

Revisión estratégica del Movimiento SUN (2019-2020)

Informe final

3 de abril de 2020

Acerca del presente informe

Un equipo de expertos independientes se encargó de elaborar la presente revisión estratégica del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN) del período 2019–2020, ante la petición del programa Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus (MQSUN+). El equipo estuvo integrado por la Dra. Deborah L. Rugg, experta en evaluaciones y jefa de equipo; la Dra. Donna A. Espeut, especialista en nutrición y en monitoreo y evaluación; David Hales, experto en monitoreo y evaluación; Kathy Attawell, diseñadora de programas y experta en monitoreo y evaluación; el Dr. Geeta Bhakta Joshi, experto regional del Movimiento SUN en Asia; la Dra. Peninah Masibo, experta regional del Movimiento SUN en África; el Dr. Akim Dharmawan SKM, experto regional del Movimiento SUN en Asia Oriental; Susana Raffalli, experta regional del Movimiento SUN en América del Sur; Sra. Shalini Eragoda, auxiliar de investigación.

El equipo de la revisión estratégica quisiera agradecer a las distintas personas que han contribuido al desarrollo de esta tarea con sus conocimientos e ideas. En especial, quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a Richard Manning, asesor general en materia de calidad, y a Paul Isenman, asesor técnico superior, por la valiosa orientación que nos han brindado. Asimismo, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a Monica Kothari y a sus compañeros del programa MQSUN+, sobre todo a Blene Hailu por su esmerado apoyo durante todo el proyecto.

Este documento ha sido financiado por el programa MQSUN+, gracias al apoyo prestado por UKaid y el Gobierno del Reino Unido. Los puntos de vista y las ideas expresadas en el presente informe no coinciden necesariamente con las políticas oficiales del Gobierno del Reino Unido. La participación de UKaid y el Gobierno del Reino Unido en el proceso de la revisión de este documento se limita al papel que les corresponde como actores involucrados del Movimiento SUN.

Índice

Acrónimos.....	5
Resumen ejecutivo	6
1. Introducción.....	8
1.1 Objetivos	8
1.2 Metodología.....	8
1.2.1 Análisis de la documentación	8
1.2.2 Elaboración de las ilustraciones de los países.....	9
1.2.3 Entrevistas a informantes clave	10
1.2.4 Asistencia a reuniones y observación	11
1.2.5 Análisis.....	11
2. Resumen de las conclusiones de la revisión estratégica	11
2.1 Principales conclusiones	11
2.2 Conclusiones y perspectivas relacionadas con la especialidad y el enfoque del Movimiento SUN	12
2.3 Conclusiones y perspectivas relacionadas con el método de actuación del Movimiento SUN	13
2.4 Conclusiones y perspectivas relacionadas con la estructura y la gobernanza del Movimiento SUN	14
3. Recomendaciones y cuestiones estratégicas.....	16
3.1 Visión y alcance	16
3.1.1 Declaraciones de la visión y la misión.....	16
3.1.2 Alcance	17
3.1.3 Miembros y alianzas	18
3.1.4 Promoción	19
3.2 Estrategia y enfoque	20
3.2.1 Estrategia impulsada por los países, dirigida por los países y centrada en los países.....	20
3.2.2 Prioridades nacionales e implementación.....	21
3.2.3 Apoyo de la estrategia	22
3.3 Gobernanza y estructuras	24
3.3.1 Dirección y gobernanza mundial	24
3.3.2 Mecanismos y estructuras mundiales de apoyo a los países	30
3.3.3 Estructuras nacionales	36
4. Conclusión	38

Anexo 1: Tendencias y factores externos relevantes	39
Introducción.....	39
Marcar la diferencia.....	39
Resistencia al cambio.....	39
Valores	40
Democracia-autocracia, participación-autoritarismo, empoderamiento-subordinación, inclusión-exclusión.....	41
Conexiones y redes	41
Actores y actividades de primera línea	42
Planteamientos empresariales	42
Planteamientos interdisciplinarios	43
Normalización frente a adaptación/personalización	43
Implicaciones para el Movimiento SUN.....	44
Anexo 2: Ilustraciones de los países	45
Referencias	66

Acrónimos

AFSeN-A	Agenda por la Seguridad Alimentaria y Nutricional de Afganistán
AMS	Asamblea Mundial de la Salud
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
DUNCNN	Red de donantes y de las Naciones Unidas para la nutrición [Indonesia]
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GAIN	Alianza mundial para la mejora de la nutrición
M&E	Monitoreo y evaluación
MCSUN+	Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus
MEAL	Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no gubernamental
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REACH	Nuevos Esfuerzos Contra el Hambre y la Desnutrición Infantil
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNSCN	Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas

Resumen ejecutivo

Un equipo multidisciplinar de consultores independientes realizó la revisión estratégica del Movimiento para el fomento de la nutrición (Movimiento SUN) entre julio de 2019 y enero de 2020. El objetivo de la revisión estratégica fue elaborar recomendaciones para la tercera fase del Movimiento SUN relativas a la manera en que el Movimiento necesita cambiar su visión, su estrategia, su estructura y sus capacidades para ayudar a los países a conseguir mejores resultados en materia de nutrición. En la revisión estratégica se empleó una serie de métodos de recopilación y análisis de información, a saber:

- El análisis de las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación de medio término del Movimiento SUN;
- La investigación bibliográfica de documentos del Movimiento SUN y literatura relacionada con la nutrición, las tendencias externas y las iniciativas y las alianzas mundiales;
- La elaboración de dos estudios de caso regionales, nueve casos nacionales (o viñetas) durante el análisis de la documentación, las consultas con los actores involucrados y las visitas a los países;
- La asistencia a reuniones de las redes SUN, a una reunión del Grupo líder y a la Reunión Mundial del Movimiento SUN en Nepal celebrada en noviembre de 2019; y
- Las entrevistas a informantes clave y las consultas en las circunscripciones con actores involucrados del Movimiento SUN y ajenos a él.

El equipo de la revisión estratégica entrevistó y consultó a alrededor de 200 personas, a saber:

- La coordinadora del Movimiento SUN y los integrantes del Grupo líder, incluida su presidenta;
- Los miembros del Comité ejecutivo, incluidas la presidenta y el vicepresidente;
- Los miembros del personal del Secretariado del Movimiento SUN, incluida la directora;
- Los coordinadores y los miembros del personal de los secretariados de las redes mundiales SUN y de determinadas redes nacionales;
- Los puntos focales SUN y otros actores involucrados nacionales que asistieron a la Reunión Mundial 2019 del Movimiento SUN;
- Los proveedores del programa Asistencia Técnica para la Nutrición;
- Los miembros del personal de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos; y
- Intelectuales destacados de la esfera de la nutrición mundial y otros expertos y actores involucrados internacionales ajenos al Movimiento SUN.

En el presente informe se resumen las conclusiones y las recomendaciones de la revisión estratégica. En la sección 1 se presentan los objetivos de la revisión estratégica y se describe la metodología empleada. En la sección 2 se expone una sinopsis de las principales conclusiones y las cuestiones de importancia estratégica para el Movimiento SUN y su capacidad para acelerar el fomento de la nutrición. Además, se destacan los cambios acaecidos en el panorama de la nutrición desde el origen del Movimiento SUN; las contribuciones del Movimiento en el aumento de la visibilidad de la desnutrición en las agendas mundiales y nacionales; y el desafío de identificar el valor añadido del Movimiento SUN a la mejora de los resultados de nutrición. Por otro lado, se ponen de relieve los aspectos relativos a la especialidad y el enfoque del Movimiento SUN dentro del panorama de la nutrición, su estrategia, su gobernanza y su estructura. En la sección 3 se analizan las principales conclusiones en mayor profundidad y se exponen las recomendaciones de la revisión estratégica. Las conclusiones y recomendaciones se detallan de forma estructurada en torno a las siguientes áreas prioritarias:

- La visión y la cobertura del Movimiento SUN;

- La estrategia y el enfoque del Movimiento SUN; y
- Las estructuras y la gobernanza del Movimiento SUN.

El borrador del presente informe suscitó una gran variedad de comentarios y preguntas que escapaban al área de competencia del equipo de la revisión estratégica, pero constituyen aspectos críticos sobre los que los actores involucrados del Movimiento SUN deberán alcanzar un consenso durante el desarrollo de la estrategia de la tercera fase del Movimiento SUN.

1. Introducción

1.1 Objetivos

El propósito de la revisión estratégica consiste en brindar recomendaciones que puedan tomarse en consideración durante la tercera fase (2021-2025) del Movimiento SUN. Tal como se menciona en los términos de referencia de la revisión estratégica, se solicitó al equipo que tomara como referencia las conclusiones que se desprendieron de la evaluación de medio término del Movimiento SUN de 2018 y que elaborase recomendaciones sobre la manera en la que el Movimiento SUN precisa modificar su visión, su estrategia, su estructura y sus capacidades para ayudar a los países a conseguir mejores resultados en materia de nutrición. Asimismo, se solicitó al equipo que evaluara las cuestiones específicas del Movimiento SUN y que recabara las perspectivas y los aprendizajes ajenos al Movimiento SUN, incluso fuera del ámbito de la nutrición.

1.2 Metodología

La revisión estratégica fue elaborada entre julio de 2019 y enero de 2020 por un equipo de consultores independientes formado por expertos internacionales y multidisciplinares, incluidos expertos de tres países SUN (Indonesia, Kenia y Nepal) y de la región de América Latina y el Caribe. El equipo adoptó un enfoque de métodos combinados para recopilar y analizar la información disponible que luego se empleó para elaborar las conclusiones y recomendaciones. Los métodos empleados para recopilar los datos fueron 1) análisis de los documentos; 2) visitas a los países y la elaboración de ilustraciones de los países que se presentaron en forma de estudios de caso y viñetas; 3) entrevistas a informantes clave; y 4) asistencia y a reuniones y técnicas de observación en las mismas.

1.2.1 Análisis de la documentación

El equipo llevó a cabo un examen documental de los principales documentos, a saber:

- Las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación exhaustiva independiente de 2015 del Movimiento SUN y el informe final de la revisión estratégica de 2018 del Movimiento SUN, incluidos los estudios de caso de la revisión estratégica y las conclusiones de la evaluación de 360 grados de dicha revisión.
- Los informes y los documentos del Movimiento SUN. Por ejemplo, los Informes Anuales de Progresos del Movimiento SUN; los perfiles de los países; la base de datos y el tablero del marco de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés); los estudios de caso comunes y en profundidad; los perfiles anuales de los países y otras formas de documentación de los países que elaboraron el Secretariado del Movimiento SUN; los socios del programa Asistencia Técnica para la Nutrición y otros grupos de interés del Movimiento SUN; las modalidades de trabajo y los términos de referencia (incluidos los correspondientes a la coordinadora del Movimiento, el Grupo líder, el Comité ejecutivo y las redes); el Plan de convergencia de las redes; las actas de reuniones del Movimiento SUN y los informes del fondo común; el presupuesto del Secretariado del Movimiento SUN; y las cuatro síntesis de la revisión estratégica en las que se reflejan las perspectivas de cada una de las cuatro redes.
- Los documentos relacionados con la asistencia técnica proporcionada bajo los auspicios del Movimiento SUN y otras prestaciones de asistencia técnica a los países relativas a la nutrición.
- La documentación sobre los acuerdos de sede de las redes SUN y las posibles opciones que se plantean con respecto a los acuerdos de sede y el estado del Movimiento SUN.

- La bibliografía relativa a la nutrición y al panorama de la nutrición. Por ejemplo, el *Informe de la Nutrición Mundial 2018*; *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019*; *El estado mundial de la infancia 2019*; *El Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición*; artículos de revistas con revisores externos sobre medidas multisectoriales de nutrición a escala mundial y nacional; los estudios de caso nacionales que llevan a cabo el Banco Mundial, la Fundación Bill y Melinda Gates y el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI, por sus siglas en inglés).
- Los análisis de la literatura relacionada con las tendencias externas generales, que se dan en los sectores relacionados con la nutrición y otros (como la agricultura, las comunicaciones, el desarrollo, la educación, el medio ambiente, la pesca, el procesamiento de alimentos, la salud, la comercialización, la ciencia y la sostenibilidad).
- La evaluación de bibliografía, informes y evaluaciones relacionadas con las iniciativas y las alianzas mundiales.

1.2.2 Elaboración de las ilustraciones de los países

El equipo elaboró nueve estudios de caso nacionales (o viñetas) y dos estudios de caso regionales durante el análisis de los documentos; las consultas con los actores involucrados virtuales y presenciales; las reuniones con las delegaciones nacionales durante la Reunión Mundial del Movimiento SUN en noviembre de 2019; y las visitas a los países. Los países se seleccionaron de conformidad con los siguientes criterios:

- La representación de una serie de países y regiones SUN;
- El tiempo de adhesión al Movimiento SUN (los primeros países que se incorporaron y aquellos que lo hicieron recientemente);
- Los diversos contextos (incluida la gravedad del riesgo humanitario);
- La dinámica de la nutrición (es decir, las formas predominantes de malnutrición);
- El progreso en el cumplimiento de las metas mundiales de nutrición, como las metas mundiales de nutrición de la Organización Mundial de la Salud (OMS);
- Las cuestiones estratégicas relevantes para el Movimiento SUN (por ejemplo, el fomento de la nutrición en los países con gobernanza descentralizada, la estrategia para abordar el cambio climático y la nutrición, y el enfoque en los factores estructurales que generan la malnutrición); y
- Las oportunidades de aprender a partir de los logros y los desafíos.

