanar las deficiencias en materia de conocimientos y acciones en torno a las necesidades relacionadas con el género e incluir activamente a las mujeres en la mejora de las capacidades. Vea la **Sección 6.2** para obtener más información sobre el fomento de capacidades en la fase inicial.

RESPUESTA HUMANITARIA

Los agentes humanitarios, como los grupos temáticos de emergencia, los organismos de las Naciones Unidas u otros agentes sectoriales, deberían participar antes y durante la planificación de la implementación para garantizar la armonización de sus respectivos planes, calendarios y líneas de trabajo con el MSNP y el CRF y para asegurar que la implementación y las medidas en el campo sean coherentes. El monitoreo, el análisis, la abogacía (promoción) y la financiación de planes de implementación multianuales y específicos para cada contexto que incluyan planes de contingencia para situaciones de emergencia que hayan sido redactados y acordados por todos los socios ayudarán a lograr objetivos comunes, mejorar la eficiencia, mantener la rendición de cuentas y, en última instancia, salvar la [brecha entre la asistencia humanitaria y de desarrollo](#).

6.1 Planificación para la operación

Se puede preparar un plan de implementación para proporcionar una narrativa de apoyo al MSNP/CRF o, en ausencia de un CRF, proporcionar una matriz y una narrativa de acompañamiento para detallar las modalidades de implementación, que incluye el calendario, la cobertura y las responsabilidades. Debe estar muy alineado con el marco de monitoreo y evaluación (M&E) y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) (y posiblemente con la [matriz de indicadores](#)) si ya existe uno (ver el [Módulo 5](#)). Sin embargo, el plan de implementación debería concretar detalles adicionales sobre el flujo de trabajo y la secuenciación, incluidos los mecanismos y procedimientos de focalización para cada sector y área de intervención. También podría incluir detalles sobre la forma de establecer prioridades entre las actividades, en particular en un contexto de déficit presupuestario.

La narrativa de la implementación debe documentar cómo se pondrá en marcha el MSNP/CRF, comenzando por las actividades iniciales hasta el aumento de la escala del fomento durante el período del plan. Explicará la forma en que los sectores colaborarán para la coordinación e implementación a nivel nacional, subnacional y comunitario, y podrá además explicar con más detalle las actividades clave del plan que cada sector se encarga de realizar (ver el **estudio de caso de Madagascar**). Esencialmente, los planes de trabajo y los planes presupuestarios de cada sector y cada socio están muy detallados en el plan de implementación.

En algunos contextos, la planificación de la implementación puede hacerse como parte del proceso de planificación subnacional (ver la **Sección 6.1.1**) o como parte de la planificación sectorial. Como se ha mencionado en módulos anteriores, la planificación sectorial para la nutrición se realiza principalmente a través de los ministerios de salud, educación, agricultura, protección social y agua, saneamiento e higiene.

Un taller multisectorial -que reúna los cuadros de gestión de programas/operativos de todos los sectores y actores involucrados que implementan acciones relacionadas con la nutrición (gobierno, organizaciones de la sociedad civil u organizaciones de la sociedad civil (OSC), Naciones Unidas/donantes, sector privado y el mundo académico)- es una buena opción para ampliar y afinar los detalles del plan de implementación. Ese taller podría celebrarse después del lanzamiento del MSNP -que suele consistir en el taller de validación/apoyo del MSNP/CRF- y se centra en la planificación operacional para acordar las medidas de implementación del MSNP. El proceso tendría entonces que continuar a través de grupos de trabajo sectoriales o temáticos para avanzar en los detalles de la operación y la implementación. Podrían después celebrarse reuniones trimestrales multisectoriales para que los representantes de los cuadros de gestión de programas y operaciones informen sobre el progreso de la implementación plan y discutan los cambios sugeridos a los detalles de la implementación.



La herramienta de consulta de los actores involucrados del MQSUN+ proporciona orientación con el fin de consultar a los actores involucrados en la preparación para el desarrollo de un MSNP/CRF, incluyendo un programa modelo y ejemplos de actores involucrados en la nutrición. Esta orientación puede adaptarse con el fin de reunir a los representantes sectoriales para la planificación operacional.



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Elaboración de un plan de implementación en Madagascar

El Plan de Acción Nacional de Madagascar para la Nutrición 2017-2021 fue validado oficialmente y lanzado el 11 de mayo de 2017 por Su Excelencia el Presidente de la República. Tras este lanzamiento, el plan nacional se complementó con una serie de documentos para ayudar a la implementación de las medidas de nutrición en el país, entre ellos un plan de implementación, un plan nacional de M&E y un ejercicio de estimación de costos. El plan de implementación es un instrumento operacional que se utiliza para facilitar la gestión y el empleo del plan de acción en el terreno por parte de los agentes multisectoriales para la nutrición con miras a lograr una mayor eficiencia e impacto.

Como primera medida para elaborar el plan de implementación, se determinaron las opciones y prioridades estratégicas del país mediante reuniones con los principales actores involucrados a nivel central y regional y mediante un taller nacional con participantes de todos los sectores para examinar las prioridades y los plazos de implementación. Como segundo paso, el plan se redactó con las prioridades y actividades finalizadas por año, incluyendo metas realistas para lograrlas. Los temas transversales se destacan en todo momento y se consideran un requisito previo para el éxito: paquetes de actividades multisectoriales, cobertura de las intervenciones, consideraciones de género y coordinación y sinergia sectorial. El borrador del plan fue revisado por el Comité de Monitoreo de la Nutrición. Como último paso, el plan se completó después de recoger los aportes de los miembros del comité ampliado de nutrición a nivel central y regional y después de completar el presupuesto del plan, teniendo en cuenta las prioridades de acción. El plan de implementación final fue validado y aprobado por el Comité de Monitoreo de la Nutrición y el Grupo de Trabajo Técnico.

En el plan de implementación se detalla el proceso para la realización de las actividades establecidas en el Plan de Acción, definiendo una jerarquía de responsabilidades específicas para cada entidad y para los paquetes de intervenciones que se han de implementar, todo ello con miras a la sinergia y la coordinación. En la tabla de implementación se detallan todos los elementos de las actividades y subactividades de cada objetivo estratégico, sobre la base del marco lógico de la nutrición y la evolución de los indicadores de monitoreo durante el plan de acción. Esos indicadores sirven de criterio para adaptar la implementación en cada región según su contexto. El plan incluye una estimación del nivel de esfuerzo necesario para alcanzar las metas establecidas en cada objetivo estratégico y la asignación de esos esfuerzos por año hasta el final del plan en 2021. Por último, sirve de guía para planificar el calendario de intervenciones, asegurando al mismo tiempo la coherencia de las actividades en función de las prioridades y definiendo los elementos de monitoreo a nivel central y regional.

