



IDENTIFICAR, IMPLICAR Y RESPALDAR A LOS EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN

Manual del consorcio de Transform Nutrition
y del Movimiento (SUN) para el Fomento de
la Nutrición



INVOLUCRAR • INSPIRAR • INVERTIR

Fotos: © UNICEF

El Secretariado del Movimiento SUN es apoyado por la Fundación Bill y Melinda Gates, Canadá, la Unión Europea, Francia, Alemania, Irlanda, Países Bajos, los Estados Unidos de América y el Reino Unido. La capacidad en recursos humanos ha sido proporcionada por Francia y el Programa Mundial de Alimentos. El plan de actividades y el presupuesto del Secretariado del Movimiento SUN apoyan la implementación de la estrategia renovada y la hoja de ruta 2016-2020 del Movimiento SUN.

El consorcio de investigación Transform Nutrition está financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Las opiniones expresadas no reflejan necesariamente las políticas oficiales del Gobierno del Reino Unido. Para obtener más información, visite www.transformnutrition.org.

Diseño: Phoenix Design Aid A/S, Dinamarca

IDENTIFICAR, IMPLICAR Y RESPALDAR A LOS EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN

Manual del consorcio de Transform Nutrition
y del Movimiento (SUN) para el Fomento de
la Nutrición



RESUMEN

- » Los embajadores de la nutrición son personas que usan sus plataformas e influencia para posicionar a la nutrición como una prioridad política fundamental a nivel mundial, regional, nacional y local. Contribuyen a generar conciencia y a modificar actitudes y comportamientos negativos en relación con la nutrición, así como ayudan a fomentar la cooperación.
- » La experiencia de más de 30 países SUN de muestra que los embajadores de la nutrición pueden desempeñar un papel clave en la generación y mantenimiento de un compromiso político hacia la nutrición, y que ella sea de importancia para todos, en todos lados.
- » El Movimiento SUN respalda a los embajadores a tres niveles:

- **Políticos de alto nivel y figuras populares:** primeras damas, primeros ministros, celebridades, deportistas, líderes religiosos y tradicionales, etc.
- **Plano operativo:** ministros, miembros del Parlamento, jefes de organizaciones, directores de empresas, etc.
- **Nivel comunitario:** agentes de formación en salud, agricultura y nutrición; maestros; líderes religiosos, tradicionales y comunitarios, etc.

1. IDENTIFICAR EMBAJADORES POTENCIALES relevantes para el contexto y propósito específicos

- a. **Clasificar a los actores involucrados:** sugerir potenciales embajadores y dividirlos en tres grupos:
 - **“Responsables políticos”:** personas con poder oficial e influencia sobre políticas de nutrición y su ejecución (por ejemplo, jefes de Estado, ministros, miembros del Parlamento, etc.).
 - **“Personas influyentes”:** personas con poder extraoficial e influencia a escala nacional, regional o mundial (por ejemplo, primeras damas, celebridades, líderes religiosos, técnicos especializados, etc.).
 - **“Clientes”:** personas con influencia potencial a nivel local (por ejemplo, agentes de formación en salud, agricultura y nutrición; maestros; líderes religiosos, tradicionales y comunitarios, etc.).

- b. **Analizar a los embajadores potenciales** para entender sus motivaciones, compromiso actual, nivel de influencia y sus plataformas u oportunidades para influir y generar un cambio en relación con la nutrición.

- c. **Determinar si ya apoyan la causa** o si primero necesitan que se les convenza o motive para apoyar y promover la nutrición (en ese caso, pensar cuál puede ser la mejor manera para ello).

- d. **Elegir a los embajadores** en función de su influencia y capacidad de convocatoria, motivación e interés en la nutrición, integridad personal y credibilidad.

2. DESARROLLAR UN PLAN DE COMPROMISO DE EMBAJADORES para garantizar una participación estratégica y de largo plazo, que será evaluado y actualizado periódicamente

- a. **Considerar los distintos papeles y niveles de responsabilidad** de los embajadores para su participación en los distintos planos (alto nivel, operativo o comunitario).

- b. **Adecuar el nivel de participación** de los embajadores en relación con su jerarquía, así como también la motivación, el compromiso actual, la influencia y las plataformas de cada uno.

- c. **Asegurarse de que en el plan se especifique cómo comprometer, apoyar y sostener a los embajadores de la nutrición a través del tiempo:**

- **Comprometer:** convencer a los embajadores motivándolos, apelando a aquello con lo que se puedan identificar.
- **Apoyar:** evaluar las deficiencias de conocimientos y capacidades de los embajadores, y proporcionar las herramientas necesarias para la generación de capacidades en los aspectos técnicos de la nutrición, así como en las habilidades de liderazgo y promoción.
- **Sostener:** desarrollar estrategias para el compromiso a largo plazo, garantizar que los embajadores se sientan valorados y recompensados y que estén conectados con otros embajadores mediante redes y comunidades de práctica, para mantenerlos motivados y dotados de nuevos conocimientos y competencias.

Teoría del cambio para respaldar el liderazgo en la nutrición



CONTENIDO

RESUMEN	2
1: INTRODUCTION	6
Tipos de embajadores de la nutrición	6
¿Cómo se identifican los embajadores y cómo identificar a los posibles embajadores?.....	7
2: EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN: IMPLICADOS, APOYADOS Y RESPALDADOS	12
3: MARCO PARA APOYAR A LOS EMBAJADORES	18
4: CONCLUSIÓN	22
ANEXO 1	24
Modelos de términos de referencia.....	24
ANEXO 2	30
Ejemplos de planes de compromiso.....	30

INTRODUCCIÓN Y TIPOS DE EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN

1



INTRODUCCIÓN

Cada vez se reconoce más la influencia decisiva que ejercen los embajadores de la nutrición en las políticas y las prácticas nutricionales, desde su capacidad para asentar la voluntad política hasta su contribución al cambio de actitudes en las comunidades¹. Aun así, carecemos de conocimientos para saber cómo identificar, involucrar, apoyar y respaldar a los embajadores en su compromiso de abordar los desafíos que plantea la nutrición. Por eso, muchas organizaciones que tratan de trabajar con los embajadores y respaldarlos carecen de una buena orientación práctica para influir en su actitud.

Esta publicación se basa en la bibliografía existente, que incluye experiencias prácticas del consorcio de Transform Nutrition y del Movimiento para el Fomento de la Nutrición (Movimiento SUN), así como en experiencias personales que los embajadores de la nutrición aportaron en respuesta a una convocatoria de contribuciones en línea².

Tipos de embajadores de la nutrición

«El liderazgo es una visión, consiste en fomentar la adhesión de las personas, empoderar y, sobre todo, de generar cambios útiles. El liderazgo no es una cuestión de cualidades, sino de actitud. Y en un mundo en constante movimiento, se requiere cada vez más liderazgo de un número cada vez mayor de personas, independientemente de su posición en una jerarquía. La idea de que un puñado de personas extraordinarias de la élite puedan asumir todo el liderazgo que se necesita hoy en día es ridícula y está abocada al fracaso»³.

El espacio que ocupan los embajadores de la nutrición es a la vez variado y variable: actúan con personas en todos los niveles de la política y la práctica, y asumen diferentes papeles en diferentes momentos decisivos⁴. Por un lado, la definición de «tipos de embajadores» puede simplificar en exceso este complejo entorno y no tener en cuenta los matices que caracterizan a las personas que trabajan

en la promoción de la nutrición y su relación entre ellas. Por otro lado, las categorías facilitan el análisis y proporcionan un marco que permite extraer lecciones y recomendaciones. Por tanto, aunque gran parte de las obras bibliográficas se analicen en términos de tipos de embajadores, las lecciones deben estar contextualizadas en función de cada política y práctica a fin de garantizar la adopción de las estrategias oportunas para respaldar adecuadamente a los embajadores en un momento dado.

Heaver,⁵ por ejemplo, identifica tres niveles de personas a las que apuntar para obtener apoyo de liderazgo: responsables políticos, personalidades influyentes y beneficiarios. Los responsables políticos ostentan el poder oficial para orientar directamente las políticas de nutrición. En este grupo se incluyen los políticos y los altos funcionarios (responsables de los ministerios competentes y de las instancias implementadoras). Las *personalidades influyentes* no tienen poder oficial en el proceso de elaboración de políticas. Sin embargo, son capaces de influir en los encargados de tomar decisiones por ser parientes cercanos de un jefe de Estado, especialistas respetados en nutrición, socios para el desarrollo, representantes de donantes o actores de los medios de comunicación. En último lugar están los *beneficiarios*, que rara vez pueden influir en las políticas y los programas diseñados para ellos. Sería conveniente que tuviesen más influencia y una participación más activa en el proceso de elaboración de políticas y prácticas.

Dao⁶ identifica a tres tipos de embajadores en el ámbito de la salud: los embajadores ejecutivos (que ocupan posiciones de liderazgo dentro de una organización), los embajadores directivos (responsables de los departamentos clínicos) y los clínicos que están en primera línea. Heaver,⁷ así mismo, ampliando las categorías objetivo anteriores, hace una distinción entre los embajadores de nutrición activos a nivel de políticas, los emprendedores políticos que establecen redes y estrategias para mantener el compromiso

¹ Nisbett, N.; Wach, E.; Haddad, L. et al., 2016. «Championing Nutrition: Effective Leadership for Action» en: Gillespie, S.; Hodge, J.; Yosef, S. y Pandya-Lorch, R. (eds.), 2016. *Nourishing millions: Stories of change in nutrition*. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.

² Se creó un foro de debate en línea en el foro EnNet, disponible en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

³ Kotter, J., 2013. «Management Is (Still) Not Leadership» en *Harvard Business Review* [Blog]. Disponible en: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>

⁴ Nisbett, N.; Wach, E.; Haddad, L. y El Arifeen, S., 2015. «What drives and constrains effective leadership in tackling child undernutrition? Findings from Bangladesh, Ethiopia, India and Kenya» en *Food Policy*, vol. 53, págs. 33-45.

⁵ Heaver, R., 2005. *Strengthening country commitment to human development: Lessons from nutrition*. Publicaciones del Banco Mundial.

⁶ Dao, B.; Otolorin, E.; Gómez, P. P.; Carr, C. y Sanghvi, H., 2015. «Preparing the next generation of maternal and newborn health leaders: The maternal and newborn health champions initiatives» en *International Journal of Gynecology and Obstetrics*, 130(S2).

⁷ *Ibid.*

Cuadro 1: Ejemplos de embajadores de la nutrición



Dr. Neelofur Malik

Embajadores de nivel operacional

El Dr. Neelofur Malik, un médico privado de Pakistán, ofrece asesoramiento sobre una nutrición y alimentación saludables, el lavado de manos, las campañas de concienciación sobre higiene y formación a los docentes locales para educar a los estudiantes sobre la importancia de adoptar unas buenas prácticas de nutrición, saneamiento e higiene⁹.