Se elaboraron estudios de caso o viñetas en 1) África: Burkina Faso, Kenia y Ruanda; 2) Asia: Afganistán, Bangladesh e Indonesia; 3) América Latina y el Caribe: Costa Rica y Guatemala; y 3) Oriente Medio y Norte de África: Yemen.

Además, se realizaron estudios de caso regionales sobre África y América Latina y el Caribe.

En cada estudio de caso nacional o viñeta, el interés del equipo no se centró en elaborar un panorama integral de la nutrición del país en cuestión. Por el contrario, cada análisis se centró en un área o tema de aprendizaje específico de importancia estratégica para el Movimiento SUN en el futuro.

Se hizo un esfuerzo deliberado para reducir los viajes a los países del Movimiento SUN. El equipo determinó que solo era necesario viajar a dos de los países seleccionados: Indonesia en octubre de 2019 y Costa Rica en noviembre de 2019.

Todos los estudios de caso y las viñetas pueden consultarse en el Anexo 2.

1.2.3 Entrevistas a informantes clave

Tal como se resume en el siguiente esquema, en el marco de las entrevistas a informantes clave el equipo de la revisión estratégica consultó a una gran variedad de actores involucrados, tanto pertenecientes como ajenos al Movimiento SUN. Esta forma de implicación y consultas a los actores involucrados fue exhaustiva y permitió registrar la diversidad de las perspectivas y las experiencias relacionadas con el Movimiento SUN. En total, el equipo entrevistó a 197 personas por medio de reuniones presenciales o por vía telefónica (véase el resumen a continuación). Se calcula que alrededor del 27 % (53) de las 197 entrevistas formales que se realizaron reflejaron las perspectivas de los actores involucrados en el país. Sin embargo, es importante destacar que los 197 entrevistados no incluyen a las decenas de personas que brindaron información a los integrantes de los equipos nacionales y regionales para las ilustraciones de los países. Tampoco incluyen los debates informales con los distintos informantes que tuvieron lugar en la Reunión Mundial, ni a las personas que participaron con la condición de que la entrevista fuera anónima.



Abreviaturas: CE: Comité ejecutivo; MCSUN+: Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus; NI: Nutrition International; SUN: Movimiento SUN; TAN: Asistencia Técnica para la Nutrición; ONU: Organización de Naciones Unidas; UNOPS: Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

La interpretación del gráfico es la siguiente:

- Las entrevistas dentro del Movimiento SUN se realizaron a la presidenta del Grupo líder, al expresidente del Grupo líder y al excoordinador del Movimiento SUN; a la presidenta y al vicepresidente del Comité ejecutivo; a los coordinadores de los Secretariados de las redes mundiales del Movimiento SUN y a personas de las redes nacionales (como los integrantes de la red de empresas SUN de Colombia e Indonesia; los integrantes de la red de donantes SUN de Indonesia; los integrantes de la red de la sociedad civil SUN en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Indonesia, Kenia, Mauritania y Somalilandia; y los integrantes de la red de las Naciones Unidas para el Movimiento SUN en Costa Rica e Indonesia). Dentro del Secretariado del Movimiento SUN, se entrevistó a la directora del Secretariado, al equipo de enlace con los países, al equipo de facilitación de redes, al equipo de comunicación y promoción y a otros integrantes del personal del Secretariado.
- El equipo realizó entrevistas y mantuvo reuniones con 86 actores involucrados de las cuatro redes SUN (siete de la Red de empresas SUN; 29 de la Red de donantes SUN, 38 de la Red de la sociedad civil SUN; y 12 de la Red de las Naciones Unidas para el SUN).

- El equipo también entrevistó a 12 puntos focales SUN y puntos focales técnicos de Afganistán, Burkina Faso, Costa Rica, Ghana, Guatemala, Indonesia, Kenia, el Perú, Ruanda y Somalilandia.
- Asimismo, se entrevistó a destacados intelectuales y expertos mundiales en nutrición y a representantes de otras iniciativas mundiales de nutrición (la Alianza mundial para la mejora de la nutrición [GAIN, por sus siglas en inglés], el Panel Mundial sobre Agricultura y Sistemas Alimentarios para la Nutrición, HarvestPlus y Alive and Thrive); a proveedores de asistencia técnica para la nutrición (proveedores de la red del programa Asistencia Técnica para la Nutrición y otros ajenos al Secretariado del Movimiento, a saber: el foro en línea ENN, el Programa para la Tecnología Apropriada en Salud [PATH]/Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus [MQSUN+] y Nutrition International); antiguos integrantes del Secretariado del Movimiento SUN; y a representantes de las alianzas mundiales, los donantes y actores del sector privado que no pertenecen al Movimiento SUN.

1.2.4 Asistencia a reuniones y observación

El equipo encargado de la revisión estratégica participó en calidad de observador en la reunión del Grupo líder del Movimiento SUN que tuvo lugar en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York en septiembre de 2019 y en las dos reuniones de las redes SUN: la reunión de alto nivel de la Red de donantes SUN en Roma en octubre de 2019 y el encuentro virtual de empresas de la Red de la sociedad civil SUN en octubre de 2019.

Además, el equipo asistió a la Reunión Mundial del Movimiento SUN, que se celebró en noviembre de 2019 en Katmandú. También acudió a la reunión previa a la conferencia con los puntos focales SUN y a varias reuniones con los grupos de interés, como el taller para puntos focales, los encuentros conjuntos entre el Comité ejecutivo y el Grupo líder, el Comité y los puntos focales, y el Comité y las cuatro redes SUN. Durante la Reunión Mundial, los integrantes del equipo estuvieron a disposición para dialogar y solicitaron las entrevistas por medio de los delegados de los países. Esta invitación abierta permitió que el equipo involucrara a una serie de delegados nacionales del Movimiento SUN y que ampliara sus conocimientos gracias a las experiencias que viven las diferentes partes que integran el Movimiento SUN.

1.2.5 Análisis

Con el fin de garantizar un planteamiento sistemático y obtener conclusiones y recomendaciones empíricas, el equipo clasificó la información obtenida durante la fase de recolección de datos en función de una serie de cuestiones de importancia estratégica para el Movimiento SUN.

2. Resumen de las conclusiones de la revisión estratégica

2.1 Principales conclusiones

A continuación, se exponen las principales conclusiones de la revisión estratégica:

- **Cuando se creó el Movimiento SUN en 2010, el panorama de la nutrición era muy diferente al de ahora.** La serie de artículos sobre la desnutrición maternoinfantil que publicó la revista *The Lancet* en 2008, brindó una justificación convincente de la necesidad de modificar la forma de trabajar¹. Además, se acordó intensificar los esfuerzos relacionados con el retraso en el crecimiento, sobre todo durante “los primeros 1 000 días”¹.

¹ Artículos publicados el 16 de enero de 2008. Disponibles en: <https://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>

- **En la última década, el Movimiento SUN aumentó la visibilidad de la desnutrición en las agendas mundiales y nacionales.** Durante las primeras dos fases, el Movimiento SUN respaldó el desarrollo de las plataformas multiactor, los marcos comunes de resultados y los planes presupuestados de nutrición en los países miembros. Además, suministró las herramientas necesarias y favoreció el desarrollo de capacidades para efectuar el seguimiento de las inversiones en nutrición.
- **A pesar de todo, los datos sobre el valor añadido del Movimiento SUN a la mejora de los resultados de nutrición son escasos.** De acuerdo con el Informe de la nutrición mundial de 2018, 23 países SUN no están en vías de cumplir con las metas de nutrición de la Asamblea Mundial de la Salud (AMS)ⁱⁱ. Dado que aproximadamente 149 millones de niños y niñas menores de cinco años presentaban retraso en el crecimiento en 2018 (con una prevalencia mundial del retraso en el crecimiento del 22 %), este flagelo constituye la forma más predominante de desnutriciónⁱⁱⁱ. Si bien algunos países SUN como Guatemala (véase el estudio de caso de Guatemala en el Anexo 2), implementaron la arquitectura promovida por el Movimiento SUN, no se consiguieron avances significativos en materia de nutrición. Por el contrario, otros países SUN (véase el estudio de caso de Costa Rica en el Anexo 2) consiguieron progresos en el campo de la nutrición sin necesidad de seguir las directrices del Movimiento SUN.

2.2 Conclusiones y perspectivas relacionadas con la especialidad y el enfoque del Movimiento SUN

La epidemiología y los factores que impulsan la malnutrición han cambiado considerablemente desde los inicios del Movimiento SUN. Sin embargo, el enfoque estratégico del Movimiento no se modificó al mismo ritmo ni adoptó la envergadura que le permitiera responder a las realidades concretas en los países SUN (véanse las secciones 3.1 y 3.2). En todo el mundo, 2 000 millones de adultos y más de 40 millones de niños y niñas menores de cinco años presentan sobrepeso u obesidad, lo que genera consecuencias adversas, como las enfermedades no transmisibles relacionadas con la alimentación, que se cobran 4 millones de vidas en todo el mundo^{iv}. Los países de ingresos bajos y medianos (categoría a la que pertenecen la mayoría de los países SUN) corren el mayor riesgo de que sus habitantes fallezcan a causa de una enfermedad no transmisible^v. Además, 27 de los 41 países con triple carga de malnutrición (índices elevados de retraso en el crecimiento, anemia y sobrepeso) son países SUN, lo que prácticamente representa la mitad de los integrantes del Movimiento SUN⁷.

Tanto la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconocen que “las dietas deficientes son un factor importante que contribuye al incremento de la prevalencia de la malnutrición en todas sus formas”. Ante el justificable surgimiento de las dietas saludables, el Movimiento SUN no se ha expresado lo suficiente ni ha demostrado la visibilidad que debería tener en la promoción y el tratamiento de este problema como el principal factor que impulsa las distintas formas de malnutrición^{vi}. Entre los países SUN, hay quienes son precursores en este sentido. Por ejemplo, Costa Rica es pionero en cuanto a la adopción de un enfoque basado en los sistemas alimentarios (véase el Anexo 2). Pese al anhelo del Movimiento SUN de aumentar su participación en los sistemas alimentarios, los análisis pertinentes, las lecciones aprendidas y la experiencia en el Movimiento no se destacan ni se aprovechan para mejorar la situación de todos los países (véase el caso de estudio de América Latina y el Caribe en el Anexo 2).

La carga de la malnutrición en los países SUN es muy variada. Tal como se devela en *El Estado Mundial de la Infancia 2019*, la mayor carga de todas las formas de la malnutrición recae sobre los niños y las personas jóvenes de las comunidades más pobres y marginadas^{vii}. Sin embargo, el tratamiento de la cuestión y el enfoque estratégico del Movimiento SUN no reflejan plenamente el concepto de “no dejar a nadie atrás”, presente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En consecuencia, el Movimiento SUN ha perdido oportunidades de encaminar a los actores involucrados nacionales y mundiales hacia la adopción de enfoques específicos que les permitieran hacer frente a los principales factores estructurales y subyacentes que impulsan la malnutrición. El Movimiento SUN, como entidad internacional, ha obrado con lentitud en la difusión de problemas como el cambio climático, la urbanización, el conflicto, la inseguridad y el desplazamiento humano, que son fenómenos que se observan en varios países SUN que presentan inestabilidad política, desplazamientos prolongados de la población, riesgos recurrentes (como sequías e inundaciones), violaciones de los derechos humanos (entre las que se incluyen las cuestiones de igualdad de género) y crisis alimentarias.

2.3 Conclusiones y perspectivas relacionadas con el método de actuación del Movimiento SUN

La forma en que se abordan los problemas de nutrición en el Movimiento es tan importante como el objeto en cuestión. En términos generales, el trabajo del Movimiento SUN se ha caracterizado por aplicar la normalización en lugar de la personalización. El método de actuación del Movimiento SUN y el sistema de apoyo internacional no reflejan la diversidad que existe con respecto a las teorías de cambio, las capacidades y las dinámicas regionales y nacionales. En África se ha registrado un incremento del número de niños y niñas con retraso en el crecimiento. El sur de Asia posee la prevalencia de emaciación más elevada y varios países SUN en América Latina se enfrentan antes al problema de la sobrealimentación que al de la desnutrición.

Algunos países SUN están integrando la nutrición en la prestación de servicios comunitarios, así como dentro de la estructura social del país (véase el estudio de caso de Ruanda en el Anexo 2). Otros, como Etiopía, están formalizando el vínculo entre los resultados de nutrición y las medidas de protección social (véanse también los estudios de caso de Afganistán, Bangladesh, Guatemala y Ruanda en el Anexo 2). Países como Bangladesh y Costa Rica han sido precursores en el desarrollo de políticas y estrategias relacionadas con el cambio climático y el medio ambiente. Sin embargo, estos casos constituyen ejemplos aislados que sucedieron sin que el Movimiento SUN ejerciera ningún tipo de influencia sobre ellos.