6.1.1 Establecimiento o fortalecimiento de las estructuras de gobernanza

Las estructuras de gobernanza incluyen los grupos o plataformas sectoriales y multisectoriales que se encargan de gobernar las decisiones sobre el proceso de planificación e implementación en materia de nutrición. Algunas de esas estructuras pueden haberse establecido antes en el proceso de planificación multisectorial para la nutrición; por ejemplo, las plataformas multiactor (MSP, por sus siglas en inglés) suelen establecerse al principio del proceso de desarrollo del MSNP y el CRF.

El título y la función de las estructuras de gobernanza pueden parecer diferentes en cada país, pero a menudo incluyen una MSP, grupos sectoriales, plataformas de M&E y grupos de abogacía (promoción), entre otros. Si las plataformas o redes requeridas en un país no se han formalizado completamente, esta etapa de la implementación ofrece la oportunidad de garantizar que sean funcionales, estén presupuestadas y cuenten con el personal adecuado. Ello podría suponer la elaboración o actualización de términos de referencia, la contratación de miembros y la garantía de que se presupuesten fondos internos recurrentes para el personal.

Muchos países de la iniciativa Fomento de la Nutrición (SUN) cuentan con una MSP para supervisar la toma de decisiones y la implementación en materia de nutrición, pero también pueden tener redes nacionales de la iniciativa SUN, como la Red de la sociedad civil (CSN), la Red empresarial de la iniciativa SUN (SBN), la Red de donantes de la iniciativa SUN y la Red de las Naciones Unidas (y pueden considerar la posibilidad de introducir una Red académica y de investigación de la iniciativa SUN). Al igual que otras estructuras de gobernanza, tal vez sea necesario establecer o adaptar los términos de referencia (TOR, por sus siglas en inglés) para las redes nacionales de la iniciativa SUN y las MSP para la fase de implementación de los trabajos, lo que puede ser un paso importante para garantizar la rendición de cuentas.

EJEMPLOS DE REDES SUN

- > La [Red de la sociedad civil](#) promueve la formación de alianzas de la sociedad civil y representa a más de 3,000 organizaciones a nivel local, nacional e internacional, que abarcan múltiples varios y orígenes.
- > La [Red empresarial SUN](#) es la única plataforma mundial dedicada a los negocios y la nutrición que involucra y apoya a empresas a actuar, invertir e innovar en acciones y operaciones responsables y sostenibles para mejorar la nutrición. El grupo proporciona una plataforma neutral para negociar asociaciones/colaboraciones entre las empresas y todos los actores en materia de nutrición a nivel nacional, regional y mundial.
- > La [Red de donantes de la iniciativa SUN](#) ofrece un espacio en el que los donantes a nivel mundial y nacional pueden trabajar juntos y en colaboración con otros actores involucrados del Movimiento SUN para promover un compromiso político de alto nivel para la nutrición, políticas y acciones basadas en evidencia, un mayor y mejor financiamiento, una implementación alineada, el monitoreo del avance y las repercusiones y el intercambio de las lecciones aprendidas.
- > La [Red de las Naciones Unidas para la iniciativa SUN](#) eleva el diálogo sobre nutrición a través de sus altos dirigentes y ayuda a aprovechar las fortalezas colectivas de los organismos de las Naciones Unidas para fomentar las innovaciones, encontrar eficiencias y mejorar la compatibilidad entre los organismos y con las redes gubernamentales y redes SUN.
- > La [Red académica](#) es una nueva iniciativa que se está poniendo en marcha en algunos países SUN y que tiene por objeto elevar el papel de los círculos académicos para impulsar la base de evidencia, fortalecer la capacidad nacional de investigación, dar prioridad a la ciencia y la investigación de implementación sobre la base de las necesidades identificadas por los países SUN y aprovechar sus voces para abogar (promover) y posicionar la nutrición.

Fuente: SUN. Scaling Up Nutrition Movement Strategy: SUN 3.0 2021-2025. Ginebra; Secretariado del Movimiento SUN; 2020. https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/07/SUN-Strategy3_draft_MAIN-DOCUMENT_ENG.pdf.

Entre las diversas actividades que contribuyen al establecimiento o fortalecimiento de las estructuras nacionales de gobernanza se encuentran las siguientes:

- > Elaboración de TOR.
- > Creación de estructuras y puestos.
- > Reclutamiento para los puestos (tener personal experimentado es la clave del éxito).
- > Establecimiento de plazos, funciones y responsabilidades.
- > Determinar si el sector público tiene la capacidad de cumplir los requisitos de implementación.
- > Considerar qué capacidades existen o deben establecerse, como la necesidad de asistencia técnica o desarrollo de capacidades.
- > Preparar los planes de trabajo del personal.
- > Incorporar estructuras y personal a los mecanismos de financiamiento del sector público.

La gobernanza también incluye la coordinación de las actividades de implementación dentro de un sector, ya que a menudo hay una variedad de departamentos que participan en el proceso. Por ejemplo, dentro de un ministerio de agricultura es probable que haya departamentos relacionados con la extensión, la investigación, el M&E y la planificación. Dentro de la estructura ministerial establecida, una implementación enérgica requiere una coordinación interna (o dentro del sector), así como la coordinación con otros sectores, ministerios y socios. Este tipo de coordinación, los calendarios de reuniones y las acciones de decisión deben acordarse y definirse en los términos de referencia.



El kit de herramientas de la plataforma multiactor de Fomento de la Nutrición guía a los usuarios a través del proceso de creación o mejora de las MSP de nutrición a nivel de país. Presenta una serie de rutas, entre ellas la introducción de las MSP, la comprensión del contexto, la participación de los actores involucrados, el establecimiento de estructuras y procesos y el examen y la mejora del avance.

6.1.2 Planificación a nivel subnacional

Como se ha mencionado en módulos anteriores, los gobiernos subnacionales son generalmente responsables de la prestación de los servicios primarios relacionados o específicos a la nutrición. Además, la tendencia predominante en muchos países SUN es hacia una mayor descentralización de los poderes del nivel nacional al subnacional. Esto significa que algunos planes nacionales pueden requerir un perfeccionamiento para centrarse en las prioridades subnacionales, y en algunos contextos se requerirán planes de trabajo o planes de implementación subnacionales.

Los planes subnacionales pueden elaborarse mediante una serie de consultas y talleres centrados en torno al MSNP/CRF nacional, con el apoyo de información contextual y programática correspondiente a la región o el distrito en particular.