Esther Kimani

Esther Kimani, doula y asesora de lactancia en Kenia, visita a las mujeres embarazadas en sus domicilios y brinda apoyo durante la lactancia materna. También imparte sesiones sobre alimentación complementaria a las madres primerizas que ayudan a que las mujeres se sientan seguras de sus capacidades para alimentar correctamente a sus bebés y niños¹⁰.

Algunas personas actúan dentro de sus propias capacidades o en el ejercicio de su profesión. Otras, en cambio, contribuyen a las acciones gubernamentales globales para promover la nutrición.

Nutricionistas como Sandra Salomy Phiri, de Malawi, dedican su tiempo a ofrecer apoyo y formación en nutrición como parte de programas gubernamentales de mayor envergadura. Brindan apoyo a los profesionales de la salud que están en «primera línea», ofreciéndoles los conocimientos necesarios sobre acciones, indicadores y diagnósticos básicos en materia de nutrición a fin de garantizar que se preste la debida atención a la nutrición¹¹.

Embajadores de nivel político y social



Excmo. Sr. António Mascarenhas Monteiro

El nombramiento de embajadores políticos regionales en materia de nutrición ha demostrado ser una estrategia eficaz para obtener un alto nivel de concienciación. El expresidente de Cabo Verde, el **Excmo. Sr. António Mascarenhas Monteiro**, fue embajador de la región de África Occidental entre 2011 y 2014, y la antigua primera dama de África del Sur y Mozambique, la **Sra. Graça Machel**, ha estado fomentando activamente la nutrición y los derechos de las mujeres en los últimos años. Asimismo, el rey Letsie III de Lesoto también ha sido nombrado embajador de la nutrición de la Unión Africana, y 26 países SUN han nombrado oficialmente a embajadores de la nutrición de alto nivel.

Cada vez son más los chefs famosos, como **Jamie Oliver**, que participan en campañas mundiales orientadas a mejorar la calidad de la comida que podemos permitirnos, a la que tenemos acceso y que se nos incita a comprar.

político, y los partidarios más amplios que también pueden existir en primera línea. Los embajadores son políticos de alto nivel, funcionarios y aquellas personas que pueden influir directamente en las políticas. Los empresarios y los simpatizantes son funcionarios de nivel medio, miembros de ONG o académicos. Los empresarios respaldan directamente a los embajadores, mientras que los simpatizantes no participan directamente en la elaboración de estrategias ni en la formación de coaliciones u otras actividades, a diferencia de los empresarios que sí pueden hacerlo⁸.

El principal punto que tienen en común estas definiciones es su categorización en tres niveles políticos diferentes y el hecho de que reconocen que los embajadores trabajan en tres niveles: alto, medio y sobre el terreno.

¿Cómo se identifican los embajadores y cómo identificar a los posibles embajadores?

Las lecciones extraídas de la nueva bibliografía mencionada por Coaks y Smith¹² revelan que los embajadores (actuales y potenciales) pueden ser identificados gracias a la posición que ocupan en sus redes sociales. Por lo tanto, los embajadores cuentan con una firme presencia en las estructuras sociales y sirven de enlace dentro de los procesos de elaboración de políticas y prácticas para promover el cambio. Al igual que Coaks y Smith, Dao también reconoce que lo que caracteriza esencialmente a un buen embajador de la nutrición es el respeto del que goza por parte de sus iguales y el apoyo que le brindan sus superiores.

⁸ *Ibid.*

⁹ Malik, N.: 27 de octubre de 2016. «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

¹⁰ Kimani, E.: 2 de noviembre de 2016 «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

¹¹ Phiri, S. S.: 27 de octubre de 2016. «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

¹² Coakes, E. y Smith, P., 2007. «Developing communities of innovation by identifying innovation champions» en *The Learning Organization*, vol. 14, núm. 1, págs. 74-85.

Cuadro 2: Herramientas de mapeo de los actores involucrados

Existe una serie de herramientas y métodos útiles para ayudar a identificar a los actores involucrados y entender el papel que desempeñan dentro de su red. Los ejercicios de mapeo de los actores involucrados evalúan y documentan:

- » la solidez de las relaciones existentes con los actores involucrados y entre estos;
- » la influencia que ejercen y los lugares en los que la ejercen;
- » hasta qué punto sus objetivos están en consonancia con su programa; y
- » la forma en que los actores involucrados se conectan a sus redes.

Existen diversas herramientas útiles para estructurar el análisis de los actores involucrados. Se utilizan generalmente dos enfoques: la metodología Net-Map (desarrollada por el IFPRI) y el componente de mapeo de redes del Análisis Participativo de Vías de Impacto (PIPA, por sus siglas en inglés).¹³

Nisbett y otros autores¹⁴ también destacan la importancia de contar con interlocutores de confianza para traducir y comunicar los resultados de investigación a los responsables políticos en un contexto local. Es necesario entender el contexto local para poder traducir la información al público de dicho contexto y tener presencia en las redes locales para labrarse una reputación de información de confianza. También según Nisbett et al., se requieren diferentes cualidades de liderazgo en función de la forma y la madurez de la red. En contextos de fragmentación, según indica, se requieren embajadores que puedan no sólo actuar dentro de la red social, sino también darle la forma necesaria.

Esta definición basada en la red y el contexto puede servir para identificar a los embajadores actuales y potenciales. Y dado que los embajadores actúan en todos los niveles de la política y la práctica, las herramientas de análisis situacional y los ejercicios de mapeo de los actores involucrados (véase Cuadro 2) pueden ser un buen punto de partida para identificar a los embajadores, tanto actuales como potenciales, así como los ámbitos en los que se requiere su presencia.

Por poner un ejemplo, es posible que una primera dama no se dedique en este preciso instante a fomentar la nutrición. Sin embargo, es una interlocutora de confianza que ostenta un cargo decisivo para influir en el cambio y, en consecuencia, podría ser considerada como una posible embajadora de la nutrición. Según las experiencias del Movimiento SUN, la aparición de la figura de primera dama como embajadora de la nutrición es una idea que ha sido adoptada por un número creciente de países como Malawi, Etiopía, Guinea-Bissau y Kenia. Asimismo, a nivel operacional, el lugar que ocupan las comadronas dentro de sus comunidades, la confianza de los miembros de la comunidad y el conocimiento local pueden aprovecharse para impulsar cambios en las prácticas locales de nutrición. Además, como apunta Chinwe Joy Ezeife, directora adjunta del Departamento de Nutrición de la Madre, el Recién Nacido y el Niño del Organismo Nacional de Desarrollo de la Atención de la Salud de Nigeria, los líderes comunitarios suelen estar en mejores condiciones para comprender las necesidades, preferencias y motivaciones de los miembros de su comunidad en lo relativo a la movilización de la demanda, la facilitación del acceso y la mejora del uso de servicios de nutrición¹⁵.

¹³ Más información sobre la metodología Net-Map y el análisis PIPA en <https://netmap.wordpress.com/y/en> <http://pipamethodology.pbworks.com/>

¹⁴ Nisbett, N.; Wach, E.; Haddad, L. y El Arifeen, S., 2015.

¹⁵ Ezeife, C. J., 7 de noviembre de 2016. «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

Cuadro 3: Panorama de las experiencias de los países SUN en el nombramiento de embajadores

En total, 27 países SUN han nombrado uno o varios embajadores de la nutrición de alto nivel político o social, como primeras damas, presidentes, primeros ministros, parlamentarios, estrellas del deporte y personalidades famosas. Son defensores destacados que trabajan con las redes para conquistar las mentes y los corazones de la gente.



Graça Machel

El nombramiento de embajadores ha demostrado ser una táctica clave para conseguir una incidencia real. El Chad ha nombrado a embajadores políticos y sectoriales en los ministerios pertinentes, y Mozambique ha elegido a cinco importantes personalidades públicas, entre las que se encuentran las primeras damas (la actual y la anterior), músicos de renombre, ministros del Gobierno y jefes religiosos. En el caso de Mozambique, el conjunto del sector de la nutrición ha reconocido que para que las necesidades nutricionales de las mujeres y los niños figuren en el orden del día, se necesitan voces fuertes en todos los sectores de la sociedad. La identificación de estos embajadores de alto nivel es uno de los aspectos contemplados en la Estrategia Nacional de Promoción de la Nutrición formulada en 2014. El sector de la nutrición ha atraído a personas que van desde primeras damas (la actual y la anterior) hasta músicos, pasando por ministros del Gobierno y jefes religiosos, entre ellos: Isaura Nyuse (primera dama de Mozambique); Graça Machel (presidenta de la Fundación para el Desarrollo Comunitario, y viuda del expresidente sudafricano, Nelson Mandela, y del antiguo presidente de Mozambique, Samora Machel); Mingas (cantante); José Pacheco (ministro de Agricultura y Seguridad Alimentaria); Nazira Abdula (ministra de Salud); Sheik Aminudin Mohamed (jefe religioso); y Dom Dinis Salomão Sengulane (jefe religioso).



Su labor arrancó con la difusión de un breve [vídeo](#) en el que los embajadores hablan sobre la malnutrición. Además, Mingas compuso una canción sobre malnutrición, que interpretó por primera vez durante una gala organizada para presentar oficialmente la campaña de promoción. La iniciativa Esfuerzos renovados contra el hambre y la desnutrición infantil (REACH), el Secretariado Técnico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SETSAN) y la Red de la sociedad civil para el Fomento de la Nutrición cumplen importantes funciones de apoyo a los embajadores.

¿Por qué decidieron dar este paso?

«Me siento cerca de la comunidad y quiero cambiar las cosas», Mingas (cantante).

«En mi cargo, cada día es una oportunidad para cambiar las cosas, y debo hacerlo. Antes de irme a dormir, me pregunto qué he hecho para promover la nutrición y con quién he hablado sobre la buena nutrición», José Pacheco (ministro de Agricultura y Seguridad Alimentaria)

Cuadro 4: Identificación y selección de embajadores políticos en Pakistán¹⁶

Una vez reconocido el importante papel que pueden desempeñar los parlamentarios en la aplicación de las estrategias multisectoriales sobre nutrición, la promulgación y el cumplimiento de las leyes pertinentes en materia de nutrición (p. ej., leyes de protección y promoción de la lactancia materna o leyes sobre el enriquecimiento obligatorio de los alimentos) y en el aumento de las asignaciones presupuestarias dedicadas a intervenciones específicas y relativas a la nutrición, la Alianza de la sociedad civil del Movimiento SUN en Pakistán ha centrado su labor en conseguir que los parlamentarios sean los principales embajadores de la nutrición.



Dr. Irshad Danish

Según explicó el Dr. Irshad Danish, fundador y coordinador de la Alianza de la sociedad civil y de la Red del sector académico y de investigación del Movimiento SUN en Pakistán (SUNAR, Pak), la Alianza empezó por contactar a los parlamentarios que ya habían trabajado con distintas cuestiones sociales y de desarrollo. No sólo consideraron alentador el gran interés expresado por las parlamentarias en el plano nacional y el provincial, sino también el hecho de que tanto los ministros del partido en el poder como los de la oposición estaban dispuestos a trabajar juntos para abordar los problemas de malnutrición pese a sus diferencias políticas.