Existe una gran variedad de factores coyunturales que afectan a los países SUN y, en este sentido, se alienta a que el Movimiento SUN intensifique los esfuerzos de nutrición en situaciones humanitarias y en los estados frágiles y afectados por conflictos. Sin embargo, tal como se menciona en el informe de la evaluación de medio término del Movimiento SUN (2018), corresponde a los países planificar y gestionar sus respuestas multisectoriales a través de un método de actuación que contemple los riesgos. Países como Burkina Faso (véase el estudio de caso en el Anexo 2) sirven como recordatorio de que, incluso cuando un país consigue algunos logros nutricionales, es preciso garantizar que la nutrición ocupe un lugar preponderante en el desarrollo, el crecimiento y la seguridad nacional. De ningún modo debe competir con otras cuestiones ni ubicarse en una categoría inferior. Varios países del Movimiento SUN atraviesan situaciones económicas o sociopolíticas imprevisibles, no cuentan con los fondos suficientes para responder a los problemas de nutrición por medio de un enfoque integrado y tienen dificultades en materia de transparencia y de colaboración multiactor (véase el estudio de caso regional de África en el Anexo 2). Estas dinámicas exigen que se aplique un método ágil en la promoción, la gobernanza y la coordinación (véase el estudio de caso de Yemen en el Anexo 2).

En el Movimiento SUN, existen perspectivas divergentes sobre los elementos y las personas que lo constituyen. Algunos actores involucrados consideran que el Secretariado del Movimiento SUN forma el Movimiento SUN. Otros piensan que el Movimiento SUN es la fusión de los países miembros. No obstante, otra parte de actores involucrados considera que el Movimiento SUN es todo el sistema de apoyo internacional y no solo los países miembros. La falta de un entendimiento común de la estructura, los papeles y las responsabilidades del Movimiento sigue generando confusión en la gobernanza, la forma de actuar y la rendición de cuentas del Movimiento SUN.

Por otro lado, tampoco se distingue claramente entre el sistema de nutrición general de un país y la manera en que el Movimiento SUN contribuye a esta esfera. Tanto la Red de la sociedad civil del Movimiento SUN como las organizaciones de la sociedad civil particulares han desempeñado un papel activo al pronunciarse sobre la cuestión de la implementación subnacional. En todo el Movimiento, las organizaciones de la sociedad civil ejecutan programas relativos a la nutrición y ayudan a los actores involucrados nacionales y subnacionales con la adaptación de los planes multisectoriales de acción para la nutrición nacionales en el plano subnacional (véase el estudio de caso de Kenia en el Anexo 2).

Si bien algunos integrantes del Movimiento SUN, incluidas las organizaciones de la sociedad civil y los organismos de las Naciones Unidas, participan en la implementación de los programas de nutrición, el Movimiento SUN como movimiento internacional no cuenta con la estructura, ni posee la capacidad o la autoridad para ejercer un papel activo en la ejecución de los programas de nutrición en los países miembros. Sin embargo, la promoción, la asistencia técnica y el desarrollo de capacidades tienen su lugar dentro del Movimiento SUN y se centran en factores esenciales para garantizar la implementación eficaz de los programas y los planes de nutrición.

La asistencia técnica, que se presta por medio del programa Asistencia Técnica para la Nutrición con fondos del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), se ha brindado dentro de los parámetros establecidos por el Movimiento SUN. Sin embargo, existe la necesidad de optimizar los tipos de asistencia técnica, los acuerdos de prestación (como aprovechar mejor los recursos técnicos en las regiones en las que se centra el Movimiento SUN) y los mecanismos para acceder a ese apoyo (véase la Sección 3.3.2). Asimismo, es necesario examinar el tamaño y la configuración del Secretariado del Movimiento SUN, que también forma parte del programa Asistencia Técnica para la Nutrición. En este momento, el Secretariado no cuenta con la combinación necesaria de capacidades que permitan atender las diversas necesidades de los integrantes del Movimiento. Además, sus miembros del personal tampoco tienen la libertad para prestar apoyo en el terreno y mejorar su propia comprensión de los problemas que atraviesan los países. Existe la necesidad de explorar diferentes modelos para identificar y priorizar las necesidades de apoyo de los países y vincular los actores involucrados nacionales con el apoyo que necesitan de manera oportuna.

2.4 Conclusiones y perspectivas relacionadas con la estructura y la gobernanza del Movimiento SUN

El Movimiento SUN atribuye gran valor a la plataforma multiactor nacional. Las experiencias de los países SUN sugieren que es preciso ajustar las expectativas en torno a la capacidad de actuación real de las plataformas multiactor. En la mayoría de los países SUN, las plataformas multiactor son de gran tamaño, se reúnen esporádicamente (una o dos veces por año) y no se centran en los aspectos prácticos de la acción multisectorial y multiactor. En realidad, suele haber un núcleo más pequeño de actores (a menudo, protagonizado por el sector de la salud que recibe apoyo por parte de los organismos de las Naciones Unidas y la sociedad civil) que participan en la ejecución de las intervenciones y en los servicios relacionados con la nutrición. En Afganistán, donde recientemente se ha establecido una plataforma multiactor, una parte de los actores involucrados formó un comité más pequeño que se reúne todos los meses para tratar cuestiones operativas relacionadas con la respuesta multisectorial y multiactor que el país da a los problemas de nutrición (véase el estudio de caso en el Anexo 2). Las experiencias de Yemen (véase el estudio de caso en el Anexo 2) demuestran que la fidelidad de una plataforma multiactor nacional de nutrición a cargo de un gobierno se pone a prueba cuando surgen problemas relacionados con la inestabilidad política y crisis humanitarias. Estas observaciones deberían despertar interés en analizar en mayor profundidad la sobrevaloración que el Movimiento SUN otorga a las plataformas multiactor nacionales como eje para transformar la nutrición de un país (véase la Sección 3.3.3).

Una de las lecciones aprendidas es que los puntos focales SUN en los gobiernos son piezas indispensables en las respuestas multisectoriales de nutrición, aunque es preciso evaluar de nuevo su papel, su compromiso y su apoyo dentro de un marco realmente dirigido e impulsado por los países. Como designados políticos, en este cargo es probable que se den altas tasas de rotación. Algunos países SUN han seleccionado a puntos focales SUN técnicos dentro del sector público, además de contar con un punto focal político. Sin embargo, cabe destacar que, a diferencia de otros integrantes del Movimiento SUN, los puntos focales no se organizan en red en el plano mundial (véase la Sección 3.3.2).

Las observaciones y las consultas en la Reunión Mundial 2019 del Movimiento SUN en Nepal indican que 1) existe la necesidad de establecer mecanismos formales para el intercambio entre pares y el apoyo entre los países; 2) recae una tremenda carga sobre las personas particulares que trabajan como puntos focales SUN; y 3) es esencial fomentar las sinergias en el trabajo de los diferentes integrantes para aprovechar plenamente las fortalezas individuales y que todas las partes rindan cuentas de las medidas que respaldan los objetivos comunes de nutrición.

Las experiencias en los países SUN indican que “reunir a las personas” para propiciar la transformación de la nutrición requiere de la diligencia debida en torno a los conflictos de intereses y la dinámica entre los integrantes (véase la Sección 3.3.1). La cuestión de los conflictos de intereses se ha planteado en varios foros y por medio de diversos procesos, como la evaluación de medio término del Movimiento SUN de 2018. Las experiencias, las perspectivas y las lecciones aprendidas de otros ámbitos ajenos a la nutrición (véase el Anexo 1) hacen hincapié en la importancia de los “valores” (es decir, los principios y las normas éticas) que se reflejan en las operaciones y la estructura de una organización. Sin embargo, los diez principios de compromiso del Movimiento SUN (<https://scalingupnutrition.org/es/acerca-de/vision-y-principios-del-movimiento-sun/>) no se reflejan en todo momento en la gobernanza del Movimiento SUN, ya sea en el plano mundial o en el nacional.

Pese al lema del Movimiento SUN de estar “dirigido e impulsado por los países”, las prioridades y las voces de los países tienen un papel secundario en las agendas y los intereses de algunos donantes y entidades

multilaterales que gozan de un poder considerable e influyen en la gobernanza del Movimiento. Se observa una falta de claridad entre las diferentes estructuras de gobernanza mundiales y los actores que comprenden el sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN (véase la Sección 3.3.1), ya que los mecanismos de gobernanza actuales y los ejes de control del Movimiento no favorecen la toma de decisiones transparente e inclusiva en beneficio de los países que integran el Movimiento SUN. Esta conclusión no se desprende únicamente de las consultas que en la revisión estratégica se realizó a los integrantes y actores involucrados particulares del Movimiento SUN, sino que también se ha planteado en análisis críticos y reflexiones sobre la génesis y las dinámicas de poder que existen en el Movimiento^{viii ix x}.

Otro conflicto de intereses guarda relación con el papel que algunas empresas y actores del sector privado (véase la Sección 3.3.1) ejercen para perpetuar la malnutrición (por ejemplo, por medio de la comercialización y la mejora del acceso a alimentos procesados y poco saludables)^{xi}. La Red de la sociedad civil del Movimiento SUN mantiene una posición muy clara en esta cuestión, y varios países (véanse los estudios de caso de Costa Rica y Guatemala en el Anexo 2) tienen dificultades para que el sector empresarial rinda cuentas de las medidas que van en detrimento de una alimentación saludable y la mejora de la nutrición. Este es un asunto de gran importancia para todo el Movimiento y no solo para la Red de empresas SUN o los países particulares, en especial, en vista de la recomendación del Grupo líder de incrementar el papel del sector privado en las actividades del Movimiento SUN.

Las cuestiones relativas a la implicación del sector privado son síntomas de problemas más amplios vinculados a la forma de trabajar de las redes y de los integrantes del Movimiento SUN sin que medien los intereses institucionales o de sus integrantes. Actualmente, el Movimiento SUN posee una gran variedad de estructuras que suelen operar en sus propios ámbitos. A medida que las diferentes redes han ido evolucionando dentro del Movimiento SUN, se han centrado sobre todo en las dinámicas y las cuestiones de cada red en lugar de la colaboración entre redes. No obstante, es preciso señalar que existen ejemplos de colaboración y acción conjunta. Por ejemplo, en Indonesia, los donantes y los organismos de las Naciones Unidas operan bajo los auspicios de una sola red, la red de donantes y de las Naciones Unidas para la Nutrición (DUNCNN, por sus siglas en inglés) (véase el Anexo 2). En Afganistán, la Red de las Naciones Unidas ha facilitado el desarrollo de capacidades y el suministro de asistencia técnica a los integrantes de la Alianza de la sociedad civil (véase el Anexo 2). En Burkina Faso, la Red de las Naciones Unidas y la alianza de la sociedad civil del país han apoyado activamente la implementación de una respuesta multisectorial a los problemas nutricionales. Sin embargo, en otros países, las organizaciones de la sociedad civil están organizadas como plataformas, pero no tienen mucho poder en la gobernanza de la nutrición (véanse los estudios de caso de Guatemala y Costa Rica en el Anexo 2).

Dada la cantidad de piezas móviles y las cuestiones sobre desarrollo organizativo y gobernanza mundial que apartan la mirada de los países, el valor añadido del Movimiento SUN ha sido difícil de medir y explicar. El sistema actual de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés) del Movimiento SUN no es de ayuda para llevar un registro de la trayectoria del Movimiento SUN: no compila los datos necesarios ni satisface las necesidades de gestión de conocimientos del Movimiento. Por otra parte, no se consigue registrar de manera sistemática la contribución del Movimiento SUN a las tendencias en favor de la nutrición que surgen en los países SUN, y la Teoría del cambio mundial del Movimiento SUN no toma en consideración las dinámicas nacionales y regionales ni los factores que inciden en la nutrición. Por tanto, tal como se recomendó en la evaluación de medio término de 2018, es preciso renovar el sistema MEAL. Esta revisión estratégica confirma la importancia de que los países desarrollen sus propias teorías de cambio en materia de nutrición, que deberían basarse en análisis causales y contextuales nacionales desde un enfoque nutricional.

En su forma actual, el sistema MEAL del Movimiento SUN se centra en los tableros de países, que se pueden consultar en la página web del Movimiento SUN. Se ha destinado una cantidad importante de tiempo y recursos a la creación de estos tableros. Sin embargo, no contienen suficiente información que muestre las contribuciones del Movimiento SUN a la transformación de la nutrición. La mayoría de los datos son logros excepcionales (por ejemplo, relacionados con la creación de las plataformas multiactor o con el desarrollo de planes presupuestados) o se vinculan con los indicadores convencionales de nutrición, que a grandes rasgos consiste en reproducir los esfuerzos de consolidación y recopilación de datos de otras entidades. Otras iniciativas similares no pertenecientes al Movimiento SUN como, por ejemplo, el *Informe anual de la nutrición mundial*, brindan un análisis más riguroso del progreso y las cuestiones críticas relacionadas con el fomento de la nutrición. En teoría, el sistema MEAL del Movimiento SUN también debería ayudar al Secretariado del Movimiento SUN y a otros actores del sistema de apoyo internacional a escoger y a organizar la información relativa al panorama de la nutrición (como las nuevas evidencias mundiales de nutrición que surjan, el financiamiento disponible y las oportunidades existentes de asistencia técnica y desarrollo de capacidades) y a trazar los vínculos pertinentes entre el Movimiento SUN y otras agendas mundiales (por ejemplo, sobre el cambio climático o los sistemas alimentarios). Sin embargo, el sistema MEAL actual no cumple esta función.