Lo ideal sería que los planificadores e implementadores subnacionales conocieran el alcance de las opciones e ideas de intervención del MSNP nacional mucho antes de la celebración de cualquier taller de planificación (si esto no ha ocurrido ya en la etapa de planificación del MSNP nacional) para dar tiempo a preparar y cotejar los datos. Se debe dar un asesoramiento claro sobre la preparación anticipada del taller de planificación, y los distritos y regiones deben recibir una notificación adecuada que les permita reunir información y familiarizarse con la orientación de políticas/programática pertinente. Se necesita tiempo para reunir información sobre las prioridades de la organización, los planes sectoriales en curso y la orientación sobre la estimación de costos de actividades específicas. También es importante situar la planificación subnacional del MSNP dentro de los ciclos de planificación existentes para garantizar la integración con los procesos existentes.

Los actores involucrados deberían considerar la introducción de un '[paquete mínimo de acciones para nutrición](#)' que se podría implementar en todos los planes subnacionales, ya que proporcionaría a las entidades subnacionales un enfoque para sus actividades y garantizaría cierta estandarización en todo el país, lo que podría facilitar el monitoreo del avance. Esto puede ser útil especialmente cuando los análisis situacionales de la nutrición no son muy detallados o cuando la situación de la nutrición ha tenido cambios recientes y dramáticos que no permiten un estudio o revisión detallada. Sin embargo, es importante que los planes subnacionales reflejen adecuadamente las necesidades y prioridades relevantes para las comunidades que viven allí, por lo que se debe reunir información contextual, en la medida en que se disponga de ella, para fundamentar las prioridades desde el principio.

Un primer paso, si no se ha hecho ya como parte de la etapa inicial del proceso de planificación multisectorial (ver el [Módulo 1](#)), podría ser un [mapeo de intervenciones y capacidades](#) y un análisis de brechas o un [mapeo de los actores involucrados](#) para comprender qué organizaciones ya están llevando a cabo intervenciones en materia de nutrición a nivel subnacional y, de ser posible, incluir la cobertura aproximada de las intervenciones identificadas. Esto ayudará a establecer las brechas en la implementación de las intervenciones prioritarias del MSNP (geográficas y programáticas), así como a garantizar la coordinación de los socios.

Se puede elaborar una herramienta de planificación subnacional multisectorial para reunir datos cuantitativos sobre:

- > Cobertura de la intervención (puntos de prestación de servicios y números de beneficiarios).
- > Organizaciones involucradas, número de personal y niveles de capacitación.
- > Participación de voluntarios de la comunidad.

Una vez que se reúna la información de antecedentes, se podrá organizar una serie de talleres o una semana de planificación prolongada. Los talleres deberían incluir la participación de personal



PATH/Dorine Porter

de los ministerios operativos de todos los sectores que participan en el MSNP, así como de funcionarios de planificación subnacional que comprendan los mecanismos y ciclos de planificación. Se debe incluir personal técnico y de programas de todos los actores pertinentes a nivel subnacional que trabajen en sectores relacionados con la nutrición, incluyendo personal del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, representantes de la ONU y el sector privado/académico, según corresponda.

El proceso de planificación subnacional debe considerar lo siguiente para cada nivel o distrito subnacional:

- > Priorización de acciones, intervenciones o programas y formulación de objetivos específicos.
- > Un marco lógico (modificado).
- > Planes de trabajo y la estimación de costos de la actividad.
- > Consolidación del presupuesto.²
- > Implementación del plan.
- > Recursos financieros y no financieros.
- > M&E

Ver el ejemplo nacional de [Filipinas](#) para la planificación de la nutrición a nivel subnacional.



El informe de **MQSUN+ De la visión nacional a la implementación local: colaboración multisectorial para mejorar la nutrición a nivel subnacional**, ofrece un examen que se suma al creciente cuerpo de conocimientos sobre política y programación multisectorial en materia de nutrición al sintetizar las principales enseñanzas de 14 estudios de casos de colaboración subnacional para mejorar los resultados en materia de nutrición en varios sectores, que abarcan tanto a actores involucrados gubernamentales y no gubernamentales.

² Con ello se pretende garantizar que los presupuestos subnacionales estén en consonancia con los presupuestos nacionales, ya que los gastos a nivel subnacional se financiarán a menudo mediante transferencias a nivel central.

RECOMENDACIONES PARA LA COORDINACIÓN MULTISECTORIAL SUBNACIONAL

Los agentes gubernamentales y no gubernamentales y los donantes en las MSP a nivel nacional deberían esbozar claramente, mediante consultas, las funciones y responsabilidades previstas de los agentes no gubernamentales en los MSPN y las MSP subnacionales. Siempre que sea posible, también se debe considerar lo siguiente:

- > Aumentar, cuando sea factible, el alcance de la participación de la sociedad civil en las MSP, en particular de los socios no tradicionales, como los grupos comunitarios y religiosos.
- > Abogar (promover) la apropiación local y la priorización de la nutrición en las agendas políticas locales mediante la presidencia de las MSP por parte de actores no específicos del sector, como gobernadores, alcaldes o funcionarios similares, acompañado de un adecuado fomento de capacidades y capacitación.
- > Fomentar la vinculación de las MSP con otros esquemas y órganos de gobierno, como los comités de desarrollo provinciales o de distrito.
- > Fortalecer la narrativa multisectorial de la nutrición a nivel subnacional para aumentar las contribuciones de todos los sectores relevantes.
- > Alinear los incentivos dentro de los sectores individuales con los MSNP. Para ello es necesario que se incluyan actividades sensibles a la nutrición, criterios focalizados e indicadores de M&E y se les asigne prioridad dentro de los planes sectoriales relevantes, en consonancia con el MSNP.
- > Apoyar a los sectores y a los actores involucrados para asegurar que se disponga de recursos específicos en los sectores nacionales sensibles a la nutrición para su implementación a nivel subnacional. Los Movimientos SUN nacionales están bien posicionados para impulsar la voluntad política de alto nivel hacia estos objetivos; también pueden explorar la posibilidad de utilizar los presupuestos para la descentralización de la nutrición.
- > Alentar a los países a que elaboren un MSNP y acuerdos institucionales que se adapten a la gama de contextos subnacionales. La composición y los mandatos subnacionales de la MSP deben responder en última instancia a las necesidades contextuales a nivel subnacional.
- > Ampliar la escala de la abogacía (promoción) de la nutrición a través de esfuerzos formalizados y sostenidos para crear voluntad política a nivel subnacional, utilizando mensajes claros, fácilmente comprensibles y aplicables.
- > Apoyar el análisis de los presupuestos subnacionales y la elaboración de planes subnacionales con estimación de costos y garantizar los vínculos adecuados con los socios en el financiamiento a todos los niveles.
- > Garantizar que los sistemas subnacionales de M&E sustenten los CRF subnacionales y nacionales y puedan medir e informar cuando los hogares vulnerables o afectados por la desnutrición acceden y utilizan los servicios de varios sectores.