La Alianza de la sociedad civil cumplió con su tarea: estudió el programa de cada partido para luego asegurarse de destacar las relaciones entre sus distintas ambiciones políticas y la forma en que se complementan fácilmente con los objetivos de desarrollo del país, en particular los relativos a la salud y la nutrición. A continuación, la Alianza organizó sesiones de sensibilización dirigidas a parlamentarios de todo el país. Durante su trabajo con los parlamentarios, la Alianza proporcionó estadísticas y datos actualizados sobre la situación jurídica y el contexto normativo. Esto llevó a los parlamentarios a utilizar procedimientos y protocolos oficiales de las asambleas nacionales y provinciales para atraer la atención e impulsar el diálogo sobre la nutrición. Las reuniones con miembros de las comisiones permanentes competentes también ayudaron a fomentar la rendición de cuentas a través de plataformas parlamentarias. La Alianza también está elaborando informes normativos y sistemas provinciales de puntuación que ayuden a los parlamentarios a promover la nutrición durante las actividades normativas y de planificación.

¹⁶ Danish, I., 31 de octubre de 2016. «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN: IMPLICADOS, APOYADOS Y RESPALDADOS



EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN: IMPLICADOS, APOYADOS Y RESPALDADOS

Implicados

Entender lo que motiva a los embajadores reales y potenciales es un requisito indispensable para poder elaborar de forma eficaz estrategias de compromiso adaptadas a las personas o a los grupos. Heaver¹⁷ distingue dos tipos de motivación: la intrínseca y la extrínseca. La *motivación extrínseca* incluye factores externos relacionados con la rendición de cuentas o la presión para obtener resultados, mientras que las *motivaciones intrínsecas* apelan al sistema de creencias personal basado en los derechos humanos.

Según Heaver¹⁸, la motivación intrínseca que mueve a las personas a abordar los problemas de malnutrición que afectan a los derechos humanos no se ha aprovechado lo suficiente para fomentar el apoyo a las intervenciones de nutrición. Sin embargo, según señaló Nisbett et al., muchos embajadores están motivados por una amplia variedad de factores, entre los que figura un gran número de motivaciones intrínsecas. Estas incluyen, por ejemplo, el deseo de desempeñar labores pediátricas en comunidades desfavorecidas, la experiencia de la malnutrición sobre el terreno que les lleva a esforzarse para abordar los problemas de nutrición, o las experiencias personales de sus familias o comunidades. Por lo tanto, esto apoya la idea que para implicar a los embajadores de nutrición (reales o potenciales) es necesario apoyar la opinión según la cual las estrategias de compromiso deben recurrir a motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas.

Apoyados

El apoyo brindado a los embajadores abarca principalmente dos formas: los programas de desarrollo de capacidades y las redes o comunidades de intercambio de prácticas. El apoyo a la capacitación de los líderes del sector de la nutrición se ha centrado en los dos aspectos técnicos de la nutrición para proporcionar a los líderes las bases

necesarias para abogar por el cambio y brindarles una formación sobre aptitudes sutiles de liderazgo que se requieren para promover eficazmente la nutrición. Las iniciativas de creación de redes se basan en el apoyo entre pares y en el aprendizaje mutuo y, a menudo, aunque no siempre, están vinculadas a las redes de exalumnos de los programas de desarrollo de capacidades.

Desarrollo de capacidades

El marco de competencias de la World Public Health Nutrition Association destaca la capacitación de los líderes como una de las competencias clave necesarias para conseguir mejoras en materia de salud y nutrición tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados¹⁹. Iniciativas como el Movimiento SUN, el Programa Africano de Liderazgo en Nutrición y la Plataforma Europea de Liderazgo en Nutrición han invertido en el desarrollo de capacidades de los líderes de los gobiernos nacionales, la sociedad civil y el sector privado.

Sin embargo, el liderazgo es un tema complejo y cambiante, razón por la que Davari, Rashidi y Baartmans²⁰ recomiendan elaborar los programas de desarrollo de capacidades de liderazgo desde un enfoque adaptado al contexto y partiendo de una investigación exhaustiva que permita identificar las aptitudes de las que carece el grupo objetivo. Por ejemplo, en el primer Programa Iraní de Liderazgo en materia de Alimentación y Nutrición (IFNLP), se llevó a cabo un estudio de métodos mixtos para evaluar las aptitudes de liderazgo en un grupo de profesionales iraníes del sector de la ciencia y la tecnología de los alimentos. A raíz de este estudio, el IFNLP fue diseñado para paliar el déficit de competencias identificado: la creación de equipos, la comunicación, la creatividad, la toma de decisiones, el pensamiento y la práctica holísticos, y el fomento de la confianza.

Con arreglo a este enfoque, varias iniciativas actuales como el IFNLP, el Programa de Liderazgo

¹⁷ Heaver, R., 2005.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Hughes, R.; Shrimpton, R.; Recine, E. y Margetts, B., 2011. *A competency framework for global public health nutrition workforce development: A background paper*. World Public Health Nutrition Association.

²⁰ Davari, A.; Rashidi, A. and Baartmans, J. A., 2015. «Nutrition Leadership Development: Capacity-Building Initiatives in Iran and the Middle-East Region Since 2009» en *Frontiers in public health*, vol. 3.

Cuadro 5: Los embajadores de la nutrición hablan de los factores que les han motivado



Nahas Angula

«Soy embajador de la nutrición. Me inicié en esta actividad en 2007, cuando ostentaba el cargo de primer ministro de la República de Namibia. La evaluación de los progresos de Namibia en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (o más bien la ausencia de estos) fue lo que despertó mi interés por la nutrición. Según reveló la evaluación, Namibia se enfrentaba al importante reto de reducir la mortalidad materno-infantil. Como primer ministro, me quedé estupefacto ante tales conclusiones».

Ex primer ministro de Namibia y miembro del Grupo Líder del Movimiento SUN, Excmo Sr. Nahas Angula



Dr. Akinwumi Adesina

«Lo que más contribuye al crecimiento económico no es la infraestructura física, sino el poder intelectual: es lo que yo llamo la "infraestructura de materia gris". Los niños que hoy sufren retraso en el crecimiento generan retraso en las economías del mañana. Acabemos juntos con la lacra de la malnutrición. Conseguirlo está a nuestro alcance. Existen pruebas contundentes de que es necesario actuar, y debemos hacerlo ahora».

Dr. Akinwumi Adesina, presidente del Banco Africano de Desarrollo



Gladys Mugambi

«Me gusta lo que hago. Me han formado para mejorar vidas a través de la buena nutrición. Me alegra mucho formar parte de un equipo que está a la vanguardia de la nutrición en mi país. No solo eso, me gustaría que mi contribución sirviese para cambiar las vidas de las personas en este país. Poco antes de convertirme en punto focal SUN, dirigía la iniciativa de enriquecimiento de alimentos en Kenia. Fue una tarea complicada, ya que era la primera vez que tratábamos con el sector privado. Pensábamos que iba a ser muy difícil, pero me di cuenta de que uniendo a las personas es posible conseguir grandes cosas. Fue todo un logro para mí porque conseguimos cumplir nuestros objetivos».

Gladys Mugambi, jefa de la Unidad de Nutrición y Dietética dependiente del Ministerio de Salud de Kenia y punto focal SUN en los gobiernos

«Como tenía conocimientos y experiencia trabajando con los encargados de formular políticas, los socios para el desarrollo se pusieron en contacto conmigo en enero de 2013 para que ayudase a influir en los partidos políticos y tratar de incluir la nutrición en sus programas. Al principio, me mostré reacio a participar, ya que no era consciente de la magnitud ni del impacto de la malnutrición. Pero cuando estudié los informes sobre nutrición y me di cuenta de los efectos de la malnutrición sobre el desarrollo de los niños y sus repercusiones económicas, decidí cumplir con mi deber para salvaguardar el futuro desarrollo y la prosperidad del país.

Como fundador y coordinador de la Alianza de la sociedad civil SUN en Pakistán, me encargué de dirigir la campaña #InvestmentInNutrition para pedir la asignación de partidas presupuestarias a la nutrición. La campaña permitió que un gran número de informes, editoriales y artículos nuevos sobre la nutrición se publicaran en la prensa nacional e internacional. También trabajamos con cien parlamentarios de asambleas nacionales y provinciales con el fin de generar conciencia acerca de la importancia de invertir en nutrición. Gracias a ello, el tema de la malnutrición se abordó en varios foros políticos y parlamentarios, y varios miembros del Parlamento de distintos partidos políticos se comprometieron a aumentar las inversiones en nutrición».

Dr. Irshad Danish, coordinador de la Alianza de la sociedad civil SUN en Pakistán y activista por los derechos en materia de nutrición



Juliana M. Lunguzi

«Soy embajadora de la nutrición. Trabajo para dar mayor visibilidad a la nutrición en una gran variedad de debates políticos y para contribuir a interrelacionar sectores cuya contribución es fundamental. Me comprometo a trabajar con las comunidades y a entender los retos y las prioridades a los que se enfrentan, sobre todo, los jóvenes, a quienes represento. Mi trabajo me permite adquirir la experiencia práctica que necesito para promover la nutrición en Malawi. Me dedico sobre todo a transmitir mensajes claros y sencillos y me inspiro en otros casos de éxito de otros ámbitos, como la lucha contra el VIH/SIDA y las mejoras en la salud sexual y reproductiva».

Juliana M. Lunguzi, enfermera y matrona titulada, diputada y presidenta de la Comisión Parlamentaria sobre Salud en Malawi.

en Nutrición de Oriente Medio (MENLP) y otros programas de liderazgo recurren a asesores externos exhaustivos para garantizar que cada programa de liderazgo esté adaptado a las necesidades del grupo objetivo. Dada la diversidad que caracteriza a los embajadores, este enfoque basado en el contexto

es imprescindible para garantizar el desarrollo de medidas de apoyo que puedan satisfacer las necesidades de los embajadores actuales y potenciales por igual.

Aunque el déficit de competencias puede variar según los contextos locales, se ha hecho lo posible

por definir las aptitudes que requiere un liderazgo eficaz e identificar las funciones que deben desempeñar los embajadores. Por lo tanto, la bibliografía disponible puede servir de referencia para medir el déficit de competencias.