Los informes anuales de progresos del Movimiento SUN (<https://scalingupnutrition.org/es/progresos-e-impacto/sun-movement-annual-progress-report/>), la página web del Movimiento y las reuniones mundiales son en gran medida de naturaleza festiva. Aunque los logros ameriten ser destacados, es de igual importancia reflexionar de forma crítica sobre el progreso que los países están consiguiendo (o no logran conseguir), los desafíos a los que se enfrentan, y las innovaciones que surgen en los países y las regiones. Mediante un análisis crítico se obtendrá una comprensión más profunda de las trayectorias de los diferentes países en el fomento de la nutrición y el alcance de la contribución del Movimiento SUN.

Existe un fuerte deseo por parte de los donantes de conocer los efectos de las contribuciones del Movimiento SUN a la nutrición, si bien varios integrantes reconocen que las herramientas y los procesos (como la evaluación conjunta anual) tienen limitaciones^{xii}. El carácter autoevaluativo de las evaluaciones conjuntas anuales plantea la posibilidad de que se generen apreciaciones sesgadas de las realidades actuales. Varios actores involucrados aluden a la presión inherente que sienten los países a la hora de redactar informes sobre sus progresos, que se evitaría si se les pidiera que señalaran de manera objetiva aquellas áreas que no responden a las medidas multisectoriales de nutrición del país.

Esta problemática está relacionada en parte con la cultura general de aprendizaje que necesita cultivarse en el Movimiento SUN. La interfaz entre países posiblemente sea uno de los elementos más dinámicos del Movimiento, y existe la necesidad de sistematizar el intercambio y la cooperación entre países como parte de la agenda del Movimiento SUN. Países como Nepal y el Perú, que han sido pioneros en las respuestas multisectoriales de nutrición, han organizado intercambios de aprendizajes con el apoyo de las alianzas de la sociedad civil nacionales, la Red de la sociedad civil, donantes específicos y los organismos de las Naciones Unidas. Asimismo, existen ejemplos de que la conexión de los países SUN “nuevos” con aquellos que tienen más trayectoria en el Movimiento acelera los logros de los más recientes y estimula la cooperación entre los países (véase el estudio de caso de Afganistán en el Anexo 2).

Mediante la adopción de procesos dinámicos y sencillos que no solo consten de bases de datos y herramientas que se actualizan anualmente, el sistema MEAL del Movimiento SUN puede aprovechar el espíritu de equipo de los países SUN y fomentar una cultura de análisis crítico, reflexión, y reproducción de las mejores prácticas y los métodos innovadores de resolución de problemas.

En conclusión, a medida que la segunda fase del Movimiento SUN llega a su fin, es preciso reorientar el eje de poder y de toma de decisiones, así como el enfoque del Movimiento hacia los países SUN. Existe un gran potencial para adoptar un enfoque temático en la alimentación sostenible, asequible y saludable para todas las personas a fin de abrir la puerta a la transformación de la nutrición. Este cambio de paradigma deberá verse reflejado en todos los niveles del Movimiento y requerirá del firme compromiso de todos los integrantes del Movimiento SUN para que realmente esté “impulsado por los países, dirigido por los países y centrado en los países”.

3. Recomendaciones y cuestiones estratégicas

3.1 Visión y alcance

3.1.1 Declaraciones de la visión y la misión

Sinopsis

Desde hace tiempo, las declaraciones de la visión y la misión se consideran de rigor para las organizaciones de todo tipo, pero tienden a ser genérica o ambiguas, lo que significa que son de escaso valor cuando intentan definir los objetivos, las estrategias o las tácticas específicas de la organización. Sería difícil encontrar una organización confiable de nutrición que no sostenga que está en favor de la erradicación de la malnutrición o de garantizar que las personas puedan acceder a alimentos saludables. La declaración de la visión existente del Movimiento SUN es clara, concisa y sujeta a un plazo determinado: “para 2030, un mundo libre de malnutrición en todas sus formas”. Sin embargo, dado que es tan genérica, no marca una diferencia entre el Movimiento SUN y otras organizaciones que trabajan en pos de la erradicación de la malnutrición. El hecho de que el Movimiento SUN no tenga una declaración de la misión menoscaba aún más el valor de su declaración de la visión genérica.

Recomendaciones

1) Centrarse en fortalecer la estrategia del Movimiento SUN en lugar de invertir tiempo y recursos en la elaboración de nuevas declaraciones de la visión y la misión. Por desgracia, el proceso de elaboración de las declaraciones de la visión y la misión puede consumir mucho tiempo y recursos, y el resultado final no se suele corresponder con la inversión realizada. La estrategia debe ser la cuestión más prioritaria y, una vez modificada, se debe mencionar la manera en que se ejecutará en la práctica (por ejemplo, a través de la planificación de escenarios con los principales actores involucrados para comprender las implicaciones tácticas). Es posible que el Movimiento SUN desee invertir en la elaboración de sus declaraciones de la visión y la misión en el futuro, pero es poco probable que, si no lo hiciera, reflejara una imagen negativa de la organización.

3.1.2 Alcance

Sinopsis

“La malnutrición en todas sus formas” es una ampliación significativa del enfoque original del Movimiento SUN en los primeros 1 000 días. Pese a las implicaciones de este alcance más general, el enfoque global del Movimiento SUN siguió aplicándose en la desnutrición, en especial, en los niños y las niñas menores de cinco años. En esencia, la declaración de la visión de la organización comunica un mensaje, pero sus acciones transmiten otro diferente. Las referencias actuales sobre el alcance del Movimiento SUN indican que las madres y los niños son la prioridad institucional, al menos a escala mundial. Entre los principales actores involucrados, existen opiniones divergentes sobre si el Movimiento SUN debería conservar su enfoque centrado en las madres y los niños o si debiese abordar la cuestión de la nutrición en otros segmentos de la población. Queda claro que, en el plano nacional, los planes y las actividades tienden a ser más inclusivos y a englobar a todas las personas que atraviesan problemas nutricionales.

El interés del Grupo líder en ampliar el alcance del Movimiento SUN para incluir otras cuestiones relacionadas con la nutrición (como los factores ambientales, las emergencias relacionadas con el clima, la asistencia humanitaria, los sistemas alimentarios, o la nutrición para la prevención y el tratamiento de enfermedades) es razonable en vista de la importancia y la relevancia de estas problemáticas en el contexto general del desarrollo². Sin embargo, en cualquier cometido orientado a ampliar su capacidad de actuación, el Movimiento SUN deberá especificar claramente su grado de injerencia en estos asuntos, además de su postura, las prioridades y las actividades.

En la consideración de la ampliación del alcance es preciso reconocer que otras organizaciones tienen más conocimientos técnicos que el Movimiento SUN en estas cuestiones. Si bien es poco probable que el Movimiento SUN asuma un papel activo en estas luchas cuando existen otras organizaciones mejor posicionadas para hacerlo, el Movimiento puede contribuir arrojando luz sobre el vínculo que existe entre sus prioridades de nutrición y estas problemáticas. Asimismo, cabe destacar que varias de estas cuestiones como, por ejemplo, el cambio climático, son sumamente complejas y están relacionadas con distintas facetas y factores ajenos a la nutrición. No obstante, hay aspectos de las agendas mundiales, como el cambio climático, en las que el Movimiento SUN puede elaborar argumentos convincentes sobre su impacto en la nutrición y, por consiguiente, en el desarrollo humano. En este sentido, es preciso que el Movimiento y, en especial, el Secretariado del Movimiento SUN, refuercen sus vínculos con los expertos en nutrición o con las personas de otros ámbitos que tengan interés en la nutrición.

Recomendaciones

2) Mantener el compromiso del Movimiento SUN de acabar con la malnutrición en todas sus formas (es decir, las distintas formas de desnutrición y sobrealimentación). No obstante, la adopción de una postura general no impedirá que los países SUN encuentren que determinadas formas de malnutrición son más prioritarias que otras en función de su dinámica local de nutrición.

3) Ampliar el alcance del Movimiento SUN a fin de incluir verdaderamente a todas las personas que padecen alguna forma de malnutrición. Es evidente que, en el ámbito nacional, los planes y las actividades tienden a

² Las diversas referencias a la nutrición en los ODS ponen de relieve su conexión con una gran variedad de problemáticas. El Objetivo 2 (que apunta a poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y fomentar la agricultura sostenible) es la principal referencia a la nutrición. El Movimiento SUN ha manifestado que “al menos 12 de los 17 objetivos contienen indicadores que son sumamente importantes para la nutrición”.

ser más inclusivos y a englobar a todas las personas que atraviesan problemas nutricionales. En referencia a las recomendaciones anteriores, es recomendable ampliar el alcance para incluir a otros grupos demográficos aparte de las madres y los niños, sin dejar de reconocer que el enfoque dependerá del contexto de cada país. Por ejemplo, en muchos países miembros donde el retraso en el crecimiento sigue siendo elevado, será prioritario centrarse en las madres y los niños. Por el contrario, en aquellos que registren una múltiple carga de la malnutrición, se deberá ampliar el alcance poblacional.

4) Adoptar una postura clara sobre la alimentación saludable. El hecho de que una destacada organización de nutrición no adopte una postura pública sobre la alimentación saludable es una importante deficiencia que menoscaba su credibilidad. Existen diversos recursos que se pueden consultar para redactar esta postura, como el informe *Alimentos en el antropoceno^{xiii}: la Comisión EAT–Lancet sobre dietas saludables a partir de sistemas alimentarios sostenibles*; los principios rectores de una dieta saludable y sostenible de la FAO y la OMS (*Sustainable Healthy Diets: Guiding Principles*); y la definición de la nutrición y de los alimentos aptos para el consumo de la Alianza mundial para la mejora de la nutrición (GAIN). Esta tarea podría estar a cargo del Secretariado del Movimiento SUN en consulta con los integrantes del Movimiento SUN, o bien podría encomendarse a expertos u organizaciones externas pertinentes.

5) Ampliar el alcance del Movimiento SUN para incluir cuestiones relativas a la nutrición como el cambio climático, los sistemas alimentarios y las enfermedades no transmisibles. Esta labor debe realizarse en estrecha colaboración con los países miembros a fin para reflejar las prioridades nacionales relativas a estas cuestiones en la ampliación del alcance. Del mismo modo, es importante demostrar de qué manera las prioridades de nutrición del Movimiento se vinculan con otras problemáticas. Un excelente ejemplo de este enfoque es el informe sobre la “síndrome” mundial de obesidad, desnutrición y cambio climático, que en 2019 publicó la Comisión EAT-Lancet.

6) Redactar los informes de situación pertinentes del Movimiento SUN para abordar cuestiones más generales desde la perspectiva de la nutrición. El Movimiento SUN debería reflejar una postura clara con los correspondientes informes sobre la manera en que la nutrición y los problemas afines se vinculan entre sí en función de los datos disponibles, los datos sobre la repercusión de estos problemas en la nutrición en los países SUN, y la experiencia y el conocimiento de los países miembros. En la postura del Movimiento SUN también se debería hacer alusión a la manera en que el Movimiento se involucra con otras iniciativas mundiales que abordan estas problemáticas. El Secretariado del Movimiento SUN debería encargarse de la elaboración de estos documentos, o bien deberían encomendarse a expertos u organizaciones externas pertinentes.

3.1.3 Miembros y alianzas

Sinopsis

A excepción de algunos casos, el Movimiento SUN está integrado, en su mayoría, por países de ingresos bajos y medios-bajos. Sin embargo, algunos países de ingresos altos han manifestado su interés en incorporarse al Movimiento. El aumento de la concienciación sobre la importancia de la buena nutrición en estos países (como el aumento de los índices de sobrepeso y obesidad; el papel de la nutrición en la prevención y el tratamiento de enfermedades; y el vínculo entre la nutrición, la agricultura y el cambio climático) y la sensación de que la nutrición es un problema compartido despertaron este interés.

Los principales informantes poseen puntos de vistas muy distintos sobre la posibilidad de permitir la incorporación de países de ingresos altos y medios-altos. No obstante, existe un sólido consenso de que los problemas nutricionales que atraviesan los países de ingresos bajos y de ingresos medios-bajos deberían continuar siendo prioritarios para el Movimiento y de que, en esta línea, las perspectivas de los países de ingresos altos podrían restarles importancia. Asimismo, se reconoce que los países de ingresos medios y medios-altos son diversos. Por ejemplo, es posible que los países insulares de ingresos medios tengan diferentes prioridades y capacidades que los países de ingresos altos de Europa.

Los criterios de adhesión existentes del Movimiento SUN son normativos y limitados en su enfoque. Se espera que los futuros miembros asuman compromisos con actividades (aunque es posible que algunas siquiera se apliquen al contexto del país) y adopten el modelo del Movimiento SUN por medio de la formación o el fortalecimiento de las plataformas multiactor, la identificación de los puntos focales en los gobiernos, o la elaboración de planes presupuestados y marcos comunes de resultados, por ejemplo. Es posible que los países de ingresos altos no adopten muchos de los elementos de este modelo.

Las alianzas son esenciales para el Movimiento SUN y han crecido con él, si bien este hecho es más bien que de diseño. En consecuencia, no se dispone de una estrategia clara para colaborar con los socios, incluso con las iniciativas mundiales que han surgido desde el establecimiento del Movimiento SUN, y con otros socios que trabajan en cuestiones relativas a la nutrición.