Fuente: MQSUN+. *From National Vision to Local Implementation: Multisector Collaboration for Improved Nutrition at the Subnational Level*. MQSUN+; Washington, DC; 2020. https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/07/From-National-Vision-to-local-implementation_ENG.pdf.

6.2 Creación de una estrategia de desarrollo de capacidades en materia de nutrición

En la fase inicial de la implementación del MSNP, será necesario elaborar planes claros para hacer frente a las deficiencias de capacidad en tres niveles principales: nacional, subnacional y comunitario. Se puede realizar una **evaluación a fondo de la capacidad y un ejercicio de mapeo de las habilidades**, y se puede redactar una estrategia (o plan) integral de desarrollo de capacidades basada en las brechas de capacidades identificadas. *La herramienta que se presenta a continuación está diseñada para ser utilizada en una evaluación 'superficial' de las capacidades, pero podría adaptarse para realizar esta evaluación más detallada y completa de las capacidades.* Consulte los ejemplos nacionales de [Chad](#), [Indonesia](#) y [Uganda](#) para conocer el aspecto que puede tener este tipo de evaluación.



La herramienta de Evaluación de capacidades nutricionales de MQSUN⁺,

adaptada del Análisis del [Paisaje de la Salud](#): Herramienta de evaluación de países de la OMS, ofrece una visión general de los conceptos básicos que deben explorarse al examinar la capacidad individual e institucional, a fin de comprender el nivel de capacidades disponibles y permitir la elaboración de recomendaciones para el desarrollo de capacidades de los proveedores de servicios relacionados con la nutrición. Cuenta con un cuestionario y está diseñada para aplicarse mediante entrevistas individuales con el personal de ministerios, socios en materia de nutrición y las organizaciones de actores involucrados.

Como muchos MSNP ya han integrado medidas de desarrollo de capacidades, una estrategia de desarrollo de capacidades recientemente redactada debería detallar y formalizar las actividades a las que se alude en el MSNP/CRF. Si las actividades de desarrollo de capacidades no se incluyen en el MSNP, es probable que una estrategia de desarrollo de capacidades recién redactada no se presupueste ni se incluya en el presupuesto nacional. Sería necesario entonces una estrategia adicional para garantizar que se establezcan mecanismos de abogacía (promoción) para que la estrategia de desarrollo de capacidades se financie además del MSNP.

La estrategia de desarrollo de capacidades debería incluir un calendario de acciones a lo largo de la duración del MSNP, así como resultados prioritarios, actividades clave y entidades responsables de las actividades de desarrollo de capacidades. Entre las prioridades ilustrativas del desarrollo de capacidades pueden figurar las siguientes:

A NIVEL NACIONAL:

- > Permitir el nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo (por ejemplo, integración de la nutrición en la preparación para casos de desastre, la gestión de desastres y las estrategias y planes de desarrollo de las capacidades de resiliencia).
- > Poner en funcionamiento nuevas estructuras de gobernanza de SUN (por ejemplo, SBN, CSN, Red de las Naciones Unidas), incluida la elaboración de términos de referencia y mejoras de

la capacidad para mejorar su habilidad de proporcionar el liderazgo y la supervisión necesarios para una respuesta multisectorial en materia de nutrición.

- > Fortalecer la capacidad de M&E para el MSNP/CRF.
- > Crear arreglos y acuerdos institucionales que faciliten el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- > Aumentar el liderazgo/gestión de los ministerios operativos en relación con la integración de la nutrición en los planes y estrategias sectoriales existentes.
- > Integrar los módulos relacionados con la nutrición en las actividades actuales y futuras de fortalecimiento de las capacidades en todos los sectores (por ejemplo, la capacitación, la acreditación y el establecimiento de redes de trabajadores de primera línea, como los trabajadores comunitarios de la salud).
- > Establecer capacitación en materia de nutrición a nivel de diplomado o de grado en instituciones académicas o módulos para su integración en los cursos existentes.
- > Promover la ampliación de la escala basada en evidencia o la reproducción de las mejores prácticas.
- > Revisar los datos de monitoreo del MSNP/CRF para identificar y responder a las brechas y cuellos de botella relacionados con las capacidades.
- > Utilizar las actividades de aprendizaje como foros para la transferencia de conocimientos, habilidades, herramientas y estrategias entre los actores involucrados en la nutrición.

A NIVEL SUBNACIONAL:

- > Mejorar la coordinación intrasectorial e intersectorial (por ejemplo, la labor conjunta en áreas de sinergia, como el agua, el saneamiento y la higiene y la nutrición en las escuelas), incluidas las estructuras formales para apoyar la coordinación relacionada con la microplanificación, la focalización, la presentación de datos, la mejora del desempeño y la evaluación de programas y proyectos.
- > Fortalecimiento de las capacidades técnicas relacionadas con actividades específicas a la nutrición y sensibles a la nutrición.
- > Mejorar la prestación de servicios/implementación de programas, incluidos, entre otros aspectos, el número y la competencia de los recursos humanos y la disponibilidad de productos y equipo esenciales para la programación y la prestación de servicios en materia de nutrición.
- > Mejorar las capacidades de supervisión y garantía de calidad/mejora de la calidad.

A NIVEL DE LA COMUNIDAD:

- > Ampliar el número de trabajadores de primera línea capacitados (por ejemplo, trabajadores comunitarios de la salud, supervisores de salud escolar, equipos de divulgación comunitaria).
- > Fortalecimiento de las capacidades de los cuadros existentes de trabajadores de primera línea.
- > Fortalecimiento de las capacidades de la comunidad (por ejemplo, mediante intervenciones de sensibilización y de cambio de comportamiento).

6.3 Desarrollo de una estrategia de abogacía (promoción) de la nutrición

La realización de actividades de abogacía (promoción) es esencial para poner en marcha un MSNP. Puede definirse como un proceso planificado, deliberado, sistemático y coordinado, de modo que los actores involucrados puedan hablar con una sola voz armonizada.³ La abogacía (promoción) de la nutrición es un 'proceso basado en la evidencia diseñado para influir en los responsables de las decisiones políticas y asegurar que tomen medidas que fortalezcan y mejoren la nutrición'.⁴ En efecto, es un proceso planificado dirigido a impulsar el cambio social para el movimiento hacia un mayor compromiso político y social para mejorar la situación de la nutrición, promover la rendición de cuentas en materia de nutrición y fortalecer su gobernanza. El objetivo general de una estrategia de abogacía (promoción) y un plan de acción asociado es cambiar la política, las prioridades y las prácticas de toma de decisiones para apoyar los objetivos del MSNP.