La bibliografía existente ha permitido identificar las competencias que se exponen a continuación²¹. Partiendo de la idea de que necesitamos embajadores que puedan actuar dentro de sus redes mientras les dan forma, se ha realizado una distinción entre las competencias necesarias para actuar en un entorno dado y las competencias necesarias para transformar las redes:

Competencias necesarias para actuar dentro de las redes

- » Promoción
- » Divulgación y comunicación de conocimientos
- » Desarrollo de relaciones
- » Búsqueda de consenso
- » Asunción de riesgos

- » Sentido de la diplomacia
- » Capacidad para refutar las posturas contrarias
- » Capacidad para moverse entre los diferentes grupos sociales, políticos y profesionales
- » Capacidad para entender (y moverse por) los distintos contextos de la política y la práctica

Competencias necesarias para conformar su propia red

- » Capacidad para inspirar y motivar
- » Capacidad para desarrollar el potencial de los demás
- » Capacidad para aprovechar la energía propia y de otros miembros en aras de resultados colectivos

Además, Jerling²² destaca las recomendaciones generales del Programa Africano de Liderazgo en Nutrición (ANLP) relativas a los aspectos de los fructíferos programas de desarrollo de capacidades de liderazgo, que podrían aplicarse en una multitud de contextos y casos de déficit de competencias, tal y como se describe en el cuadro 6.

Cuadro 6: Recomendaciones del ANLP en cuanto a componentes y objetivos de los programas de desarrollo de capacidades de liderazgo

- » Concienciar acerca de la orientación y la capacidad de liderazgo propias, y de cómo estas influyen en el equipo y la eficacia personal.
- » Enseñar que todas las iniciativas de cambio comienzan en el plano individual.
- » Crear un entorno en el que los individuos puedan experimentar sus facultades y áreas de crecimiento personal y recibir recomendaciones sobre su comportamiento y crecimiento.
- » Crear un entorno que permita progresar y pasar de la toma de conciencia a la actitud y al comportamiento.
- » Promover un punto de control interno.
- » Desarrollar un plan de acción personalizado para progresar más allá del programa de desarrollo de capacidades.
- » Ayudar a tomar conciencia de que el liderazgo es un comportamiento y no una función.
- » Concienciar acerca de la importancia de favorecer el desarrollo de los demás y de cooperar con ellos, en lugar de competir.
- » Crear un sentimiento de que los líderes son responsables ante sí mismos de su propio crecimiento.
- » Establecer la práctica de la reflexión como base para el descubrimiento de uno mismo y el crecimiento continuo.
- » Enseñar cómo las capacidades de liderazgo influyen en el desempeño del equipo y del trabajo.
- » Compartir experiencias de trabajo con diversos equipos (culturales, técnicos, de género, etc.).

²¹ Dao, B.; Otolorin, E.; Gómez, P. P.; Carr, C. y Sanghvi, H., 2015; Brito, A.; Cabrera, A.; Gomes, F. S.; Crispim, S. P.; Jáuregui, A.; Kanter, R.; Chamorro, R.; Schlüssel, M. M.; Chávez, R.; Ríos-Castillo, I. y Kroker, M. F., 2014. «VI Latin American Workshop on Leadership in Nutrition, Cuba 2012: The first harvest» en *Nutrition* (Burbank, condado de Los Ángeles, Calif.), 30(3), pág. 369; Jerling, J., *Reflections on Nutrition Leadership Capacity Development*, Davari, A.; Rashidi, A. y Baartmans, J. A., 2015; Nisbett, N.; Wach, E.; Haddad, L. y El Arifeen, S., 2015.

²² Jerling, J., 2015.

Cuadro 7: Desarrollar las capacidades de los medios de comunicación de Kenia como actores del cambio²³



Gladys Mugambi

Titus Mung'ou, antiguo coordinador de la Alianza de la sociedad civil SUN en Kenia compartió el estudio de caso de su trabajo, que consistía en organizar la capacitación de los medios de comunicación a escala nacional y condal. La capacitación, dirigida a periodistas especializados en salud y nutrición, tenía como objetivos: sensibilizar a los periodistas sobre los programas de nutrición en Kenia y su papel en el Movimiento SUN; desarrollar las capacidades de los periodistas para informar sobre historias de nutrición; y afianzar la relación entre los profesionales de los medios de comunicación y los expertos en nutrición.

La función catalizadora de los medios de comunicación en seis condados de Kenia en los que trabajó la Alianza de la sociedad civil SUN permitió aumentar la asignación de recursos a la nutrición. Durante el proceso de elaboración presupuestaria, se llevaron a cabo actividades continuadas de promoción en los medios de comunicación y se publicaron artículos sobre la necesidad de aumentar los fondos dedicados a la nutrición, lo que llevó a los responsables políticos a actuar. Habida cuenta de la escasez de fondos destinados a los medios de comunicación, sigue siendo difícil sensibilizar a los periodistas en los 41 condados restantes del país, pero el desarrollo de capacidades es necesario para impulsar el debate sobre cuestiones fundamentales de nutrición. El uso de los medios de comunicación locales beneficia tanto al público como a los responsables de la toma de decisiones, y también influye en ellos, ya que confían en las emisoras para difundir las noticias diarias.

Respaldados

Redes y comunidades de intercambio de prácticas

Howell²⁴ identificó seis requisitos necesarios para que los embajadores puedan progresar:²⁵

- » trabajar en un entorno innovador;
- » trabajar con otras personas innovadoras;
- » enfrentarse a retos y aprender;
- » tener contactos (sociales) dentro y fuera de la organización; y

» ser reconocido por su trabajo y trabajar con directivos que apoyen sus actividades.

Por lo tanto, además de la opinión según la cual los embajadores han de participar dentro de sus propias redes y organizaciones, también les beneficiaría ampliar sus redes y relaciones en otros contextos.

Asimismo, se ha comprobado que las comunidades de intercambio de prácticas constituyen una vía eficaz para implicar a los embajadores y permitirles aprovechar su acción colectiva para influir en las políticas sanitarias, debido a que impulsan el aprendizaje continuo y llevan a cuestionarse y a

Cuadro 8: Les réseaux en action en Sierra Leone²⁵

La Alianza de Sierra Leona contra el Hambre y la Malnutrición es una alianza de más de 150 redes no gubernamentales que reúne a organizaciones de mujeres y jóvenes, así como a organizaciones agrícolas y escolares. La alianza también participa activamente en la Plataforma de la sociedad civil SUN en el país, además de en otros grupos nacionales de trabajo relacionado con la nutrición y la seguridad alimentaria.

Edward Jusu, coordinador nacional de la alianza, explicó que la plataforma fue creada para dar respuesta a los informes que, uno tras otro, apuntaban a la malnutrición como una de las principales causas de la elevada tasa de mortalidad materno-infantil en Sierra Leona. Con el fin de determinar el compromiso del Gobierno con la nutrición, la alianza coordina actualmente las iniciativas para poner de relieve la nutrición y la seguridad alimentaria en el actual proceso de revisión constitucional. Asimismo, la alianza utiliza varias plataformas para que la voz de Sierra Leona encuentre eco en las iniciativas mundiales destinadas a fomentar la nutrición y la seguridad alimentaria de los niños y las mujeres que padecen malnutrición. En la actualidad, la alianza es la encargada de coordinar la Asamblea de Adaptación basada en los Ecosistemas para la Seguridad Alimentaria, una institución panafricana que le brinda la oportunidad de promover la nutrición en los debates sobre el cambio climático.

²³ Mung'ou, T., 7 de noviembre de 2016. «Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

²⁴ Howell, J. M., 2005. «The right stuff: Identifying and developing effective champions of innovation» en *The Academy of Management Executive*, 19(2), págs. 108-119.

²⁵ Dao, B.; Otolorin, E.; Gómez, P. P.; Carr, C. y Sanghvi, H., 2015.

apoyarse unos a otros. Por ejemplo, según reveló Dao²⁶, los grupos que tuvieron más éxito en las iniciativas de Jhpiego (orientadas a formar a líderes en salud materna y neonatal) fueron los equipos que pudieron aprovechar su identidad de grupo para influir en las políticas nacionales de salud, promover programas regionales de mentores e influir en los

programas docentes de los hospitales. Señalan que la participación colectiva consiguió «aumentar el dinamismo para generar importantes cambios en los sistemas nacionales de salud», lo que está estrechamente relacionado con la capacidad de los embajadores de conectar, coordinar e inspirar a otros para trabajar en favor de un objetivo común.

²⁶ Jusu, E., 1 de noviembre de 2016, «21. Call for your experiences on engaging nutrition champions for a new publication» [Comentario del foro en línea]. Mensaje publicado en: <http://www.en-net.org/question/2700.aspx>

MARCO PARA APOYAR A LOS EMBAJADORES



MARCO PARA APOYAR A LOS EMBAJADORES

Desde la complejidad y la pertinencia de adoptar un enfoque acorde al contexto para identificar, implicar y apoyar a los embajadores de la nutrición, se ha hecho más bien poco por desarrollar un marco orientado a los profesionales. Sin embargo, el Programa Africano de Liderazgo en Nutrición (ANLP) ha presentado un método para que los propios embajadores reflexionen sobre las preguntas relativas al contexto que deben ser respondidas antes de que se puedan desarrollar las estrategias adecuadas para generar el cambio²⁷, tal como se describe en el Cuadro 9. Asimismo, Nisbett et al. have propuesto una teoría del cambio para apoyar a los embajadores de la nutrición, tal como se indica en la Figura 1.

La teoría del cambio de Nisbett et al. señala medidas de acción prácticas para apoyar y actualizar las capacidades de liderazgo en materia de nutrición. Esta teoría, basada en datos cualitativos recopilados para determinar los factores que permiten y limitan el liderazgo eficaz en materia de nutrición, describe los procesos necesarios para apoyar a los responsables políticos, las personalidades influyentes y los beneficiarios a fin de que se conviertan en *embajadores de la nutrición, gestores del cambio de políticas y simpatizantes*.

Muchas de las conclusiones mencionadas anteriormente sobre cómo implicar y apoyar a los defen-

sores aparecen reflejadas en esta teoría del cambio. Por ejemplo, la inmersión, las campañas de promoción y la presión electoral influyen en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas para abordar los problemas de la desnutrición; el desarrollo de capacidades mediante el uso de pruebas, la formación en liderazgo y la difusión de conocimientos brindan a los embajadores las bases necesarias para abogar por el cambio y aptitudes de liderazgo más sutiles necesarias para moverse por las redes; y por último, las actividades de creación de redes y de federación de los embajadores les permiten construir un mensaje colectivo y alianzas.

De hecho, el papel que desempeñan los embajadores de la nutrición en la promoción, la formulación de políticas y la coordinación y la ejecución de iniciativas en materia de nutrición goza de un creciente reconocimiento en muchos países como el Perú, Brasil y Tailandia, así como en los estados indios de Maharashtra y Tamil Nadu.