Recomendaciones

7) Conservar el criterio de que los países que se incorporen al Movimiento SUN sean de ingresos bajos y medios-bajos y analizar la posibilidad de que se sumen algunos países de ingresos medios. El Movimiento SUN, por medio del Secretariado del Movimiento SUN, debería consultar a los países miembros actuales y a las redes SUN para elaborar un documento de debate que detalle de forma clara las ventajas y las posibles desventajas de modificar los criterios de adhesión para poder tomar una decisión informada sobre este tema.

8) Analizar otras opciones, como la formación de una alianza entre los países de ingresos altos y los de ingresos bajos por medio del Movimiento SUN. Así, el Movimiento debería analizar la posibilidad de ofrecer diferentes tipos de membresía³ (podría ser que los países de ingresos altos y de ingresos medios-altos sean miembros asociados o socios del Movimiento SUN) y diferentes tipos de relaciones. Por ejemplo, algunos países de ingresos altos han expresado el interés de “hermanarse” con los miembros actuales para intercambiar conocimientos y experiencias. Asimismo, existe un creciente interés en aprovechar la capacidad de los países de ingresos altos para obtener asistencia técnica de manera más generalizada. El Movimiento SUN podría explorar otras opciones con los posibles miembros y los miembros actuales interesados que sumen valor al Movimiento y a los países miembros.

9) Elaborar una estrategia clara de colaboración entre el Movimiento SUN y los socios mundiales que reúna los objetivos, las prioridades y las condiciones de participación de las alianzas. Esta tarea debe estar en manos del Secretariado del Movimiento SUN en colaboración con las redes SUN y otros actores involucrados clave, como los miembros del Grupo líder. Esta estrategia también se debe emplear para evaluar el valor de las alianzas existentes y favorecer una planificación orientada hacia los resultados en el futuro.

3.1.4 Promoción

Sinopsis

La promoción sobre las cuestiones críticas en materia de nutrición ha sido el logro más significativo del Movimiento SUN desde sus inicios. El Movimiento SUN ha desempeñado un importante papel en la promoción de estas cuestiones en el escenario mundial y nacional, y su capacidad de combinar la promoción de gran alcance con la participación nacional de alto nivel ha permitido que el Movimiento destacara entre tantas otras iniciativas y organizaciones de nutrición.

Es preciso aumentar la financiación de la nutrición. De hecho, este cometido constituye uno de los cinco pasos necesarios para acelerar el progreso, según el *Informe de la nutrición mundial 2018*. En el plano mundial, entre los objetivos de la cumbre Nutrición para el Crecimiento se incluye que los gobiernos, los donantes, la sociedad civil, las Naciones Unidas y las empresas asuman nuevos compromisos financieros y políticos y fomentar la puesta en marcha de campañas de otras entidades para fomentar el compromiso. El papel del Movimiento SUN en la movilización de recursos mundiales y nacionales en favor de la nutrición es ambiguo y no existen datos registrados sobre su eficacia.

El Movimiento SUN tiene un impresionante grupo de embajadores (tanto en el Grupo líder como en las redes y en los países) que poseen el conocimiento y la influencia necesarios para hablar ante un público diverso sobre cuestiones nutricionales. Si bien continúa la necesidad de promocionar la nutrición en todo el mundo, el abanico de problemáticas y el público se ha diversificado. Por consiguiente, las actividades de promoción dirigidas a grupos específicos serán esenciales en el futuro. El desafío para el Movimiento SUN radica en maximizar el impacto a través de sus embajadores de una manera más coordinada y coherente, así como en aprovechar las oportunidades de promoción con otras iniciativas y eventos como, por ejemplo, el movimiento Universal Health Care 2030 y la cumbre Nutrición para el Crecimiento de 2020.

Los países que integran el Movimiento SUN rara vez alzan la voz de manera colectiva, y no se ha puesto demasiado empeño en reunir a los países para plantear las inquietudes compartidas o proclamar juntos los principales problemas de nutrición. Por ejemplo, la “Declaración de Katmandú”, que se presentó en el cierre de

³ La incorporación de cuatro estados de la India sirvió de precedente para ofrecer otros tipos de membresía en el Movimiento SUN.

la Reunión Mundial 2019 en Nepal, no fue refrendada ni redactada por los participantes de los países SUN. El Movimiento cierra las puertas a una gran oportunidad cuando no se pronuncia con una voz colectiva, dada la cantidad de países SUN y la posible fuerza y credibilidad que podría adquirir esta voz.

Recomendaciones

10) Elaborar una estrategia de promoción en acorde a los objetivos de la estrategia principal del Movimiento SUN. El Secretariado del Movimiento SUN debe trabajar con el Grupo Líder, las redes SUN y los países miembros para generar una estrategia cohesiva de promoción. Además, es preciso exponer de manera clara los objetivos, los mensajes, las medidas y las responsabilidades que respalden un enfoque coordinado de la promoción en el Movimiento. La promoción debería ser la principal función del Grupo Líder (véase la Sección 3.3.1), pero la estrategia también debe exponer la contribución de los países (así como de las redes nacionales y mundiales, además de otras estructuras del Movimiento SUN) en aras de incorporar los mensajes y los temas de promoción acordados. Por ejemplo, los países SUN deberían trabajar en equipo para elaborar y presentar una campaña de promoción continua que se base en los mensajes y los temas acordados a fin de aprovechar el poder como miembro de pleno derecho del Movimiento SUN.

3.2 Estrategia y enfoque

3.2.1 Estrategia impulsada por los países, dirigida por los países y centrada en los países

Sinopsis

Las estrategias se elaboran para definir el método de actuación necesario para alcanzar uno o varios objetivos. La estrategia actual del Movimiento SUN incluye un conjunto inconexo de elementos: una visión, una vía de transformación (por ejemplo, la Teoría del cambio), los objetivos, los objetivos estratégicos, las expectativas de las medidas nacionales y los principios de compromiso⁴. Como resultado, la estrategia actual no es clara en lo que respecta al enfoque, las prioridades y la agenda⁵.

Una deficiencia fundamental de la estrategia es la propagación de objetivos como las seis metas mundiales de nutrición de la AMS para 2025; la meta relativa a la diabetes y la obesidad para 2025 del marco mundial de vigilancia integral para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles de la OMS; y la multiplicidad de objetivos de gran alcance relativos a las causas subyacentes de la desnutrición, la agricultura y los sistemas alimentarios, el agua limpia y saneamiento, la educación, el empleo y la protección social, la atención médica, el apoyo para aumentar la resiliencia, el empoderamiento de las mujeres y el desarrollo impulsado por las comunidades.

El retraso en el crecimiento, además de estar incluido en las metas de nutrición de la AMS, se ubica aparte dentro de la lista de objetivos del Movimiento y está acompañado de los factores que lo generan (la nutrición materna deficiente, las malas prácticas de alimentación, la mala calidad de los alimentos y el embarazo precoz) como medida para generar impacto en el Movimiento SUN⁶. La gran cantidad de objetivos y la escasa descripción que se ofrece sobre muchos de ellos hacen que sea casi imposible definir una estrategia coherente.

La lista de expectativas de las medidas nacionales (muchas de las cuales son complejas y difíciles de implementar, y podrían generar escasas repercusiones) constituye otro ejemplo de la falta de enfoque y prioridades en la estrategia actual. Las expectativas también sugieren que la estrategia no se basa en las necesidades y las prioridades que plantearon los países, y en ninguna parte de la misma se reconocen los diferentes contextos, las prioridades o las capacidades de los países miembros. La estrategia actual se ejecuta, en gran medida, por medio de los procesos (como elaborar o analizar las políticas, las estrategias y los planes nacionales) y varios informantes de la revisión estratégica comentaron que, a menudo, los programas de nutrición nacionales suenan bien en la teoría, pero no funcionan en la práctica.

⁴ Estrategia y hoja de ruta (2016-2020) del Movimiento SUN.

⁵ Las expectativas del Movimiento SUN con respecto a los nuevos miembros reflejan mejor la estrategia actual del Movimiento que la Estrategia y hoja de ruta.

⁶ El retraso en el crecimiento es claramente una cuestión prioritaria en la estrategia, lo que refuerza la percepción de muchos informantes de que el Movimiento SUN es “la organización que lucha contra el retraso en el crecimiento”.

Tal como se describió en la sección anterior sobre las principales conclusiones de la revisión estratégica, en el ámbito internacional el Movimiento SUN propugna el principio de estar impulsado y dirigido por los países, pero en la práctica esto no siempre ocurre así. En realidad, los países tienen escaso poder participativo en la gobernanza mundial del Movimiento SUN y poca influencia para determinar el tipo de apoyo que se les debe brindar por medio del Movimiento. Además, como ya se ha mencionado, se espera que los países cumplan con un modelo y un sistema de medición que puede que no refleje sus prioridades nacionales. Los informantes indicaron que las áreas que el Movimiento SUN había identificado como prioritarias en el *Informe de progresos de 2019*⁷ son propuestas en su mayoría por el Secretariado del Movimiento SUN, en lugar de estar planteadas por los propios países miembros. Asimismo, tal como se señala en los dos casos regionales que se incluyen en el Anexo 2, existen plataformas regionales y subregionales de asuntos económicos, comerciales y de gobernanza que, en este momento, no se aprovechan como herramienta para aumentar la promoción de la nutrición y de las medidas sobre cuestiones que trascienden las fronteras de los países.

Recomendaciones

11) Desarrollar una estrategia del Movimiento SUN impulsada por los países, dirigida por los países y centrada en los países. La estrategia debería centrarse en las perspectivas y las prioridades de los países miembros⁸, para mejorar sustancialmente sus aportaciones a los resultados de nutrición en dichos países. Uno de los aspectos fundamentales en este sentido consiste en hacer una distinción entre las estrategias dirigidas e impulsadas por los países y aquellas dirigidas e impulsadas por los gobiernos. Así, se deben enfatizar las primeras y esto se debe ver reflejado en las estructuras de gobernanza de los países (véase la Sección 3.3.3).

12) Garantizar el carácter conciso de la estrategia del Movimiento SUN. Además, dicha estrategia debe estar centrada en los países y priorizar las medidas orientadas a fomentar los programas de nutrición, mejorar la eficacia y conseguir resultados. Los objetivos estratégicos deben basarse en la regla 80/20⁹, aunque deben tener la flexibilidad suficiente para abrazar las diferencias en materia de capacidades, prioridades y contextos entre los países. Asimismo, la estrategia debe fomentar la flexibilidad y la innovación en las respuestas a los desafíos nutricionales a los que enfrentan los países.

Además, debe reflejar la duración del Movimiento SUN (muchos informantes clave sugieren que el Movimiento debería tener una duración determinada¹⁰) e incluir actividades diseñadas para alcanzar objetivos específicos antes de una fecha límite.

13) Facilitar la colaboración entre los países para hacer frente a los problemas y los desafíos comunes. El Movimiento SUN y en especial, el Secretariado del Movimiento SUN, pueden desempeñar un papel importante para congregarse a los países SUN que atraviesan dificultades similares a fin de propiciar el análisis de los problemas que los aquejan, y busquen y prueben posibles soluciones. Esta tarea puede realizarse de forma bilateral o mediante grupos de trabajo convocados para trabajar en temas específicos como, por ejemplo, el impacto del cambio climático en el retraso en el crecimiento (véase el estudio de caso de Bangladesh en el Anexo 2).

3.3.2 Prioridades nacionales e implementación

Sinopsis

Una de las críticas más comunes hacia el Movimiento SUN es la imposibilidad de obtener resultados significativos y, más concretamente, la ausencia de avances en los resultados clave en algunos de los países SUN. Muchos actores involucrados plantearon la inquietud de que las políticas, los planes y las plataformas no se ejecutaban de modo que permitiesen hacer frente a los desafíos nutricionales. Por tanto, existe la necesidad imperiosa de transformar los procesos en acciones y resultados concretos.

⁷ Las cuatro áreas prioritarias que se identificaron en el *Informe de progresos 2019* del Movimiento SUN son las siguientes: 1) la participación de los parlamentos para generar impacto en la nutrición; 2) el fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas; 3) la integración de la nutrición en la cobertura sanitaria universal; y 4) la consecución de un enfoque en los sistemas alimentarios para nutrir a las personas y al planeta.

⁸ En enero de 2020, David Malpass, presidente del Banco Mundial, anunció la reorganización de las actividades del Banco para conseguir mejorar el enfoque de los programas nacionales. Reveló que este cambio fortalecería el enfoque del Banco Mundial en los programas nacionales y lograría que la Unidad de Prácticas Mundiales y la Vicepresidencia de Economía del Desarrollo pudieran integrar los conocimientos mundiales, innovadores y de calidad en los programas regionales y nacionales.

⁹ La premisa de la regla 80/20 es que el 80 % de los resultados deberían generarse con el 20 % de las aportaciones. En otras palabras, se trata de centrarse en el 20 % de las medidas que generarán el 80 % de los resultados.

¹⁰ En consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la documentación del Movimiento SUN se propone el año 2030 como fecha de caducidad del Movimiento.