La estrategia de abogacía (promoción) apoya la implementación del MSNP mediante el logro de los siguientes objetivos específicos, que deben seleccionarse en función del contexto y las prioridades del país:

1	Fomentar la aceptación y el liderazgo de un enfoque multisectorial de la nutrición mediante la sensibilización de los formuladores de políticas tomadores de decisiones en las instituciones técnicas y de planificación relevantes sobre la importancia de aliviar la desnutrición. Con el objetivo de a) dar prioridad a la nutrición entre las muchas prioridades concurrentes y b) establecer un entorno que apoye la ampliación de la escala de las intervenciones de gran impacto.
2	Promover un entorno normativo, reglamentario y operacional favorable a las acciones multisectoriales de nutrición.
3	Apoyar la creación o la rendición de cuentas de una estructura de gobernanza que apoye eficazmente un enfoque multisectorial para la nutrición.
4	Mobilizar recursos asegurando los recursos gubernamentales, humanos, técnicos y financieros necesarios para implementar el MSNP y abordar las brechas, según sea necesario; aumentar las inversiones a medio y largo plazo en materia de nutrición y apoyar la incorporación de la nutrición en los planes pertinentes de movilización de recursos y presupuestos.
5	Promover la rendición de cuentas y generar una demanda de servicios de nutrición mediante el empoderamiento de las comunidades, los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil para que los actores involucrados rindan cuentas de su compromiso de aumentar los servicios de nutrición para las mujeres y los niños.
6	Sensibilización del público sobre cuestiones relacionadas con la nutrición materna e infantil y los esfuerzos y compromisos del gobierno y los socios para atender las necesidades.

³ Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt, AE, Ross J. *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing*. Washington, DC: FHI 360/Food and Nutrition Technical Assistance III Project (FANTA); 2018. Disponible en https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018_0.pdf.

⁴ Action Against Hunger, Save the Children, SUN Senegal. *Nutrition Budget Advocacy: Handbook for Civil Society*. París: Action Against Hunger; 2017: 15. https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2018/01/exe_2_bdef_handbook_nba.pdf#page=15.

El plazo para la estrategia de abogacía (promoción) normalmente se alinearía con la implementación del MSNP. Sin embargo, también puede establecer las bases para una coordinación y participación continuas a más largo plazo de los socios para la implementación de los esfuerzos multiactor en la lucha contra la desnutrición en el país.

La estrategia de abogacía (promoción) se elabora en estrecha consulta con todos los actores involucrados relevantes que participan en la labor de promoción a nivel de políticas relacionadas con la nutrición en el país (ver el **estudio de caso de Yemen** que figura a continuación, y el [Anexo 2](#) del estudio de caso relacionado de Guinea). No es necesario que sean expertos en abogacía (promoción), sino que deben estar formados por un grupo 'básico' de personas de todos los sectores gubernamentales que tengan cierta comprensión de la abogacía (promoción) y la comunicación, junto con representantes de las organizaciones de la sociedad civil. Se debería establecer un grupo de trabajo básico/comité de pilotaje para supervisar el proceso y convocar a los actores involucrados de múltiples sectores, donantes y organismos ejecutores. También se alienta a los participantes de los círculos académicos, los medios de comunicación y el sector privado a que participen, en la medida de lo posible.



ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Elaboración de una estrategia de abogacía (promoción) en Yemen

En 2016, el Gobierno de la República de Yemen dirigió la elaboración del [Plan de Acción Multisectorial para la Nutrición de Yemen para 2020-2023 \(MSNAP\)](#) y su correspondiente plan actualizado de [CRF, M&E y estrategia de abogacía \(promoción\)](#). La acción a largo plazo para mejorar la nutrición como factor determinante del desarrollo requiere el liderazgo de los gobiernos, una coordinación multisectorial eficaz e inversiones importantes. Por consiguiente, es necesario realizar actividades de abogacía (promoción) para garantizar que la nutrición sea una prioridad nacional en todos los sectores clave a largo plazo. Se considera que una estrategia de abogacía (promoción) coherente y bien enfocada es un elemento esencial para mantener el impulso para que el gobierno y los socios apliquen un enfoque multisectorial de la nutrición, movilicen recursos suficientes, alineen los esfuerzos y responsabilicen a los tomadores de decisiones por la implementación de sus respectivas responsabilidades en el marco del MSNAP.

El gobierno elaboró una [estrategia de abogacía \(promoción\)](#) y un plan de acción con el propósito de informar, concienciar y sensibilizar a los políticos, formuladores de políticas y las organizaciones sociales nacionales e internacionales sobre el CRF, el MSNAP y la importancia de un enfoque multisectorial para abordar la desnutrición. La estrategia de abogacía (promoción) se elaboró mediante un proceso participativo bajo la dirección del Secretariado del Movimiento SUN de Yemen, dependiente del Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional, con contribuciones de los principales sectores representados a través de los ministerios y departamentos gubernamentales (salud, agua y medio ambiente, agricultura y regadío, ganadería, pesca y educación), e incluyó a representantes de los socios para el desarrollo y la ayuda humanitaria.

Un rápido análisis de los actores involucrados relevantes y sus posibles contribuciones a la estrategia de abogacía (promoción) de la nutrición fue el primer paso para orientar la preparación del esquema para los exámenes y consultas en profundidad. A continuación se celebraron consultas bilaterales y con multiactores. En noviembre de 2019 se celebró un taller de consulta sobre la abogacía (promoción). Los resultados del taller proporcionaron el contenido estratégico y programático de la estrategia. Se examinaron, debatieron y acordaron los objetivos, los destinatarios y los procesos de abogacía (promoción) para lograr los 'cambios previstos' en materia de políticas, sensibilización, liderazgo y entorno operacional.

La estrategia detallada final incluye un examen de la situación de la nutrición en Yemen, las metas y los objetivos de la abogacía (promoción) de la nutrición, los cambios previstos, los destinatarios y los mensajes por objetivo, un plan de M&E de la abogacía (promoción) y un plan de implementación de abogacía (promoción) (plan de acción). En la estrategia se examina el análisis de la situación actual que proporciona el MSNAP; se aclaran las políticas, los arreglos institucionales y las capacidades que se requieren para aplicar el MSNAP; y se sugieren formas de cumplir los objetivos de abogacía (promoción).