En lo que respecta a su labor, los embajadores de la nutrición demuestran que tanto el aprovechamiento de los elementos existentes como la mejora de las estructuras institucionales por medio de la promoción y la divulgación proactivas y estratégicas, así como el desarrollo de un liderazgo eficaz en materia de nutrición en todos los niveles, están surtiendo efecto. Los países SUN destacan la importancia de contar con contactos y redes informales para llegar

Cuadro 9: El modelo del ANLP para liderar el cambio

- » Averiguar las razones que motivan el cambio y los resultados que este debe producir.
- » Realizar un análisis de los actores involucrados y desarrollar un plan para que el compromiso de dichos actores esté en consonancia con el proceso de cambio deseado (motivaciones).
- » Asegurarse de que se dispone de un amplio rango de aptitudes de liderazgo y procurar mejorarlas con los actores involucrados que puedan influir en el proceso de cambio (desarrollo de capacidades).
- » Analizar las cuestiones de eficacia existentes (puntos fuertes, debilidades, riesgos, oportunidades, problemas, conflictos y dilemas) que es necesario abordar.
- » Desarrollar los conocimientos y las habilidades para identificar las causas y la naturaleza de la resistencia al proceso de cambio, así como las habilidades para contrarrestarla de forma eficaz.
- » Preparar y realizar controles y evaluaciones para detectar los obstáculos y medir el progreso y los posibles logros a fin de reorientar o adaptar las intervenciones que fomentan el cambio.

²⁷ Jerling, J., 2015.

Figura 1: Teoría del cambio para respaldar el liderazgo en la nutrición



a líderes de alto nivel. En Burkina Faso, un miembro del Parlamento se puso directamente en contacto con el presidente para abogar por la creación de una partida presupuestaria dedicada a la nutrición, lo que condujo posteriormente a la creación de una red parlamentaria de nutrición.

Aunque los ejemplos de liderazgo carismático como el citado no son muy comunes, se pueden desarrollar y apoyar muchas otras formas de liderazgo. Es la idea que defienden iniciativas como el consorcio de Transform Nutrition, que ha nombrado a diez

embajadores para que desempeñen funciones de liderazgo desde la posición que ocupan. Los líderes que consiguen poner en marcha movimientos masivos son importantes, pero hacer que se escuchen las cuestiones de nutrición mediante la narración de historias aumenta la toma de conciencia de los mensajes sobre nutrición. «Los testimonios de la vida real dejan huella en el cerebro más fácilmente y hacen que las estadísticas se conviertan en realidad», afirma Christine Muyama, de Graça Machel Trust (Uganda) y embajadora de Transform Nutrition.



Ambarka Hassane Youssoufane

Reflexiones: Ambarka Hassane Youssoufane es especialista en gestión de conocimientos de la red Emergency Nutrition Network (ENN) en África Occidental y Central. Trabaja en Dakar (Senegal). Tiene muchos años de experiencia en diferentes cargos tanto en el plano gubernamental como en la sociedad civil en Níger.

Los embajadores de la nutrición desempeñan un papel muy importante en el fomento de la nutrición en los países SUN. Esta es una de las conclusiones más importantes de la 23.ª sesión de conferencias telefónicas de los países SUN. En esta sesión, que reunió a todos los países SUN del 9 al 13 de mayo de 2016, en grupos de cuatro o cinco países se abordó la consolidación y el apoyo al compromiso político con las medidas que fomentan la nutrición.

Los embajadores de la nutrición son personalidades de la política, el deporte, la cultura u otros ámbitos reconocidas por su liderazgo y su voluntad de apoyar el fomento de la nutrición en sus países y en el plano internacional. Los embajadores de la nutrición son portavoces y gracias a su voz y su notoriedad, cumplen un papel importante en el tratamiento de la nutrición en las más altas esferas políticas.

En Benín, el secretario general de la presidencia (embajador de la nutrición) desempeñó una labor fundamental en la obtención de financiación para la nutrición al participar en la sesión sobre presupuesto del Ministerio de Finanzas. Las iniciativas del secretario general contribuyeron a dar visibilidad al problema de la nutrición en Benín y a darle la atención que merece.

Los embajadores de la nutrición suelen ser parlamentarios cuyas acciones apoyan la creación de leyes y la votación del presupuesto del Estado.

En Burkina Faso, los actores involucrados en cuestiones de nutrición recibieron el apoyo del presidente de la Asamblea Nacional para fomentar medidas sobre nutrición en el país gracias a la llegada de un profesional de la nutrición como Miembro del Parlamento a la Asamblea Parlamentaria. «Le debemos a este parlamentario, que hoy está aquí con nosotros, el establecimiento de un vínculo con el presidente de la Asamblea Nacional, para poder luchar por la nutrición», expresaba Bertine Ouaro, punto focal SUN, en una entrevista telefónica. Este acercamiento al Parlamento y a su presidente permitió crear una red parlamentaria para la nutrición a través de la que se fomentará la nutrición en la nueva Asamblea Parlamentaria. En particular, esta red podría servir para apoyar la creación de una partida presupuestaria o la creación de leyes relacionadas con la nutrición, e incluso aumentar el apoyo institucional en una instancia administrativa superior.

En algunos países, como el Chad o Mozambique, existen muchos embajadores que actúan de diferentes formas. En Mozambique, los embajadores de la nutrición incluyen principalmente a la fundación Graça Machel; los líderes de la sociedad civil; los jefes religiosos; los antiguos ministros de Agricultura y de Salud; etc. Todas estas personalidades se involucran en la lucha en favor de la nutrición a través de diversas intervenciones públicas. En el Chad, existen embajadores políticos como exministros o incluso ministros en funciones, así como embajadores activos en sus respectivos sectores: agricultura, ganadería, educación, información, etc.

En Kenia, como en muchos otros países, la primera dama asume el papel de embajadora de la nutrición. De hecho, el 14 de junio de 2016, la Excm. Sra. Margaret Kenyatta presidió en calidad de embajadora la presentación oficial del Informe Mundial sobre la Nutrición en Nairobi, donde pidió más inversiones y leyes para mejorar la nutrición y salvar los obstáculos a la lactancia materna.



Excm. Sra. Margaret Kenyatta

«El Informe Mundial sobre la Nutrición recomienda que todos renovemos nuestros compromisos con la nutrición con un objetivo fundamental común: construir un mundo en el que todas las personas, sin distinción de raza, etnia, sexo o clase social, puedan tener acceso a los recursos necesarios para llevar una vida feliz y saludable. El recurso más básico es la alimentación. Por suerte, el empoderamiento de las comunidades es uno de los primeros pasos que debemos dar para vivir en un mundo más fuerte, rico y democrático. Todos queremos este mundo y debemos trabajar para conseguirlo». Excm. Sra. Margaret Kenyatta.

CONCLUSIÓN



CONCLUSIÓN

El liderazgo en materia de nutrición está resultando ser muy valioso para afianzar el compromiso político con la nutrición en muchos de los países analizados en esta publicación. Como ya se ha mencionado, los embajadores de la nutrición ayudan a que la nutrición ocupe un lugar prioritario en la agenda política, pero también a que las comunidades se pregunten por qué la nutrición es decisiva para desarrollar el pleno potencial de los niños.

Los países SUN están buscando y movilizando a embajadores de la nutrición en tres niveles distintos para responder a sus necesidades.

- » **Embajadores de alto nivel político y social:** primeras damas, primeros ministros, personalidades famosas, deportistas y jefes religiosos y tradicionales.
- » **A nivel operacional:** ministros, parlamentarios, jefes de organizaciones e instituciones y directores ejecutivos.
- » **A nivel comunitario:** trabajadores de la salud y de extensión agrícola, funcionarios del sector de la nutrición, dirigentes locales de religiones y pueblos, docentes y miembros del personal de las organizaciones comunitarias.

El objetivo de este documento consiste en demostrar que el liderazgo en materia de nutrición se puede fomentar y desarrollar con el tiempo, y que ha logrado inclinar la balanza en muchos países SUN. Gracias a las experiencias y lecciones extraídas del consorcio de Transform Nutrition, se ha demostrado que se están consiguiendo avances en materia de nutrición, y que se necesita un sector de la nutrición unido para apoyar estas iniciativas. En los anexos detallados a continuación se presentan varios términos de referencia para nombrar a los embajadores de la nutrición de alto nivel, pero también para implicar a los embajadores del nivel operacional en todos los sectores. Es fundamental reconocer la labor que realizan los embajadores de la nutrición, así como considerar la creación de incentivos para apoyar las iniciativas, como puede apreciarse en la Guía de Kenia sobre Embajadores de la Nutrición del Anexo 2.

El Secretariado del Movimiento SUN y el consorcio de Transform Nutrition esperan que este resumen sirva para compartir experiencias que consigan afianzar el compromiso de los embajadores de la nutrición en distintos países, y que los valiosos recursos en línea disponibles puedan ser utilizados en las iniciativas en favor de la nutrición en muchos países.

Embajadores de alto nivel político y social

Primeras damas, primeros ministros, personalidades famosas, deportistas y jefes religiosos y tradicionales

A nivel operacional

Ministros, parlamentarios, jefes de organizaciones e instituciones y directores ejecutivos

A nivel comunitario

Trabajadores de la salud y de extensión agrícola, funcionarios del sector de la nutrición, dirigentes locales de religiones y pueblos, docentes y miembros del personal de las organizaciones comunitarias

ANEXOS



ANEXO 1

Modelos de términos de referencia

Ejemplo de África Occidental

Promotor de la nutrición

Agosto de 2011 – Agosto de 2013

El fomento de la nutrición es una oportunidad para participar al más alto nivel de Gobierno y generar un cambio en la lucha contra la malnutrición en África Occidental. Las causas de la malnutrición en esa región son conocidas, al igual que las principales medidas necesarias para combatirla. El camino a seguir está claramente definido en varios documentos técnicos y normativos, como las resoluciones sobre nutrición de 2006 y 2009 de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO), que inciden en las soluciones de eficacia y rentabilidad demostradas, que requieren un mayor compromiso y financiación por parte de los gobiernos nacionales a fin de poder aplicarse de forma eficaz y a gran escala.

Los directores regionales de las organizaciones internacionales que se ocupan de la nutrición en África Occidental están conjuntamente comprometidos a apoyar a un promotor de la nutrición en África Occidental, cuya función principal será la de abogar por la acción y el aumento de las inversiones de los países. Este será su principal cometido, cuyo fin es lograr que la nutrición pase a ocupar un lugar central en la agenda de desarrollo de la región.

El promotor o promotora aportará su experiencia en el ámbito ejecutivo, así como su capacidad de influencia ante los gobiernos. Desarrollará la argumentación ética y económica que justifique la inversión en nutrición y las propuestas de cambios normativos concretos. Su amplia experiencia gubernamental permitirá incorporar una dimensión diplomática, así como centrar la atención en cuestiones presupuestarias y normativas. Es de suponer que esta persona también podrá contribuir a aumentar la conciencia pública y a impulsar el apoyo al cambio.