Otro problema similar es que muchos planes nacionales de nutrición, incluidos los planes de acción presupuestados, comprenden una amplia variedad de problemáticas que a los países les gustaría abordar si contaran con los recursos para ello. La escasez crónica de financiación de los programas de nutrición fomentó este tipo de enfoque en el que los planes incluyen una larga lista de problemas y actividades que los donantes deberían estar dispuestos a financiar. Sin embargo, al no contar con prioridades claramente definidas y acordadas, es difícil que los países presten atención y destinen recursos a las actividades que realmente tienen la capacidad de generar resultados.

Recomendaciones

14) Ayudar a los países SUN a identificar un conjunto reducido de áreas prioritarias viables que en la actualidad no estén atendidas o no generen los resultados esperados. Las redes SUN y otros componentes del sistema de apoyo internacional deben encargarse de prestar este apoyo. Es factible que estas prioridades viables se extraigan de las estrategias y los planes existentes, sin olvidar que en este proceso de selección deben mediar la evidencia y el razonamiento lógico. Asimismo, es fundamental definir el término “viable” de una manera realista (es decir, las medidas con pasos claramente definidos que se puedan aplicar con los recursos disponibles y que fomentarán la obtención de resultados en materia de nutrición). El objetivo debería consistir en recabar conocimientos y experiencias en los países y fomentar la implementación innovadora, colaborativa y rápida para obtener resultados. Esta tarea debería correr por cuenta de un equipo más específico de actores nacionales y subnacionales¹¹. Durante este proceso, se podrían poner a prueba métodos de actuación innovadores en la solución de los problemas¹², que se podrían financiar mediante el fondo común del Movimiento SUN (véase la Sección 3.3.2).

3.2.3 Apoyo de la estrategia

Sinopsis

Una estrategia impulsada por los países, dirigida por los países y centrada en los países refuerza el papel del Secretariado del Movimiento SUN como la principal estructura de apoyo a los países miembros que constituyen la esencia del Movimiento. Como estructura de apoyo principal, la prioridad del Secretariado del Movimiento SUN debería consistir en prestar servicios básicos que permitan a los países ocuparse adecuadamente de sus prioridades de nutrición, además facilitar las iniciativas en lugar de dirigirlas. Entre los miembros actuales del Movimiento SUN existe un gran interés en reforzar el diálogo entre los países y el intercambio de experiencias. Si bien el intercambio de lecciones aprendidas se encuentra entre los objetivos estratégicos del Movimiento SUN, actualmente el apoyo que presta el Secretariado del Movimiento SUN a este fin es exiguo. Además, la página web del Movimiento tampoco brinda la información suficiente sobre el aprendizaje o los problemas nutricionales. Por su parte, el Movimiento SUN no ha aprovechado suficientemente las oportunidades que presentan sus grandes vínculos, los países y las redes para contribuir a la base empírica de nutrición, lo que incluye la búsqueda de enfoques eficaces en materia de implementación.

Los informantes de la revisión estratégica plantearon una serie de inquietudes sobre el sistema MEAL (véase la Sección 2), entre ellas, el hecho de que el sistema es, a grandes rasgos, una acumulación de datos que se pueden conseguir fácilmente a través de otras fuentes. Además, destacaron que contiene poco o nada de la información contextual que se difunde en las principales fuentes de datos (la información contextual que permite conocer algunas de las perspectivas más útiles para los países que buscan mejorar la eficacia y la magnitud de sus actividades de nutrición) y que contribuye a la carga de trabajo que supone la presentación de informes para los países miembros. De acuerdo con la evaluación de medio término, las opiniones recabadas en los países indican que algunos actores involucrados nacionales consideran que el sistema MEAL es un canal de información unilateral en el que los países brindan información al Secretariado del Movimiento SUN y que, en ocasiones, es difícil percibir su aplicabilidad directa en el país. No obstante, se expresó la inquietud respecto a la cantidad de tiempo que el personal del Secretariado del Movimiento SUN invierte en el mantenimiento del sistema MEAL y si, en este sentido, los recursos se utilizan de forma óptima.

Asimismo, surgió la inquietud sobre el valor de las evaluaciones conjuntas anuales y su contribución al uso óptimo de los recursos. En principio, las autoevaluaciones son herramientas útiles, pero el proceso de la

¹¹ Por ejemplo, Afganistán ha formado un comité más pequeño que se reúne todos los meses para tratar las cuestiones operativas relacionadas con la respuesta multisectorial y multiactor que el país da a los problemas en materia de nutrición (véase el estudio de caso en el Anexo 2).

¹² En algunos actores involucrados del Movimiento SUN se observa cierta reticencia a probar enfoques diferentes, aunque sería útil, por ejemplo, demostrar la capacidad que tienen los equipos interdisciplinarios con buen desempeño para tomar medidas expeditivas y revelar los resultados sobre las distintas prioridades.

evaluación conjunta se percibe en general como un requisito externo, similar a los análisis de programas que realizan los donantes. Consume abundantes recursos, pero es de escaso valor desde el punto de vista del aprendizaje. Asimismo, hay muy pocos ejemplos de los casos en los que el proceso de evaluación conjunta haya contribuido a la mejora de los resultados o a la rendición de cuentas mutua.

Recomendaciones

15) Fortalecer el papel del Secretariado del Movimiento SUN como organización de enlace a través de la mejora de la gestión de conocimientos y los datos. Como unidad destinada a brindar apoyo, el Secretariado del Movimiento SUN debe centrarse en ofrecer a los países una serie de recursos que fortalezcan y respalden las medidas de nutrición. Este papel comprende las tareas de sintetizar y difundir la información sobre nutrición de forma útil para los países; suministrar datos sobre los problemas críticos de nutrición que los países puedan utilizar para la promoción, planificación e implementación; trabajar con los socios para recopilar y compartir orientación normativa sobre la nutrición y los asuntos relativos a la nutrición; y proveer de datos sobre temas más amplios que inciden en la nutrición.

16) Fortalecer el papel del Secretariado del Movimiento SUN como facilitador del aprendizaje y del intercambio de experiencias entre los países. El Movimiento SUN debe aumentar las oportunidades de intercambio de conocimientos entre los países miembros y las redes. Un aspecto importante en este cometido es el de mejorar el uso de la tecnología para propiciar el intercambio y la interacción de un modo eficiente. En la actualidad, el Secretariado del Movimiento SUN no aprovecha las oportunidades que ofrece la tecnología, como las reuniones virtuales y los seminarios en línea. Además, el fomento del intercambio de conocimientos también debería estar asociado a una mejora del seguimiento de los valores y los resultados.

17) Fortalecer el papel del Secretariado del Movimiento SUN en la colaboración con los países para generar datos útiles para las actividades. El Secretariado del Movimiento SUN debería aprovechar el valor añadido de los vínculos del Movimiento SUN con los países y sus amplias redes para facilitar el registro y el intercambio de conocimientos y experiencias, actividades, nuevas ideas y enfoques innovadores entre los países. Esta “base de datos” de información de los países fomentaría el intercambio y el aprendizaje significativo entre los países, ya que les permitiría conocer las actividades que ejecutan los demás países. Este ejercicio añadiría más valor que el actual tablero de países del sistema MEAL, que brinda un resumen de los indicadores mundiales de nutrición que se pueden consultar en otras fuentes. La finalidad consiste en generar datos útiles para las actividades (incluidas las evaluaciones y las investigaciones comunitarias y de primera línea) a fin de orientar la planificación y la implementación de los programas y, en particular, detectar la falta de datos necesarios para evaluar e identificar las prioridades; diseñar, presupuestar y poner en marcha actividades eficaces; y evaluar el desempeño. La recopilación de datos para las actividades también podría cubrirse con el Fondo común.

18) Analizar el valor de la inversión del Movimiento SUN en el sistema MEAL y el proceso de evaluación conjunta para comprobar si los recursos se utilizan de forma óptima. Es preciso reflexionar acerca de la inversión actual en el sistema MEAL en vista de los cuestionamientos de los actores involucrados y del equipo de la revisión estratégica respecto de su valor y del uso óptimo de los recursos. La evaluación del valor del sistema MEAL debería estar a cargo de los países SUN con el apoyo del Secretariado del Movimiento SUN. Asimismo, ante las inquietudes de igual naturaleza, es preciso reconsiderar la inversión actual en el proceso de evaluación conjunta y su valor como herramienta para garantizar la rendición de cuentas por parte de los actores involucrados del Movimiento SUN en los países. De igual modo, esta evaluación debería estar a cargo de los países SUN y debería reflejar las observaciones y las experiencias de los diferentes integrantes nacionales que trabajan con las medidas de nutrición.

19) Analizar la posibilidad de efectuar una unificación con el *Informe de la nutrición mundial*. En lugar de duplicar el trabajo que se realiza para el informe, el Movimiento SUN, en tanto que iniciativa renovada y centrada en los países con un firme compromiso con la generación y el intercambio de datos para la acción, podría fusionarse con este mecanismo. Desde luego, existen muchas similitudes entre ambas iniciativas, e incluso varios miembros del grupo de actores involucrados del *Informe de la nutrición mundial* tienen una relación formal o estrecha con el Movimiento SUN. Si se lograra unificar ambas iniciativas, se podría combinar de forma eficaz la prestigiosa plataforma de datos del *Informe de la nutrición mundial* con un Movimiento SUN orientado a los resultados y a la acción. En caso de que la fusión propuesta no fuera posible, el Movimiento SUN podría analizar la manera de estrechar la colaboración con el *Informe de la nutrición mundial* para beneficiar a ambas partes.

3.3 Gobernanza y estructuras

3.3.1 Dirección y gobernanza mundial

Comité ejecutivo y Grupo líder del Movimiento SUN

Sinopsis

En la actualidad, las principales estructuras de gobernanza son el Grupo líder y el Comité ejecutivo. El Grupo líder, que es designado y depende del secretario general de las Naciones Unidas, está integrado por unas 25 personas que trabajan bajo la dirección del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Sobre el Grupo líder recae la responsabilidad general de progresar con los objetivos estratégicos del Movimiento SUN, de conservar el carácter único del Movimiento y de actuar en calidad de emisarios de alto nivel. Asimismo, se espera que ejerzan una supervisión de alto nivel del Comité ejecutivo y la coordinadora. El Grupo líder se reúne una vez al año para analizar el progreso. El Comité ejecutivo consta de 16 miembros —seis puntos focales en los gobiernos y diez miembros de las redes SUN (tres representantes de la red de donantes, tres de la sociedad civil, dos de las Naciones Unidas y dos del sector privado)— y, actualmente, una representante del Banco Mundial ocupa el cargo de presidenta. Las redes se encargan de proponer los miembros y la presidenta del Grupo líder se encarga de su aprobación.

En la revisión estratégica se identificó una serie de problemas relacionados con estas estructuras y la gobernanza del Movimiento SUN:

- El Movimiento SUN no aprovecha plenamente el valor potencial del Grupo líder como embajadores de la nutrición. El Grupo líder no cuenta con una estrategia o plan de trabajo claro vinculado con los planes u objetivos del Movimiento SUN, ni con las necesidades y las prioridades de los países. Sus papeles y responsabilidades son bastante ambiguas, como “abogar por los valores y los objetivos”, “propugnar los asuntos específicos relacionados con los desafíos que se encuentran en el Movimiento SUN”, “encarnar el espíritu y los principios del Movimiento”, “proclamarse en favor de la nutrición” y “destacar el papel y la reputación del Movimiento SUN”. La contribución que se espera de los miembros del Grupo líder es confusa, y el nivel de actividad que cada uno ejerce varía. El proceso para identificar y seleccionar a los miembros del Grupo líder también es impreciso, puesto que en los términos de referencia se señala que “se invitará a los miembros del Movimiento a que aporten sugerencias sobre la composición del Grupo en un proceso pendiente de definición”.
- En la evaluación de medio término se recomendó delimitar claramente las competencias de las estructuras de gobernanza y se encomendó al Comité ejecutivo la supervisión del desarrollo, de la implementación de la estrategia y del desempeño. Si bien el Movimiento SUN ahora señala que el Comité ejecutivo actúa en representación del Grupo líder en la supervisión del desarrollo y la implementación de la estrategia y las modalidades operativas del Movimiento SUN, las competencias de estas dos estructuras aún no están delimitadas de forma clara. Las demás funciones y responsabilidades del Comité ejecutivo son bastante ambiguas, como “apoyar a la coordinadora en el fomento de los compromisos políticos”, “supervisar las medidas para unificar el apoyo y que todos los países SUN consigan resultados”, y “elaborar medidas prácticas para su correspondiente aprobación por parte del Grupo líder”. Ni el Grupo líder ni el Comité ejecutivo funcionan como una junta formal u órgano decisorio similar y, en la práctica, el Grupo líder no asume la responsabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos del Movimiento SUN.
- El Movimiento SUN y los actores involucrados externos no cuentan con información clara sobre los papeles y las responsabilidades en la gobernanza del Movimiento SUN. En particular, tampoco existe información clara sobre dónde y cómo se toman las decisiones, las relaciones jerárquicas, y la rendición de cuentas. Varios actores involucrados aconsejan aumentar la implicación de las redes y los países miembros en más en la fijación de la agenda. Además, algunos informantes comentaron que la eficacia de las estructuras actuales de gobernanza se desvirtúa debido a que los procesos son similares a los de las Naciones Unidas, probablemente como consecuencia de que la coordinadora sea la subsecretaria general de las Naciones Unidas y de que tanto el Grupo líder como el Comité ejecutivo estén presididos por representantes de organizaciones pertenecientes al sistema de las Naciones Unidas. Existe un consenso generalizado en torno a la necesidad de reducir la burocracia de los procesos y sobre el potencial del Movimiento SUN para ejercer de modelo a ojos de otras alianzas mundiales. Otra parte de los informantes planteó su inquietud acerca del desequilibrio entre el poder y la participación de los diferentes integrantes, además de su preocupación por la dominación de las estructuras de gobernanza que ejerce el mundo angloparlante.