El plazo de la estrategia es de tres años, en línea con la aplicación del MSNAP y el CRF. La estrategia de abogacía (promoción) está estrechamente alineada con las estrategias de abogacía (promoción) relacionadas existentes, en particular la Estrategia de abogacía (promoción) de grupos temáticos sobre nutrición de Yemen 2018-2020. En general, la estrategia apoya el MSNAP, estableciendo las bases para la transición de un enfoque de la nutrición predominantemente humanitario y a corto plazo a un esfuerzo impulsado a nivel nacional y a medio y largo plazo para fomentar las intervenciones en materia de nutrición centradas en el desarrollo.

6.3.1 Talleres de estrategia de abogacía (promoción)

La estrategia de abogacía (promoción) y el plan de acción pueden elaborarse a lo largo de una serie de dos o tres talleres, con la participación constante del grupo básico de abogacía (promoción) de los actores involucrados para garantizar la continuidad, al tiempo que se acoge a participantes adicionales en cada etapa a fin de ampliar la participación, la identificación y la capacidad de implementación (Figura 1).

El objetivo del taller o la serie de talleres es elaborar una estrategia inicial armonizada y multisectorial de abogacía (promoción) de la nutrición y el plan de acción detallado que la acompaña, que incluye indicadores de monitoreo y evaluación.

Figura 1. Proceso paso a paso para formular un plan de abogacía

EN UN TALLER PARTICIPATIVO:



Fuente: Adapted from Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt, AE, Ross J. *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing*. Washington, DC: FHI 360/FANTA; 2018: 163. https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018_0.pdf#page=166.

Las siguientes preguntas clave pueden enfocar los talleres de la estrategia de abogacía (promoción):

- > ¿Cuáles son los principales problemas que quiere abordar o los cambios que quiere hacer, y cuál sería su impacto?
- > ¿Cuáles son los obstáculos para abordar los problemas?
- > ¿Con quién quiere comunicarse? Priorizar la audiencia.
- > ¿Qué actitud o comportamiento quiere cambiar? ¿Quién tiene el poder para hacer esos cambios?
- > ¿Cuál es el tema que desea comunicar (cambio deseado y objetivos de abogacía (promoción))? Acordar algunos temas prioritarios y el resultado deseado. Los objetivos secundarios pueden enumerarse o considerarse para una segunda fase.
- > ¿Cómo quiere comunicarse (actividades y materiales)? Compruebe qué materiales ya existen y los canales de comunicación. ¿Qué materiales/actividades son más efectivos con la audiencia elegida?
- > ¿Cómo medirá su éxito (indicadores y medios de verificación)?
- > ¿Para cuándo completará estas actividades (línea de tiempo)?
- > ¿Quiénes serán los responsables (partes responsables)?

Los actores involucrados examinarán y acordarán declaraciones clave de abogacía (promoción) y las correspondientes audiencias meta, así como mecanismos para transmitir esos mensajes.



La Plantilla de presentación de MQSUN+ para la preparación de una estrategia de abogacía (promoción) proporciona una plantilla para un conjunto de diapositivas de presentación que pueden utilizarse para orientar a los actores involucrados sobre la importancia y el proceso de formulación de una estrategia de abogacía (promoción).

6.3.2 Formulación de la estrategia y el plan de abogacía (promoción)

Las siguientes medidas pueden redactarse y acordarse como parte de los talleres de estrategia de abogacía (promoción) que se describen anteriormente. Si existe una plataforma o estructura de gobierno formal de abogacía (promoción) de la nutrición, los miembros pueden comenzar a redactar las siguientes medidas antes de los talleres de abogacía (promoción) y luego utilizar los talleres como una oportunidad para revisar, acordar y validar la estrategia y el plan (ver el **estudio de caso de Guinea**).

Antes de elaborar la estrategia y el plan de abogacía (promoción), es importante examinar las actividades y los materiales de abogacía (promoción) de nutrición existentes. También se puede pedir a los participantes que traigan estos elementos al primer taller o que los incluyan en una lista para compartirlos en el debate.

Desarrollo de mensajes básicos

Los mensajes centrales se basan en los principales problemas que deben abordarse o en los cambios deseados. Cada mensaje básico debe ser acordado por los actores involucrados y luego puede ser presentado a las diversas audiencias a las que se dirige.

Identificar a quiénes se dirige

Un análisis de las audiencias determina cuál debe ser la combinación de estrategias y si el mensaje de abogacía (promoción) busca, por ejemplo, recaudar recursos y obtener el compromiso político/social para los objetivos del MSNP o fomentar la movilización social para una mayor participación, acción colectiva y apropiación.

Para modificar el comportamiento, es preciso abordar los factores clave que afectan a las personas y a quienes influyen directa o indirectamente en ellas, entre ellos la motivación, la capacidad de actuar y las normas sociales/de género.

Los actores involucrados pueden empezar por enumerar todas las audiencias en las que hay que influir y luego clasificarlas por su grado de interés e influencia. Esto ayuda a priorizar las audiencias en aquellas con mayor grado de influencia e interés y en aquellas que no necesitan ser focalizadas.



Identificar las oportunidades de abogacía (promoción)

Los actores involucrados deben identificar las oportunidades para hacer abogacía (promoción) como un paso clave en el plan de acción. Para ayudar a visualizar todas las oportunidades de abogacía (promoción) en el próximo año o dos, una opción es trazar un calendario con las fechas de los talleres, extendiéndose lo más posible hacia el futuro con fines de planificación, y luego marcar cada evento, reunión y proceso (por ejemplo, el proceso presupuestario) que ya está planificado y que podría brindar una oportunidad para promover un enfoque multisectorial para la nutrición.

Elaboración de mensajes y actividades específicas para la audiencia

Este paso implica pensar en los argumentos que funcionarán mejor para cada audiencia. Por ejemplo, si hay varias audiencias diferentes para focalizar, es probable que los mensajes clave acordados deban adaptarse mejor a cada uno de esos grupos para lograr el máximo impacto.

A partir de mensajes específicos para la audiencia, se pueden diseñar actividades específicas. Esto implica el examen de los mensajes que se han elaborado y la identificación de las actividades más adecuadas para transmitirlos. Esto requiere pensar en los formatos, el lenguaje y los medios de comunicación preferidos por la audiencia meta.

El **plan de acción detallado de abogacía (promoción)** debe enumerar las distintas audiencias, los mensajes clave para cada una de ellas, las actividades y materiales específicos para esas audiencias y un calendario de eventos, así como designar qué organización(es) será(n) responsable(s) de cada actividad. También se deberían incluir indicadores de monitoreo para evaluar el proceso de implantación y la eficacia de los resultados de la estrategia de abogacía (promoción).

COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA O PLAN DE ABOGACÍA (PROMOCIÓN)

1	DECLARACIÓN DEL PROBLEMA
2	CAMBIOS NECESARIOS PARA RESOLVER EL PROBLEMA
3	SEGMENTACIÓN DE LA AUDIENCIA FINAL
4	CAMBIO DESEADO PARA CADA AUDIENCIA
5	BARRERAS PARA CADA AUDIENCIA
6	INTENCIÓN DE ABOGACÍA (PROMOCIÓN) PARA CADA AUDIENCIA
7	ENFOQUE ESTRATÉGICO
8	CANALES, ACTIVIDADES Y MATERIALES PARA CADA AUDIENCIA
9	BORRADOR DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN CON INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Fuente: Adapted from Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt, AE, Ross J. *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing*. Washington, DC: FHI 360/FANTA; 2018: 205–208. https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018_0.pdf#page=208.

ESTUDIO DE CASO DE PAÍS

Elaboración de una estrategia de promoción en Guinea



Con el fin de mejorar el entorno propicio, así como de implementar y aumentar la escala de las acciones clave en materia de nutrición, el jefe de la División de Alimentos y Nutrición del Ministerio de Salud de Guinea, el Punto Focal de la iniciativa SUN y el equipo de nutrición de Guinea trabajaron en estrecha colaboración con los socios en materia de nutrición para examinar y ultimar el Plan Estratégico Nacional Multisectorial de Nutrición [*Plan Stratégique National Multisectoriel de Nutrition*] 2018-2022 y reforzar las medidas relacionadas de coordinación y planificación en materia de nutrición.

Se elaboró una estrategia de abogacía (promoción) y comunicación paralela a la Política Nacional Multisectorial para la Nutrición 2018-2030, que se aplicará mediante el Plan Estratégico Nacional Multisectorial para la Nutrición 2018-2022. La estrategia de abogacía (promoción) está concebida como un instrumento para la implementación de los objetivos sectoriales y específicos del plan estratégico y es especialmente adecuada para apoyar los esfuerzos encaminados a lograr intervenciones de gran repercusión en materia de nutrición. La estrategia de abogacía (promoción) y comunicación se elaboró sobre la base de las sugerencias y observaciones reunidas durante un taller celebrado en Conakry en septiembre de 2018.

Sobre la base de este taller, se elaboró la estrategia de abogacía (promoción) y comunicación como marco de referencia para las intervenciones nutricionales y como instrumento para la movilización eficiente y eficaz de los recursos nacionales e internacionales. Entre los objetivos específicos de la abogacía (promoción) figuran el aumento de la atención y el compromiso político a todos los niveles para apoyar la implementación de intervenciones de nutrición de gran repercusión; el aumento de la gobernanza mediante la promoción de la transparencia en la implementación de las intervenciones en materia de nutrición, la rendición de cuentas de los organismos implicados y el seguimiento de los gastos; la movilización de mayores recursos nacionales e internacionales para la nutrición; y el inicio de la rendición de cuentas social dentro de las poblaciones para crear una demanda de programas de nutrición y acceso a servicios de salud de calidad. Los objetivos específicos de la comunicación incluyen la sensibilización de las comunidades y los implementadores sobre el problema de la malnutrición, sus causas, consecuencias y medios para contrarrestarlo, y la promoción de cambios en las prácticas nutricionales de las poblaciones afectadas por la desnutrición y sus comunidades inmediatas.

En octubre de 2019 se celebró un segundo taller y capacitación para garantizar la participación y el apoyo de los principales destinatarios de la labor de abogacía (promoción). Concretamente, el taller tenía por objeto validar el proyecto de estrategia de abogacía (promoción) y comunicación y el plan de acción, solicitar los comentarios de los participantes y validar los mensajes, argumentos y tácticas de abogacía (promoción) para apoyar el enfoque multisectorial detallado en el Plan Estratégico Nacional Multisectorial para la Nutrición 2018-2022.

6.4 Movilización de recursos para nutrición

La movilización de recursos (RM, por sus siglas en inglés) para la nutrición es el proceso de recaudación y movilización de recursos financieros y no financieros, financiamiento público nacional y financiamiento de socios externos para apoyar la implementación de las intervenciones y actividades detalladas en el MSNP/CRF. La movilización de recursos es un proceso de colaboración a largo plazo en el que participan todos los actores involucrados en la nutrición de varios sectores y, lo que es más importante, los planificadores y tomadores de decisiones de los órganos sectoriales, los ministerios de finanzas, los ministerios de planificación y desarrollo y los donantes externos. Los

pasos comunes en el proceso de RM y el papel de la abogacía (promoción) y la comunicación se destacan en la **Figura 2**.

Uno de los propósitos clave de la abogacía (promoción) en nutrición es promover el aumento de los recursos para cumplir con las metas y los objetivos esbozados en el MSNP/CRF. La abogacía (promoción) desempeña un papel fundamental en el proceso de movilización de recursos en el momento de la colaboración con los socios en materia de recursos para influir en la política, la práctica o el cambio de comportamiento y, cuando se comunican los resultados, para fomentar la confianza y la rendición de cuentas de estos socios (**Figura 2**).

Figura 2. Correspondencia de la abogacía (promoción) con el proceso de movilización de recursos (RM) para la nutrición.



Fuente: Adaptado de (1) Taylor K. *A Guide to Resource Mobilization: Promoting Partnership with FAO*. Roma: Organización para la Alimentación y la Agricultura; 2012: 28. <http://www.fao.org/3/i26999e/i26999e00.pdf#page=30>. (2) Munteanu A, Bertram K. *Advocacy for Resource Mobilization (ARM) for Malaria Guide*. Ginebra: Roll Back Malaria Partnership; 2015. https://endmalaria.org/sites/default/files/ARMGuide_Final_May_2015.pdf. (3) A guidance document published by Development Connect.⁵

El **paso 1** (identificar el problema) y **2** (analizar la situación) pueden completarse en gran medida durante una sesión de lluvia de ideas y en el curso de una o dos semanas. El **paso 3** (construir una coalición) es continuo y es probable que evolucione a medida que se implemente la estrategia de abogacía (promoción) para la movilización de recursos. El **paso 4** (argumentar el caso de movilización de recursos para la nutrición) depende del punto de partida. Si ya existe una estrategia de abogacía (promoción) de la nutrición (ver la **sección 6.3**), se debe revisar para asegurar que

⁵ Development Connect, 2017. <https://developmentconnectltd.com/786/approach-resource-mobilisation-key-steps/> (Acceso el 1 de julio de 2020).

incluya audiencias y mensajes específicos de RM y desarrollar las actividades relacionadas tomaría aproximadamente de uno a dos meses. Si no existe tal estrategia, entonces la formulación conjunta con los actores involucrados clave de una estrategia de abogacía (promoción) de la movilización de recursos para la nutrición y su aceptación podría fácilmente tomar seis meses. **El paso 5** (implementar la estrategia de abogacía (promoción)) y **6** (monitorear y evaluar la estrategia de abogacía (promoción)) suelen completarse a lo largo de un período de implementación de dos años o en consonancia con la escala de implementación prevista del MSNP.