Tipos de actividades y de compromisos

Estas son algunas formas de intervención que podrá utilizar, dependiendo del tema a tratar:

- » realizar una visita a un jefe de Estado de un país vecino donde sea necesario encarar un problema nacional específico;

- » dirigirse a los parlamentos nacionales en los que sea necesario aprobar una disposición legislativa o cuando se estén tomando decisiones presupuestarias;
- » participar en eventos regionales y mundiales, como las cumbres de la Unión Africana o de los jefes de Estado de la CEDEAO, a fin de defender las cuestiones regionales y atraer la atención sobre problemas específicos de la nutrición en África Occidental, como el aumento de los gastos gubernamentales en nutrición;
- » enviar cartas a los gobiernos sobre una gran variedad de temas relacionados con la nutrición;
- » realizar una llamada telefónica o enviar directamente una carta a un jefe de Estado o un ministro cuando sea necesario abordar un tema específico; y
- » participar en debates mediáticos o entrevistas sobre la nutrición dentro o fuera del país.

Duración del compromiso y definición de las actividades

La duración inicial asignada a esta función es de dos años, con la posibilidad de prorrogar el compromiso hasta 2015 (plazo para el cumplimiento de los ODM), siempre y cuando ambas partes así lo acuerden.

La agenda de compromisos y sus criterios de prioridad estarán definidos por el promotor en colaboración con los líderes de las organizaciones regionales que trabajen en el ámbito de la nutrición. Los temas y los eventos deben cumplir ciertos criterios:

- » la actividad debe centrarse en necesidades o cuestiones específicas;
- » la probabilidad de que produzcan un cambio o surtan efecto debe ser importante;
- » la actividad ha de ir acompañada de un mensaje claro: debe mostrarse que existe una elevada prevalencia de la malnutrición en el país; y
- » la actividad debe estar a la altura de los objetivos generales definidos en el proyecto de fomento de la nutrición.

Durante los primeros 24 meses, se prestará apoyo en un máximo de seis o siete actividades o compromisos importantes (incluidos los distintos tipos descritos a continuación) para los que se espera que el promotor esté disponible.

Evaluación, comentarios y presentación de informes

Aunque no se procederá a evaluar oficialmente al promotor, el socio representante que acompañe al promotor preparará un informe después de cada visita a un país u otras actividades, mencionando las acciones emprendidas y las personas con las que se reunieron durante la actividad, y relacionándolas con los objetivos fijados para la actividad en cuestión. Estos informes deberán incluir los indicadores de impacto pertinentes o resultados previstos que puedan ser objeto de seguimiento en el futuro. Servirán de base para proceder a la revisión anual del conjunto del proyecto, que lo llevará a cabo el grupo de trabajo sobre nutrición y cuyos resultados se entregarán a los directores regionales de las organizaciones participantes.

Plan de trabajo de alto nivel

El promotor desempeñará un papel importante en impulsar el compromiso de los gobiernos nacionales con la nutrición y su agenda será dinámica, ya que se adaptará tanto a los acontecimientos de actualidad como a las oportunidades de intervención que puedan surgir a escala nacional. Aun así, se han identificado varios asuntos de largo plazo que constituirán los objetivos específicos iniciales del promotor a escala regional y nacional, que se resumen a continuación y aparecen detallados en el documento «Promotor de la nutrición en África Occidental: Temas de discusión sobre las condiciones de colaboración».

Algunos de estos objetivos regionales son:

- » dar mayor prioridad a la nutrición en las estrategias de desarrollo;
- » disminuir la dependencia de fuentes externas de financiación en las intervenciones en materia de nutrición; y
- » aumentar el compromiso para evitar, reconocer y gestionar las crisis.

Apoyo que se prestará al promotor

Secretaría

Los homólogos directos del promotor serán los líderes de las organizaciones regionales que se ocupen de la nutrición, actualmente representados por la directora regional de UNICEF. Junto con el promotor, serán responsables de definir la estrategia de incidencia política y la agenda de compromisos. El personal técnico de las organizaciones brindará asistencia técnica circunstanciada, por ejemplo, de cara a la preparación de las misiones en los países, la elaboración de los discursos, la producción de materiales de promoción y la coordinación logística. El promotor estará en contacto directo con una Secretaría, que actualmente está a cargo de la Oficina Regional de UNICEF para África Occidental y Central. De ser necesario, con el tiempo se podría contratar a un miembro del personal que proporcione apoyo a tiempo completo a la Secretaría.

Apoyo financiero y logístico

Se financiarán los gastos de viaje, alojamiento y otros gastos.

Apoyo técnico

- » Sesión informativa inicial
- » Debates sobre la situación nutricional de la región e introducción a conceptos y datos
- » Organización de una sesión de trabajo sobre la promoción de la nutrición en África Occidental
- » Material informativo
- » Descripción resumida de la malnutrición y de la situación en África Occidental
- » Opiniones sobre la nutrición
- » Políticas regionales y nacionales de nutrición
- » Soporte técnico continuo
- » Notas informativas proporcionadas antes de los viajes
- » Equipo técnico de apoyo permanente y punto focal

EMBAJADOR DE LA NUTRICIÓN

Criterios de selección

Introducción

En Kenia, uno de cada tres niños menores de cinco años padece malnutrición crónica, mientras que uno de cada diez niños sufre desnutrición aguda. Estas cifras se han mantenido elevadas durante más de dos decenios.

Kenia se ha comprometido a agilizar la reducción de la malnutrición al convertirse, el año pasado, en el 30.º país del Movimiento SUN tras consolidar los esfuerzos por habilitar las estructuras necesarias para cumplir con dicho compromiso. El Gobierno ha aportado iniciativa al mismo tiempo que ha creado un entorno propicio para la participación de todos los actores involucrados.

En muchos países SUN, los embajadores de la nutrición son sus principales defensores.

Se han identificado embajadores en 15 países (Benín, el Camerún, el Chad, Gambia, Guatemala, Indonesia, Kirguistán, Malawi, Namibia, Nepal, Níger, Nigeria, el Perú, Tanzania y Sri Lanka) y se están emprendiendo iniciativas para identificar a más en otros diez países.

Se admite cada vez más la necesidad de contar con un fuerte liderazgo en materia de nutrición para obtener el apoyo y la comprensión necesarios para lograr resultados. Los embajadores aportan a la nutrición una dimensión humana: la identificación de embajadores de la nutrición es, según muchos países SUN, un apoyo importante para las actividades de movilización social, promoción y comunicación (MSPC).

En Kenia, el Ministerio de Salud y diversos actores han impulsado una serie de marcos normativos, han desarrollado estructuras y han asignado recursos para fomentar la nutrición.

La promulgación de la Constitución de Kenia en 2010 y la creación de un sistema de Gobierno descentralizado también repercutieron en el sector de la salud. Se han iniciado varios proyectos de fomento de la nutrición, tanto en los condados como en la totalidad del país.

Con el fin de reconocer la importancia del liderazgo en la lucha contra la malnutrición, el Ministerio de Salud y los socios desean identificar a embajadores de la nutrición tanto en el país como en los condados.

Los embajadores cambiarán y ayudarán a mejorar la situación nutricional, ejerciendo de ese modo una notable influencia.

Embajadores de la nutrición

Los embajadores de la nutrición son personas cuya labor permite lograr cambios en los esquemas de reflexión y las acciones relacionadas con la nutrición. Defienden la lucha contra la desnutrición y se comprometen a poner de relieve la nutrición e influir en el cambio en los planos local, nacional, regional e internacional.

Los embajadores de la nutrición deben comprometerse a cambiar la vida de las personas, así como a reflexionar y actuar para mejorar la situación nutricional.

Pueden ser «héroes anónimos» procedentes de diversos sectores como la política y el deporte, pero siempre deben estar dispuestos a dedicar tiempo y recursos para producir cambios significativos en la vida de las personas.

Tipos de embajadores de la nutrición

Los embajadores de la nutrición pueden clasificarse del siguiente modo:

- » Políticos y parlamentarios que muestren un interés especial por la nutrición y deseen apoyar la labor de promoción.
- » Personalidades ilustres, como deportistas admirados por los jóvenes especialmente.
- » Personas nombradas como tal, públicamente conocidas por desempeñar un papel destacado en el fomento de la nutrición.

Criterios de selección

- » Personas con talento y consagradas de los sectores de la salud, las ciencias sociales, el entretenimiento, el deporte o la esfera pública.
- » Personas honradas que expresen un fuerte deseo de movilizar a la opinión pública en favor del fomento de la nutrición y se comprometan a llegar al público objetivo y a los encargados de tomar decisiones.
- » Personas con buenos conocimientos sobre el sector de la salud en Kenia, el desarrollo, las tendencias mundiales en materia de nutrición y los ODM.

El embajador de la nutrición debería ser:

- » Ciudadano de Kenia.
- » Una persona que haya aportado iniciativas comunitarias en temas de salud y que colabore con otras personas para respaldar los esfuerzos por mejorar la nutrición.
- » Una persona que haya aplicado métodos creativos e innovadores para promover la nutrición de lactantes y niños pequeños con el fin de abordar distintos retos a escala comunitaria, condal y nacional.
- » Portavoz, defensor y pedagogo.
- » Una persona con potencial para recabar un apoyo duradero en favor de la nutrición, lo que incluye movilizar recursos y buscar nuevas soluciones a los problemas.
- » Un modelo a imitar, cuyas ideas puedan trasladarse al sector.

Los embajadores de la nutrición deben reunir las siguientes habilidades:

- » Una persona con capacidad para influir en el Gobierno, las autoridades locales, las organizaciones y las personas, de modo que la nutrición pase a ser un objetivo prioritario de los programas de desarrollo.
- » Una persona que pueda contribuir a mejorar o ampliar los programas e intervenciones en materia nutrición dentro y fuera de la localidad.
- » Una persona que pueda suscitar reflexiones sobre la nutrición en todos los sectores, como la agricultura, la educación, el agua y el saneamiento, la protección social, etc.
- » Una persona con capacidad para influir o abogar por la formulación y la aplicación de políticas y estrategias para mejorar la nutrición.
- » Una persona con capacidad para incitar a las comunidades a asumir un papel activo en el desarrollo de políticas e iniciativas de fomento de la nutrición.
- » Una persona con capacidad para forjar consensos y coaliciones a escala condal y nacional, unir a las personas en torno a un objetivo común e impulsar la agenda de nutrición en aras del cambio.

El papel de los embajadores de la nutrición

- » Participar en la promoción pública, la recaudación de fondos y la movilización de recursos con vistas a fomentar la nutrición.

Expectativas

- » Respetar la imparcialidad e independencia del cargo.
- » Evitar comportamientos o conductas que perjudiquen las actividades de nutrición.
- » Abstenerse de realizar actividades incompatibles con los objetivos y los cometidos de un embajador de la nutrición.
- » Practicar el sentido común y la discreción en todo momento en los asuntos relacionados con el desempeño de las funciones de embajador de la nutrición.

Cuestiones administrativas y de gobernanza

- » El embajador de la nutrición está ubicado o se encuentra en...
- » El embajador de la nutrición rinde cuentas a...
- » En general, los embajadores de la nutrición ofrecen sus servicios de forma voluntaria. Las organizaciones que los contraten se ocuparán de los servicios de transporte, alojamiento, etc.