- Es preciso aumentar la diligencia del Movimiento SUN en la identificación y la gestión de los posibles conflictos de intereses, en consonancia con sus principios de compromiso de actuar con integridad y ética, además de no causar daños. Algunos ejemplos de los casos que generan más preocupación son el hecho de que algunas organizaciones o personas tengan representación en varias estructuras; las organizaciones que desempeñan múltiples funciones (por ejemplo, ocupan una posición estratégica para detectar o influir en las necesidades de asistencia técnica y luego quedan contratadas para llevar adelante o brindar esta asistencia); las agendas contradictorias del Movimiento SUN y el sector privado; y el conflicto de intereses entre representar los intereses institucionales de las Naciones Unidas o los donantes y trabajar como integrante del Grupo líder o Comité ejecutivo del Movimiento SUN.

Recomendaciones

20) Transformar el Comité ejecutivo en una junta directiva activa. El Comité ejecutivo debería asumir las responsabilidades que forman parte de la práctica habitual de las juntas o comités de dirección y debería cambiar su nombre a “Junta del Movimiento SUN” para reflejar este papel¹³. Por ejemplo, la Junta debería ser responsable de fijar las prioridades y las políticas generales, de supervisar la implementación y el desarrollo de la estrategia del Movimiento SUN, de aprobar los planes y los presupuestos, y de analizar los informes financieros auditados y de financiación. Además, identificar y gestionar los posibles conflictos de intereses es un aspecto importante de la gobernanza, que también debería formar parte de las responsabilidades de la Junta. Se debería establecer un subcomité permanente de finanzas para garantizar que los distintos aspectos financieros del Movimiento SUN reciban la atención necesaria. Según sea necesario, se podrían establecer comités especiales o grupos de trabajo de vigencia limitada para que suministren insumos o productos específicos a la Junta. La Junta debería reunirse formalmente, por lo menos, dos veces al año, y contar con una agenda clara que contenga puntos decisivos. El Secretariado del Movimiento SUN debería estar al servicio de la Junta y estrechar vínculos con las redes SUN para favorecer su contribución a la agenda y preparar los documentos de las reuniones de la Junta. Asimismo, es preciso mejorar la comunicación de las decisiones de la Junta y los mecanismos de seguimiento de las mismas. Esta sugerencia general de reformar el Comité ejecutivo coincide con las recomendaciones de la evaluación de medio término en las que se manifestó la necesidad de que el Movimiento SUN contara con una junta. No basta con una ligera supervisión dada la necesidad de garantizar la máxima eficacia en materia de rendición de cuentas y transparencia y de obtener recursos financieros. El Comité ejecutivo debería asumir la responsabilidad como principal mecanismo de gobernanza del Movimiento y debería convertirse en el foro clave para la rendición de cuentas del Secretariado y las redes.

21) Analizar la composición de la Junta. Es necesario evaluar el equilibrio actual de representación en el Comité ejecutivo para incrementar la representación de los países e incorporar miembros que no tengan relación con el Movimiento SUN, como un presidente independiente. Una composición razonable de la Junta sería la siguiente: un presidente independiente; diez representantes de los países designados por la red de puntos focales SUN; dos representantes de las Naciones Unidas, dos de los donantes, dos de la sociedad civil (nacional y regional) y dos del sector privado (todos ellos nominados por las redes correspondientes); y tres miembros independientes con experiencia pertinente sobre los objetivos estratégicos del Movimiento SUN, además de un experto externo en nutrición mundial. La Junta podría estar constituida por UNOPS, la coordinadora y la directora del Secretariado del Movimiento SUN como miembros *ex officio*.

22) Analizar los papeles y los cargos en el Grupo líder. El Grupo líder debería convertirse en un Consejo de embajadores¹⁴ que cuente con la participación de la coordinadora del Movimiento y se centre en actividades de promoción y de embajadores. Aunque debería seguir brindando insumos para la estrategia del Movimiento SUN, no debería encargarse de su desarrollo ni de supervisar los progresos conseguidos en pos de los objetivos estratégicos. El Consejo debería planificar sus actividades en función de la estrategia del Movimiento SUN y las prioridades identificadas por los países, y debería reunirse una vez por año para analizar su desempeño durante el año anterior y hacer planes para el próximo año. La Junta del Movimiento SUN también debería evaluar el desempeño del Consejo para garantizar su utilidad. Esta recomendación general también coincide con la recomendación de la evaluación de medio término en la que se sugiere que el Grupo líder se centre exclusivamente en su papel como emisario para generar repercusiones políticas a escala nacional e internacional.

¹³ Los ejemplos de otras organizaciones similares que cuentan con una junta son el Consejo de colaboración para el abastecimiento de agua y saneamiento, que posee un comité de pilotaje cuyos integrantes se eligen democráticamente cuyos papeles y responsabilidades bien definidos; la Alianza RBM para poner fin a la malaria, que dispone de una junta que incluye representantes de los países afectados por la malaria, de la sociedad civil, los donantes y el sector privado; y la Asociación Mundial Alto a la Tuberculosis, que está dirigida por una junta cuyas responsabilidades comprenden la dirección estratégica, la prestación de servicios de supervisión y orientación, y la aprobación de presupuestos.

¹⁴ Otras organizaciones, como el Fondo Mundial en favor de la Naturaleza, cuentan con Consejos de embajadores.

Sinopsis

Actualmente, el papel de la coordinadora comprende la conducción y la representación del Movimiento SUN y de las actividades de promoción, así como las cuestiones directivas internas (como la vigilancia de los progresos diarios en la implementación de la estrategia del Movimiento SUN, la conducción del Secretariado del Movimiento SUN, la supervisión directa de la directora del Secretariado y la coordinación de los puntos focales SUN en los gobiernos). La coordinadora está designada por el secretario general de las Naciones Unidas y depende de él, rinde cuentas ante el Grupo líder, recibe la orientación del Comité ejecutivo y es miembro *ex officio* tanto del Grupo líder como del Comité ejecutivo. El papel de la coordinadora, tal como se define actualmente, carece de enfoque y de claridad en su propósito, lo que plantea interrogantes sobre los conflictos de intereses y la transparencia. La participación de la coordinadora en las cuestiones operativas y directivas internas genera confusión respecto de las funciones que recaen sobre ella y la directora del Secretariado del Movimiento SUN. Además, la provisión de apoyo administrativo y logístico a la coordinadora consume una cantidad importante de tiempo del personal del Secretariado. La coordinadora también carece de apoyo técnico y de consejo proveniente de expertos en cuestiones relacionadas con la nutrición.

El Secretariado del Movimiento SUN consta de la directora y de los miembros del personal encargados de las políticas, la comunicación y la promoción, el enlace con los países, las finanzas y la administración. Actualmente, la directora del Secretariado depende de la coordinadora. Según el sitio web del Movimiento SUN, el Secretariado tiende puentes con los países y las redes, efectúa un seguimiento y comunica el progreso, comparte historias, organiza reuniones y talleres y recopila y analiza la información de los países.

Recomendaciones

23) Aclarar y analizar los papeles correspondientes de la coordinadora y la directora del Secretariado. Es preciso delimitar de forma clara las responsabilidades que les corresponden a la coordinadora y a la directora del Secretariado del Movimiento SUN. La coordinadora debería tener un enfoque externo en cuanto a las relaciones exteriores del Movimiento SUN y la promoción, y debería suministrar insumos para el desarrollo de la estrategia del Movimiento SUN.

En la revisión estratégica se recomienda que la coordinadora cuente con un equipo pequeño y específico (que a su vez cuente con un asesor superior de nutrición) para obtener apoyo en sus actividades. Las funciones de la coordinadora no deberían comprender la vigilancia de los avances diarios en la implementación de la estrategia del Movimiento SUN, la conducción del Secretariado del Movimiento SUN, la supervisión directa de la directora del Secretariado, ni la coordinación de los puntos focales SUN en los gobiernos. Esta indicación coincide con la recomendación de la evaluación de medio término de que el Movimiento SUN debería maximizar el impacto del papel de la coordinadora para generar compromisos políticos.

Por su parte, la directora del Secretariado del Movimiento SUN debería encargarse, sobre todo, de las cuestiones operativas y directivas, lo que comprende la supervisión de los progresos diarios en la implementación de la estrategia del Movimiento y la conducción y dirección del Secretariado del Movimiento SUN. La directora del Secretariado debería depender de la Junta, sobre la que recaería la responsabilidad de evaluar su desempeño y el del Secretariado del Movimiento SUN.

24) Analizar el enfoque y el papel del Secretariado del Movimiento SUN. En conformidad con las funciones propuestas para el Movimiento SUN y el Secretariado del Movimiento SUN en las secciones 3.1 y 3.2, se debería modificar la estructura del Secretariado, así como las funciones y las aptitudes requeridas de su personal. La coordinadora debería delegar la coordinación de los puntos focales al Secretariado del Movimiento SUN. Dado que en la revisión estratégica se recomienda reforzar la metodología centrada en los países y dirigida por los países, es importante que el Secretariado fortalezca el apoyo y la cooperación con los países miembros. El Secretariado deberá consolidar la gestión de conocimientos, las relaciones exteriores y las funciones en materia de alianzas, que son esenciales para que el Movimiento SUN fomente el papel de la nutrición en iniciativas y ámbitos más amplios. Asimismo, el Secretariado adquirir conocimientos más especializados de nutrición que incluyan la comprensión de la programación y las políticas de nutrición, además de funciones específicas como la redacción o el encargo de documentos de posición, la gestión de conocimientos (como sintetizar los datos más recientes) y la documentación de las experiencias en los países.

Resumen de las funciones propuestas para el Secretariado:

- Actuar como organización de enlace y mejorar la gestión de conocimientos y datos.
- Facilitar el aprendizaje y el intercambio de experiencias entre los países.
- Colaborar con los países para generar datos para la acción.
- Estar al servicio de la Junta (ex Comité ejecutivo).
- Coordinar a los puntos focales y reforzar la colaboración y el apoyo a los países miembros.
- Bregar por la consolidación de las relaciones exteriores y las funciones en materia de alianzas.
- Apoyar al Secretariado de la Red de la sociedad civil SUN.
- Identificar de manera proactiva las necesidades de asistencia técnica de un país por medio de consultas habituales con los puntos focales en los países y las alianzas de la sociedad civil, y transmitir estas necesidades a los proveedores de asistencia técnica para documentar la envergadura de sus actividades.
- Llevar un registro de los proveedores de asistencia técnica y el tipo de asistencia que prestan, así como de los pasos para recibir este servicio, y compartirlo con los actores involucrados nacionales a través de las redes SUN, los puntos focales y el sitio web del Movimiento SUN.
- Tender puentes entre las estructuras nacionales y otras redes como las redes de acción del Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición, cuyo propósito es intercambiar experiencias, mejorar la coordinación y generar compromisos políticos.

Acuerdo de sede

Sinopsis

La sede del Secretariado del Movimiento SUN está ubicada en las oficinas de UNOPS, en Ginebra. Conforme a este acuerdo, UNOPS extiende los contratos de personal y brinda servicios relacionados con recursos humanos, evaluaciones de desempeño, adquisiciones, asuntos legales y administración financiera y de subvenciones. El acuerdo actual confiere ventajas considerables (véase la Tabla 1), aunque se han observado algunos problemas graves en relación con los contratos de personal del Secretariado¹⁵.

Se solicitó al equipo de la revisión estratégica que analizara la posibilidad de firmar otros acuerdos. Entre las opciones posibles, se propuso conservar el acuerdo de sede actual; utilizar las oficinas de otra organización de las Naciones Unidas como sede; trasladar la sede a una organización no gubernamental (ONG); y transformar el Movimiento SUN en una ONG, una fundación o una asociación. En la Tabla 1 se resumen las ventajas y las desventajas de cada una de las opciones propuestas.