Al considerar la implementación de la movilización de recursos para el MSNP/CRF, es esencial pensar en quién debe participar en el proceso. La abogacía (promoción) de la movilización de recursos requiere la participación de una amplia gama de actores involucrados para ampliar la base de apoyo al MSNP y abordarlo desde diversos ángulos. Los defensores al más alto nivel del gobierno y en los sectores relacionados con la nutrición se asegurarán de que la nutrición sea una prioridad nacional, mientras que los miembros del parlamento podrán influir en el proceso presupuestario. Los donantes tradicionales y no tradicionales, los socios para el desarrollo y el sector privado podrán aumentar y fomentar la armonización de la financiación externa.

Los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel fundamental en las actividades de abogacía (promoción) para aumentar la visibilidad de la nutrición como tema (ver el estudio de caso de Somalia en el [Módulo 1](#)), movilizar a las comunidades y hacer que los tomadores de decisiones rindan cuentas de su compromiso con la nutrición. Las cuatro redes SUN -Red de Empresas SUN (SBN), Red de la Sociedad Civil SUN (SUN CSN), Red de Donantes SUN (SDN) y Red de las Naciones Unidas (UNN), deberían participar por su capacidad de acceder, convocar e influir en sus respectivos grupos en apoyo de un enfoque multisectorial para la nutrición.



La nota de orientación Movilización de recursos para el fomento de la nutrición: herramientas de abogacía (promoción) y de recursos para la acción del país de MQSUN+ destaca los pasos clave de abogacía (promoción) y comunicación en este proceso y describe las herramientas y recursos correspondientes para apoyar a los países en la abogacía (promoción) de la movilización de recursos, que se toman principalmente de materiales existentes de abogacía (promoción) o movilización de otros sectores y, cuando es necesario, se adaptan para el contexto de la nutrición.

Dentro del proceso más amplio de la movilización de recursos, los eventos de mesa redonda son momentos importantes de alto nivel en los que la nutrición puede ser elevada como una prioridad política nacional para el desarrollo humanitario y sostenible. Estas mesas redondas para la movilización de recursos son una oportunidad esencial para asegurar la alineación de los socios con el MSNP, buscar compromisos y movilizar los recursos necesarios para la implementación del MSNP/CRF. Al impulsar la abogacía (promoción) y la toma de conciencia, las mesas redondas también pueden dar lugar a un aumento de la cobertura de las intervenciones específicas y sensibles a la nutrición, realizadas por múltiples sectores gubernamentales y de socios, que en última instancia conduce a una mejora de la nutrición.

Las mesas redondas para la movilización de recursos son también una excelente oportunidad para que todos los participantes declaren sus compromisos de nutrición de manera pública y formal, y por lo tanto, hagan los compromisos transparentes. Además, puede sentar las bases para hacer un

seguimiento de los compromisos y establecer un mecanismo para que los socios rindan cuentas de sus contribuciones previstas.

Es importante señalar que, si bien las mesas redondas para la movilización de recursos son eventos críticos, son solo una actividad en un proceso de movilización de recursos mucho más amplio y a largo plazo. Las negociaciones y los compromisos eventuales que se exhiben en un evento de mesa redonda son el resultado del compromiso minucioso y continuo de todos los actores involucrados de proporcionar los recursos necesarios para implementar el MSNP en la escala esperada.

La hoja de ruta de MQSUN+ que se destaca a continuación proporciona amplios detalles sobre cómo planificar, organizar y coordinar un exitoso evento de mesa redonda para la movilización de recursos para la nutrición.



La hoja de ruta de MQSUN+ para organizar un evento de mesa redonda de movilización de recursos para el fomento de la nutrición a nivel de país es

para los Puntos Focales de SUN y los miembros de la MSP que están planeando una mesa redonda para la movilización de recursos como una actividad importante en el proceso de movilización de recursos para la implementación del MSNP. Describe lo que debe existir antes de organizar una mesa redonda para la movilización de recursos y esboza los pasos clave para organizar un evento exitoso.

Orientación adicional para preparar la implementación y el inicio



Recursos:

Sitio web de National Information Platform for Nutrition (NIPN). Notas de orientación de NIPN: Página de comunicación y difusión de resultados. Disponible en <http://www.nipn-nutrition-platforms.org/NIPN-Guidance-Notes>. Acceso el 1 de octubre de 2020.

Herramientas

Sitio web del Proyecto FANTA III. *Página de herramientas de Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing*. <https://www.fantaproject.org/tools/manual-country-level-nutrition-advocacy-using-profiles-and-nutrition-costing>. Acceso el 2 de noviembre de 2020.

Grupo mundial para la nutrición. Kit de herramientas de abogacía (promoción) de grupos temáticos sobre nutrición. New York: Global Nutrition Cluster; 2020. Disponible en https://www.nutritioncluster.net/Nutrition_Cluster_Advocacy_Toolkit.

Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO). *Capacity Assessment Approach and Supporting Tools: Discussion Draft*. Roma: FAO; 2016. Disponible en www.fao.org/docs/eims/upload/291153/Capacity_Assessment_methodology_tools_final_sept2010.doc.

FAO *FAO Approaches to Capacity Development in Programming: Processes and Tools—Learning Module 2*. Edición revisada. Roma: FAO; 2015. Disponible en www.fao.org/3/a-i5243e.pdf.

UNICEF/Save the Children, Oficina Regional para África Oriental y Meridional. *Infant and Young Child Feeding in Emergencies (IYCF-E): East and Southern Africa Region (ESAR) Capacity Mapping and Assessment Tool*. Nairobi: UNICEF, Save the Children, Global Nutrition Cluster; 2020. Disponible en <https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-08/IYCFE%20Capacity%20mapping%20toolkit%2002%20August%202020.pdf>.

Red SUN de la ONU *Nutrition Capacity Assessment Guidance Package—Part 1: Guidance Note*. Ginebra: Secretariado del Movimiento SUN; 2016. Disponible en <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/dc7e2066-93ab-4a8f-82c7-fba3e4d24163>.

Acerca de MQSUN+

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

Agradecimientos

Este kit de herramientas fue producido por Silvia Kauffmann, Tamsin Walters, Barb Koloshuk, Amanda Coile, Carrie Hemminger, Monica Kothari y Michelle Martinez en PATH. Un agradecimiento especial al equipo central y a los equipos de consultores de MQSUN+, a los países de SUN con los que nos hemos asociado y a los 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.