EJEMPLO DE CARTA DE BIENVENIDA A LOS EMBAJADORES

Sra. Hadja Djene Kaba Condé

Primera dama de la República de Guinea Conakry, República de Guinea

Ginebra, 29 de junio de 2016

Excma. Sra. Hadja Djene Kaba Condé,
primera dama de la República de Guinea

Permítame extenderle mis felicitaciones en nombre del Movimiento SUN por su nombramiento como embajadora del Movimiento SUN para la República de Guinea, anunciado por el Sr. Mamady Daffe, director del Departamento de Nutrición del Ministerio de Salud y punto focal SUN. La República de Guinea es miembro del Movimiento desde el 28 de mayo de 2013, y nos complace poder colaborar con usted en el marco de sus nuevas funciones.

Su liderazgo, inspiración y pasión por mejorar las vidas de los niños, niñas, adolescentes y mujeres, en particular tras la epidemia del Ébola, ayudarán sin duda a conceder a la nutrición la importancia política y pública que merece en su país.

Los embajadores de la nutrición forman parte integral de la labor por conseguir un compromiso político con la nutrición y conseguir que este se cumpla. Embajadores ilustres trabajan arduamente en más de 30 países SUN para destacar la importancia de la nutrición.

Estos embajadores de la nutrición participan en eventos de alto nivel y comparten mensajes en los medios de comunicación acerca de la importancia de la buena nutrición. Junto con los responsables políticos, se comprometen a garantizar que las leyes y la cooperación entre los sectores gubernamentales aborden las causas subyacentes de la malnutrición. Fomentan la cooperación entre los diversos actores involucrados, entre los que figuran la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas, el sector privado y los donantes, a través de la adopción de medidas para garantizar una nutrición adecuada para todas las personas. Los embajadores de la nutrición demuestran lo importante que es la buena nutrición para la salud y el bienestar de los niños para garantizar su éxito en la escuela, su acceso al empleo y el desarrollo de todo su potencial. De esta manera, permitirán que las comunidades y la sociedad prosperen.

Como embajadora de la nutrición, se une a una comunidad internacional de embajadores que concita la atención política para mejorar la nutrición. En su calidad de embajadora ilustre, su labor de promoción en la República de Guinea no sólo beneficiará a su país, sino que también servirá para inspirar a los 56 países miembros del Movimiento SUN.

Mis compañeros del Secretariado del Movimiento SUN y el sector de la nutrición de la República de Guinea están dispuestos a apoyarla en sus actividades. Se encuentran a su disposición, en particular para trasladar sus actividades y mensajes al Movimiento y mantenerla al tanto de futuras oportunidades para apoyar su compromiso.

Me complace tener la oportunidad de trabajar con una líder respetada y experimentada como usted.

Muy atentamente,

Tom Arnold

Coordinador interino del Movimiento SUN

EJEMPLO DE NOMBRAMIENTO DE VARIOS EMBAJADORES MULTISECTORIALES EN EL CHAD

Lista de embajadores de la nutrición

Por la presente, el Comité Técnico Permanente de Nutrición y Alimentación (la plataforma multisectorial que respaldan el Movimiento SUN y la iniciativa REACH) otorga el título de embajador de la Nutrición a las siguientes personas a modo de reconocimiento por su compromiso con la causa de la alimentación y la nutrición.

La lista de embajadores de la nutrición es la siguiente:

Ministerios

1. La Sra. Khadidja Abdelkhader del *Ministerio de Agricultura*, por su compromiso con la integración de la alimentación y la nutrición.
2. El Sr. Sana Sevéia del *Ministerio de Ganadería*, por su apoyo y dedicación al trabajo en un marco multisectorial.
3. El Dr. Brahim Hamid del *Ministerio de Salud Pública*, por su firme apoyo a las intervenciones de nutrición.
4. El Dr. Abdessalam Tidjani del *Ministerio de Investigación*, por su incansable trabajo en este campo y, en particular, en el área de seguridad alimentaria.

Secretaría del primer ministro

5. El Dr. Yankalbé P. Matchock, asesor en la *Secretaría del primer ministro*, por su compromiso continuo con la promoción y el apoyo en el nivel más alto de Gobierno.

Asamblea Nacional

6. La Dra. Lawane Gilbert, miembro de la Asamblea Nacional y de la red parlamentaria de nutrición.

Red de las Naciones Unidas

7. El Sr. Mohamed Cheik Levrak de *REACH*, por su papel en las relaciones entre las Naciones Unidas y los organismos gubernamentales para impulsar el progreso en la alimentación y la nutrición, así como por su discreción, franqueza y excelente servicio.
8. El Sr. Bruno Maes de *UNICEF*, por su firme compromiso con la nutrición y su buena disposición para apoyar iniciativas de interés.

Organizadores de foros (premios excepcionales)

9. El Dr. Ngariera Rimadjita del Ministerio de Salud Pública.
10. El Dr. Mahamat Annour Wadak, secretario general del Ministerio de Salud Pública.

Promotora de la nutrición, embajadora de embajadores

11. La Sra. Mariam Mahamat Nour del *Ministerio de Planificación*, por todo lo que ha hecho y sigue haciendo en el Chad y en otros países como Malí, Togo y Mauritania.

ANEXO 2

Ejemplos de planes de compromiso

EMBAJADORES DE LA NUTRICIÓN: Guía para favorecer el fomento de la inversión en nutrición en Kenia



El propósito de esta guía consiste en ofrecer vías para la identificación, selección y gestión de los embajadores de la nutrición. Pretende servir de orientación para empoderar a los principales líderes, facilitadores y gestores del sector de la nutrición, proporcionándoles la información necesaria para poder identificar a embajadores de la nutrición.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	31
2. Justificación.....	31
3. Definición de embajadores de la nutrición.....	31
4. Tipos de embajadores de la nutrición.....	31
5. Criterios de selección.....	32
6. Papel de los embajadores de la nutrición.....	33
7. Resultados previstos.....	34
8. Cualidades de un buen embajador de la nutrición.....	34
9. Lo que se espera de los embajadores de la nutrición.....	35
10. Empoderar a los embajadores de la nutrición.....	35
11. Gestión de los embajadores de la nutrición.....	35
12. Rendir tributo a los embajadores de la nutrición.....	35
13. Cuándo rendir tributo a los embajadores de la nutrición.....	36
14. Ventajas para los embajadores de la nutrición.....	36

1. Introducción

En Kenia, uno de cada cuatro niños menores de cinco años padece malnutrición crónica, mientras que uno de cada diez niños sufre desnutrición aguda. Estas cifras se han mantenido elevadas durante más de dos decenios. Kenia se ha comprometido a agilizar la reducción de la malnutrición al adherirse al Movimiento SUN en 2012, tras consolidar los esfuerzos por habilitar las estructuras necesarias para cumplir con dicho compromiso. El Movimiento SUN es un movimiento único fundado sobre el principio de que todas las personas tienen derecho a la alimentación y a recibir una buena nutrición. Reúne a miembros del Gobierno, la sociedad civil, las Naciones Unidas, donantes, empresarios y académicos e investigadores en una iniciativa colectiva orientada a mejorar la nutrición. El Gobierno aporta iniciativas al mismo tiempo que genera un entorno propicio para la participación de todos los actores involucrados.

El Ministerio de Salud y diversos actores han impulsado una serie de marcos normativos, han desarrollado estructuras y han asignado recursos para fomentar la nutrición. La promulgación de la Constitución de Kenia en 2010 y la creación de un sistema de gobierno descentralizado también repercutieron en el sector de la salud. Se han emprendido varios proyectos de fomento de la nutrición, tanto en los condados como en la totalidad del país. En los últimos diez años, se han conseguido algunos avances en la lucha contra la malnutrición en todo el país y, recientemente, Kenia fue reconocido como el único país que está en vías de alcanzar los objetivos de nutrición para 2025 fijados por la Asamblea Mundial de la Salud. Cada vez más, aumentala necesidad de contar con un fuerte liderazgo en materia de nutrición a fin de obtener el apoyo y la comprensión necesarios para obtener resultados. Los embajadores aportan a la nutrición una dimensión humana: son un modo de apoyo útil para promover y comunicar las prioridades en materia de nutrición.

2. Justificación

Los embajadores de la nutrición son esenciales para garantizar que la nutrición siga siendo una prioridad en la agenda nacional, subnacional y condal. Se ha identificado a embajadores de la nutrición en muchos países. En el caso de Kenia, unos pocos han sido identificados como tal de acuerdo con su experiencia personal y su compromiso con la nutrición. A fin de reconocer la importancia del liderazgo en la lucha contra la malnutrición, el sector de la nutrición desea identificar a más embajadores de la nutrición tanto en el país como en los condados. Los embajadores cambiarán y ayudarán a mejorar la situación nutricional, ejerciendo de ese modo una notable influencia.

3. Definición de embajadores de la nutrición

Los embajadores son personas (funcionarios, líderes de la comunidad o ciudadanos comprometidos) que trabajan arduamente y a conciencia con el fin de impulsar o apoyar una iniciativa o intervención, convertir un programa o idea en realidad, o mejorar la calidad de vida de las personas por cualquier otra vía. Pueden ser «héroes anónimos» procedentes de diversos sectores como la política y el deporte, pero siempre deben estar dispuestos a dedicar tiempo y recursos para generar cambios significativos en la vida de las personas.

Los embajadores de la nutrición son personas cuya labor permite generar cambios en los esquemas de reflexión y las iniciativas relacionadas con la nutrición. Defienden la lucha contra la desnutrición y se comprometen a poner de relieve la nutrición e influir en el cambio en los planos local, nacional, regional e internacional.

4. Tipos de embajadores de la nutrición

Los embajadores de la nutrición pueden clasificarse del siguiente modo:

- » Políticos y parlamentarios que muestren un interés especial por la nutrición y deseen apoyar la labor de promoción a escala nacional o subnacional.
- » Personalidades ilustres, como músicos o deportistas admirados por los jóvenes especialmente.
- » Personas nombradas como tal, públicamente conocidas por desempeñar un papel destacado en el fomento de la nutrición tanto en el país como en la comunidad, como activistas de los derechos humanos, líderes comunitarios, personas que desempeñan un papel activo en el plano nacional o subnacional, etc.

5. Criterios de selección

- » Personas con talento y consagradas de los sectores de la salud, las ciencias sociales, el entretenimiento, el deporte o la esfera pública.
- » Personas honradas que expresen un fuerte deseo de movilizar a la opinión pública en favor del fomento de la nutrición y se comprometan a llegar al público objetivo y a los encargados de tomar decisiones.
- » Personas con buenos conocimientos (o con ganas de aprender) sobre el sector de la salud en Kenia, el desarrollo, las tendencias mundiales en materia de nutrición y los ODM.

Los embajadores de la nutrición deben tener al menos tres de las siguientes cualidades

- » Ser una persona con poder de convocatoria, es decir, la capacidad de movilizar a la gente oportuna para debatir asuntos y actuar en consecuencia.
- » Atraer la atención de los medios para aumentar la visibilidad y poner de relieve las cuestiones relativas a la nutrición.
- » Una persona que haya aplicado métodos creativos o innovadores para promover la nutrición y abordar distintos retos dentro de la comunidad, el condado y el país.
- » Portavoz, defensor y pedagogo.
- » Una persona con potencial para recabar un apoyo duradero en favor de la nutrición, lo que incluye movilizar recursos y buscar nuevas soluciones a los problemas.
- » Un modelo a imitar, cuyas ideas puedan trasladarse al sector.
- » Una persona con capacidad para influir en el Gobierno, las autoridades locales, las organizaciones y las personas, de modo que la nutrición pase a ser un objetivo prioritario de los programas de desarrollo.
- » Una persona que pueda contribuir a mejorar o ampliar los programas e intervenciones en materia nutrición, dentro y fuera de la localidad.
- » Una persona que pueda suscitar reflexiones sobre la nutrición en todos los sectores, como la agricultura, la educación, el agua y el saneamiento, la protección social, etc.
- » Una persona con capacidad para influir o abogar por la formulación y la aplicación de políticas y estrategias para mejorar la nutrición.
- » Una persona que haya aportado iniciativas comunitarias en temas de salud y que colabore con otras personas para respaldar los esfuerzos por mejorar la nutrición.
- » Una persona con influencia y grandes dotes de comunicación, cuyos puntos de vista y actividades sean respetados, etc.
- » Una persona con capacidad para incitar a las comunidades a asumir un papel activo en el desarrollo de políticas e iniciativas de fomento de la nutrición.
- » Una persona con capacidad para forjar consensos y coaliciones a escala condal y nacional, unir a las personas en torno a un objetivo común e impulsar la agenda de nutrición en aras del cambio.

6. El papel de los embajadores de la nutrición

El papel principal de los embajadores de la nutrición consiste en ofrecer apoyo para poner de relieve la nutrición a escala tanto nacional como internacional. Además, se requiere que los embajadores de la nutrición fomenten la adopción de buenas prácticas de nutrición entre la población. Sus funciones específicas se definirán en función de su experiencia y de sus capacidades técnicas.

Embajadores nacionales

- » Participar en las reuniones nacionales e internacionales sobre nutrición que el sector de la nutrición considere necesarias.
- » Hacer preguntas relacionadas con la nutrición y abogar por la nutrición en las audiencias parlamentarias.
- » Servir de punto de contacto para las consultas sobre nutrición.
- » Compartir conocimientos sobre la importancia de la nutrición.
- » Asegurarse de que la nutrición sea una prioridad en el ámbito de su territorio.
- » Influir en el Gobierno, las autoridades locales u organizaciones para que la nutrición se convierta en una prioridad del desarrollo.
- » Fomentar la integración de consideraciones relativas a la nutrición en otros sectores como la agricultura, la protección social, el agua y saneamiento, etc.
- » Participar en la promoción pública, la recaudación de fondos y la movilización de recursos con vistas a fomentar la nutrición.

Promotor subnacional/comunitario

- » Apoyar la planificación y la elaboración de presupuestos asignados a la nutrición.
- » Ejercer presión para conseguir la representación en el proceso de elaboración de presupuestos para la nutrición.
- » Participar en la implementación de actividades de nutrición a escala condal.
- » Formar coaliciones dentro de la comunidad nacional o local en torno a una agenda de cambio clara y coherente.
- » Movilizar a las comunidades o animar a las personas a asumir un papel activo para influir y participar en las políticas, los programas y las iniciativas necesarias para fomentar la nutrición.

Portavoz ante los medios de comunicación

- » Promover la información o los medios de comunicación relativos a las cuestiones de nutrición.
- » Respaldar la promoción de la educación en materia de nutrición.
- » Participar en actividades relacionadas con la nutrición.
- » Redactar editoriales de opinión para el sector de la nutrición.
- » Trabajar en estrecha colaboración con los expertos en nutrición.

7. Resultados previstos

Los resultados previstos pueden agruparse en seis categorías distintas que representan los cambios esenciales en la vida de las personas, las condiciones comunitarias, las instituciones y los sistemas resultantes de la promoción.

1. **Cambios en las normas sociales:** conocimientos, actitudes, valores y comportamientos que conforman la estructura normativa de la cultura y la sociedad.
2. **Consolidación de la capacidad organizacional:** mayor financiación de las intervenciones en materia de nutrición por parte de fuentes gubernamentales y externas, y aumento de la capacidad (conjunto de competencias, dotación de personal, liderazgo, estructura organizativa y sistemas) de planificación estratégica y de ejecución de medidas para la nutrición.
3. **Coordinación reforzada:** las alianzas pueden variar en cuanto a niveles de coordinación, colaboración y afinidad de la misión, y pueden incluir alianzas no tradicionales.
4. **Consolidación de la base de apoyo:** incorporación de las cuestiones de nutrición en las instancias superiores del Gobierno, tanto a escala nacional como condal; mayor apoyo a la nutrición por parte de la comunidad, los líderes y las instituciones; y compromiso continuo y clara voluntad política en pos de la nutrición. La magnitud, el grado y el alcance del apoyo a la nutrición por parte del público en general, los grupos de interés y los líderes de opinión serán fundamentales.
5. **Mejora de las políticas:** integración de la nutrición en las estrategias de desarrollo en todos los sectores. Inclusión de la nutrición en la propuesta, la adopción, la financiación y la aplicación de políticas.
6. **Cambios relativos al impacto:** cambios a largo plazo en la situación nutricional y los indicadores de nutrición.

8. Cualidades de un buen embajador de la nutrición

Debe:

- » Pensar en las personas.
- » Ser consciente de que no puede cambiar el mundo ni resolver el problema, pero que es un *embajador del cambio*.
- » Tener claro cuál es su papel y cuáles son los derechos e intereses que representa.
- » Ser tenaz y asertivo.
- » Sentir curiosidad y hacer preguntas para recabar información.
- » Ser ingenioso y tener un buen conocimiento de su comunidad, los programas, los servicios, las políticas y la legislación.
- » Ser imaginativo, innovador y creativo.
- » Ser respetuoso y estar dispuesto a escuchar, aprender, y tratar de entender varios puntos de vista, opiniones y posturas.
- » Tener en cuenta la diversidad.
- » Evitar cualquier declaración o afirmación falsa, equívoca o injusta; y procurar hacer declaraciones que sean siempre concretas, transparentes y objetivas.
- » Dar consejos realistas e informar a otros sobre las consecuencias y los riesgos relacionados con sus acciones y la decisión acordada.
- » Tener en cuenta el derecho a la confidencialidad de las personas y las limitaciones legales de dicho derecho.

Adaptado de: The Advokit

9. Lo que se espera de los embajadores de la nutrición

- » Respetar la imparcialidad e independencia del cargo.
- » Evitar comportamientos o conductas que perjudiquen las actividades de nutrición.
- » Abstenerse de realizar actividades incompatibles con los objetivos y los cometidos de un embajador de la nutrición.
- » Practicar el sentido común y la discreción en todo momento en los asuntos relacionados con el desempeño de las funciones de embajador de la nutrición.
- » Estar motivado y dispuesto a compartir conocimientos sobre nutrición.

10. Empoderar a los embajadores de la nutrición

Esto es importante, ya que algunos de los embajadores de la nutrición podrían tener conocimientos limitados sobre nutrición. A continuación, se presentan algunos consejos básicos para empoderar a los embajadores de la nutrición.

- » Preparar mensajes sobre nutrición para los embajadores.
- » Mantener conversaciones bilaterales con los embajadores durante las actualizaciones periódicas.
- » Desarrollar un paquete informativo orientado a los embajadores.
- » Proporcionar capacitación formal en temas de promoción y organizar visitas de intercambio.

11. Gestión de los embajadores de la nutrición

- » El embajador de la nutrición está ubicado o se encuentra en el ámbito nacional, el condado o la comunidad.
- » Los embajadores de la nutrición trabajan con los actores involucrados en el sector de la nutrición a escala nacional y condal.
- » En general, los embajadores de la nutrición ofrecen sus servicios de forma voluntaria. Las organizaciones que los contraten se ocuparán de los servicios de transporte y alojamiento, entre otros, según los fondos de los que dispongan.
- » Cada promotor o embajador de la nutrición recibirá unos términos de referencia donde se detallarán los objetivos concretos que deberá cumplir.
- » La realización de los objetivos concretos será evaluada por el sector de la nutrición con el apoyo del comité de pilotaje de promoción, comunicación y movilización social.
- » Los efectos de la promoción se medirán mediante la consecución de los resultados previstos.

12. Rendir tributo a los embajadores de la nutrición

Hay varias formas de rendir tributo a los embajadores de la nutrición. Por ejemplo:

- » Reconocer públicamente a los embajadores de la nutrición.
- » Favorecer su participación en reuniones y encuentros estratégicos.
- » Desarrollar sus capacidades para promover la nutrición en los medios de comunicación.
- » Organizar entregas de premios en ocasiones especiales cuando se estime oportuno.
- » Emitir un comunicado de prensa, detallando la contribución de la persona.
- » Expresar públicamente su agradecimiento en un evento organizativo, una reunión o presentación comunitaria, una entrevista en la radio, etc.
- » Publicitar a los embajadores de la nutrición en páginas web pertinentes, Facebook, Twitter, etc.

13. Cuándo rendir tributo a los embajadores de la nutrición

Aunque puede rendirse tributo a los embajadores de la nutrición en todo momento, el gesto será más apreciable si coincide con un evento, anuncio o logro en el que el embajador cobre relevancia. Dicho esto, hay situaciones en las que resulta especialmente adecuado expresar el reconocimiento a los embajadores de la nutrición, por ejemplo:

- » La consecución de un objetivo que ha contado con la participación activa del embajador.
- » El logro de un hito concreto.
- » Un cambio claro en la actitud de los funcionarios o el público.
- » La conclusión satisfactoria de un proyecto o iniciativa.
- » El comienzo o el final de una campaña de recaudación de fondos.
- » Durante campañas nacionales relacionadas con la nutrición o durante una ceremonia pública que marque el comienzo de algo nuevo.

14. Ventajas para los embajadores de la nutrición

Con su apoyo a la nutrición, los embajadores de la nutrición pueden obtener ventajas considerables del sector de la nutrición, tanto en el ámbito nacional como en el condal. Destacamos algunas a continuación:

- » Más visibilidad y difusión de la imagen del embajador.
- » Presencia en los medios de comunicación.
- » Satisfacción de contribuir a una buena causa.
- » Reconocimiento de sus homólogos.
- » Incentivos o recompensas (para los líderes locales, puede ser su participación en eventos nacionales o regionales. Para otros, puede ser la interacción con actores internacionales de alto nivel, una ceremonia de entrega de premios, etc.).