¹⁵ La coordinadora del Movimiento SUN (subsecretaria general) y dos directivos superiores (D1 y P4) son empleados con contratos de plazo fijo en las Naciones Unidas. Según la información más reciente, el resto del personal del Secretariado se desempeñaba como contratista particular. Dada la incertidumbre sobre los derechos contractuales de los contratistas particulares en virtud de la legislación suiza, que no había previsto UNOPS y que generó una tensión considerable en el personal, al personal del Secretariado del Movimiento SUN se le ofreció nombramientos temporales hasta finales de diciembre de 2020.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las opciones de acuerdos de sede

Opción	Ventajas	Desventajas
Mantener el acuerdo de sede con UNOPS	<ul style="list-style-type: none"> • Su ubicación en el seno de las Naciones Unidas fortalece la legitimidad y el poder de convocatoria • El estado actual del Movimiento SUN como organización internacional en Ginebra gracias al acuerdo de sede con UNOPS • Independencia, neutralidad, ausencia de conflicto de intereses o autoridad con el Movimiento SUN • Experiencia y trayectoria en el suministro de los servicios de apoyo • Capacidad y administración financiera eficaz y responsable en la administración de subsidios • Presencia internacional • Comisión de dirección competitiva (7 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • La burocracia de las Naciones Unidas • Problemas no resueltos relacionados con los contratos del personal • Ginebra es una ciudad costosa • Restricciones en la promoción de asuntos más controvertidos debido a las sensibilidades de los Estados miembros
Utilizar las oficinas de otra organización de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación en el seno de las Naciones Unidas fortalece la legitimidad y el poder de convocatoria • Presencia internacional • La capacidad de que cualquier sede de las Naciones Unidas contrate los servicios de UNOPS en representación del Movimiento SUN 	<ul style="list-style-type: none"> • La burocracia de las Naciones Unidas • El emplazamiento seguirá siendo costoso, ya que otras sedes de las organizaciones de las Naciones Unidas están emplazadas en ciudades tan costosas como Ginebra • Mayor probabilidad de que se generen conflictos de intereses o de autoridad entre el Movimiento SUN y algunas organizaciones de las Naciones Unidas (como la OMS, UNICEF, la FAO o el PMA). Existen desventajas con otras organizaciones con las que posiblemente no haya conflictos de autoridad (como UNESCO o el PNUD) debido a que su experiencia y trayectoria en la prestación de servicios de apoyo son menores • La necesidad de que el Movimiento SUN abone dos comisiones de dirección si traslada su sede a otra organización de las Naciones Unidas que contrate los servicios de UNOPS en su nombre • La cantidad de tiempo que se necesita para trasladarse a otra organización de las Naciones Unidas, lo que interrumpiría las actividades y posiblemente no aumentaría las ventajas que ya proporciona UNOPS • El riesgo de que otras organizaciones apliquen comisiones de dirección más elevadas (por ejemplo, la OMS cobra el 13 % de las donaciones a una organización de salud con una estructura similar a la del Movimiento SUN) • Restricciones en la promoción de asuntos más controvertidos debido a las sensibilidades de los Estados miembros

<p>Trasladar la sede a las oficinas de una ONG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia, aunque no mucha más de la que se tiene con el acuerdo de sede actual • La posibilidad de mudarse a un lugar que sea menos costoso que Ginebra y de reducir los costos operativos y de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • La pérdida de la legitimidad multilateral, el poder de convocatoria y otras ventajas que confiere el hecho de ser parte de las Naciones Unidas, en especial, con los actores involucrados en los gobiernos • Conforme a la legislación suiza, el Movimiento SUN, tal como se conforma ahora, no reuniría los requisitos para adquirir la condición de organización internacional en caso de que abandonara las Naciones Unidas • La inviabilidad de continuar la relación actual de la coordinadora y el Grupo líder que el secretario general de las Naciones Unidas designa para el Movimiento SUN • La cantidad de tiempo que se necesita para trasladarse a una ONG con la consecuente interrupción de las actividades • La necesidad de renegociar los acuerdos de financiación de los donantes • El riesgo de que se perciba como una mera red de organizaciones de la sociedad civil
<p>Constituir el Movimiento SUN como una ONG, fundación privada o asociación (por ejemplo, en líneas similares a GAVI, la Alianza para las Vacunas y el Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia, aunque no mucho más de la que se tiene con el acuerdo de sede actual • La posibilidad de mudarse a un lugar menos costoso que Ginebra y de reducir los costos operativos y de personal • Mayor alcance para solicitar fondos a un abanico más amplio de donantes, aunque es posible que algunos donantes potenciales no cumplan con los principios de compromiso del Movimiento SUN 	<ul style="list-style-type: none"> • La pérdida de la legitimidad multilateral, el poder de convocatoria y otras ventajas que confiere el hecho de ser parte de las Naciones Unidas, en especial, con los actores involucrados en los gobiernos • La inviabilidad de continuar la relación actual de la coordinadora y el Grupo líder que el secretario general de las Naciones Unidas designa para el Movimiento SUN • La cantidad de tiempo y el costo que conlleva la constitución de una nueva entidad legal y la necesidad de renegociar los acuerdos de financiación de los donantes

En la actualidad, son pocos los beneficios que se obtendrían si se cambiara el acuerdo de sede. Además, otros acuerdos de sede conllevarían algunos riesgos. El paquete de servicios que ofrece UNOPS es integral y, en general, se considera que la calidad del apoyo que presta a las organizaciones que aloja es buena. Por otro lado, la comisión de dirección de UNOPS es competitiva y fomenta el principio de compromiso del Movimiento SUN de “ser efectiva desde el punto de vista económico”. Sobre la base de estos factores y teniendo en cuenta la duración finita prevista para el Movimiento SUN, no hay argumentos contundentes a favor de buscar una alternativa al acuerdo actual.

Se informó que UNOPS y otros organismos en Ginebra están explorando la posibilidad de una nueva modalidad de contratación que permita a las entidades de las Naciones Unidas atraer personal experimentado y capacitado, pero sin la oferta de un puesto de trabajo a largo plazo en las Naciones Unidas. Se desconoce la fecha en que esto sucederá si es que se lleva a cabo. Sin embargo, el Secretariado del Movimiento SUN debería tener la posibilidad de atraer y retener personal altamente calificado sin la necesidad de extender contratos de plazo fijo en las Naciones Unidas.

Si bien los problemas contractuales han sido una cuestión importante dada la alta renovación de personal en el Secretariado del Movimiento SUN, es preciso abordar esta cuestión y reconocer el impacto que la dirección y las dinámicas de trabajo deficientes generan en el desempeño y la retención del personal.

Recomendaciones

25) Mantener el acuerdo de sede actual con UNOPS. El Movimiento SUN no obtiene el máximo provecho de la variedad de servicios que UNOPS podría brindarle y debería analizar la posibilidad de ampliar los servicios que presta UNOPS dentro del acuerdo de sede actual. El equipo de recursos humanos de UNOPS debería trabajar con los miembros del personal anteriores y presentes para mejorar la comprensión de los desafíos y en el lugar de trabajo a fin de reducirlos.

Sinopsis

La sostenibilidad financiera del Movimiento SUN genera preocupación, en especial en lo que respecta a la financiación de sus gastos básicos. Es necesario contar una estrategia más clara y prestar más atención a la pertinencia y a los resultados para retener el interés de los donantes en el Movimiento SUN. Asimismo, existe la posibilidad de que el Movimiento SUN reduzca los gastos, incremente la eficacia y optimice el uso de los recursos, lo que lo convertiría en una propuesta más atractiva para los donantes. “Ser efectivos desde el punto de vista económico” es uno de los principios de compromiso del Movimiento SUN, pero no hay evidencias suficientes de que se hayan considerado opciones como la reducción de costos o el uso óptimo de los recursos en la estrategia, la toma de decisiones o las operaciones. Esta cuestión (junto con la sostenibilidad financiera futura del Movimiento SUN) es un área que debería ser atendida por una junta de supervisión con cierta urgencia. Además, es una razón importante para contar con un subcomité de finanzas que podría trabajar en asuntos críticos con el personal del Secretariado del Movimiento SUN y UNOPS.

El presupuesto del Secretariado para 2019 era de alrededor de 9,5 millones USD. La mayor parte de estos fondos se emplearon en el plano mundial (véase el apartado “fondo común” de la Sección 3.3.2). Los costos de personal representan la mayor proporción del presupuesto del Secretariado y rozan los 5,4 millones USD, lo que comprende los gastos directos de UNOPS. Por su parte, los gastos operativos rondan los 2,7 millones USD, entre los que se incluyen los gastos asociados con la Reunión Mundial (véase a continuación). Los gastos de comisión de UNOPS son de unos 0,6 millones USD y los gastos de viaje alcanzan aproximadamente los 0,5 millones USD.

La Reunión Mundial del Movimiento SUN sirve de plataforma mundial para la renovación del compromiso con la misión y el propósito del Movimiento SUN, para la promoción mundial de alto nivel, y para alcanzar un consenso amplio sobre la estrategia y las prioridades. Si bien las reuniones presenciales pueden ser muy valiosas, acarrear costos muy elevados. De acuerdo con el presupuesto del Secretariado, el costo de la Reunión Mundial de noviembre de 2019 ascendió a cerca de 1,2 millones USD; sin duda una cantidad importante para una sola reunión. Además, representó una proporción significativa del presupuesto total de ese año. Es preciso que el Movimiento SUN tome la iniciativa para reducir su huella de carbono mediante el uso de otras metodologías de reunión y comunicación que contribuyan en menor medida al cambio climático. Además, algunos informantes cuestionaron la eficacia de reuniones tan multitudinarias y, en especial, su valor como espacio para el intercambio de experiencias y el aprendizaje.

Recomendaciones

26) Analizar las oportunidades para ahorrar costos. Sobre todo, es necesario reducir el número de miembros del personal por medio de la racionalización y la priorización de las actividades del Secretariado del Movimiento SUN y el equipo de apoyo de la coordinadora (véase el texto anterior). También es importante reducir el presupuesto para viajes; compartir los recursos o los gastos de las actividades con los socios; hacer un mejor uso de la tecnología; y externalizar las principales funciones y actividades, incluso a los socios del Movimiento SUN. Es preciso determinar claramente las funciones y los costos que genera el apoyo de las actividades de la coordinadora y el Secretariado del Movimiento SUN.

27) Analizar el valor de la Reunión Mundial y si implica un uso óptimo de los recursos, además de explorar otras alternativas más eficaces y económicas. Muchas organizaciones han abandonado los eventos de gran envergadura en favor de alternativas más económicas. El Movimiento SUN como tal debería considerar otras formas de congregarse a los distintos actores involucrados. Las reuniones más pequeñas (regionales o temáticas, por ejemplo) orientadas a la acción podrían mejorar los debates presenciales a un costo más bajo, en especial, si se utilizan puntos de reunión propiedad de los socios o de los miembros, como instalaciones de conferencia de los gobiernos, los donantes y las Naciones Unidas. De igual modo, se ha comprobado que los seminarios en línea habituales, de los que el Movimiento SUN no hace uso en este momento, son una forma económica de reunir a los participantes para aprender y entablar diálogos.

3.3.2 Mecanismos y estructuras mundiales de apoyo a los países

El sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN engloba al Secretariado del Movimiento SUN y a las redes SUN, así como a los mecanismos de concesión de donaciones y suministro de asistencia técnica. En la revisión estratégica se han considerado los beneficios de descentralizar los componentes del sistema de apoyo internacional, en particular, el establecimiento de estructuras de apoyo a nivel regional. La Red de la sociedad civil del Movimiento SUN apoya a las nuevas plataformas regionales de la sociedad civil, son de

vital importancia para estrechar vínculos entre los países y prestar apoyo a las organizaciones nacionales de la sociedad civil. Sin embargo, pese a la posibilidad de brindar apoyo en las reuniones regionales y el intercambio de lecciones aprendidas (y quizás a los proveedores regionales de asistencia técnica), no se respalda la creación de secretariados regionales del Movimiento SUN ni de las redes regionales de donantes, empresas o las Naciones Unidas. Asimismo, es poco probable que el Movimiento SUN pueda sufragar estas estructuras. El papel que desempeña el Secretariado del Movimiento SUN en la ayuda a los países se analizó anteriormente en este informe, en la Sección 3.2.3. La presente sección se centra en las redes del Movimiento SUN, la asistencia técnica y el fondo común.

Redes del Movimiento SUN

Sinopsis

El Movimiento SUN cuenta con cuatro redes: la Red de la sociedad civil, la Red de donantes, la Red de las Naciones Unidas para el SUN y la Red de empresas. Los secretariados de estas cuatro redes tienen su sede en las oficinas de Save the Children, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, el PMA y la Alianza mundial para la mejora de la nutrición (GAIN), respectivamente. Surgió la inquietud de que las redes mundiales no son lo suficientemente compatibles con las necesidades y los contextos nacionales, ni los tienen demasiado en cuenta. Han funcionado por separado y carecen de planes y metas realistas.

Se ha redactado el proyecto del marco de colaboración del sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN (2019-2020) con la finalidad de responder a estas inquietudes. En el marco se señala que los secretariados mundiales de las redes SUN deberán reforzar la colaboración. Además, se acordó impulsar un conjunto básico de actividades conjuntas que se complementan con los planes de trabajo actuales como, por ejemplo, hacer hincapié en el liderazgo y el compromiso, las plataformas multiactor, la capacidad subnacional para la coordinación, la planificación y la implementación, la consolidación de los sistemas y las estructuras nacionales, y el empleo de las capacidades y los recursos existentes de los integrantes de las redes. Sobre la base de este marco, se formaron tres equipos de trabajo entre las redes y el Secretariado del Movimiento SUN para colaborar en las tareas del sistema de apoyo internacional de promoción y desarrollo de capacidades y el sistema MEAL. Según la opinión de los informantes en la revisión estratégica, las redes mundiales ahora tienen una dirección más clara y la colaboración entre ellas ha mejorado.

En la revisión estratégica se destaca una serie de problemas específicos relacionados con las redes particulares, que se resumen a continuación:

- **La Red de la sociedad civil** ahora reúne a unas 50 alianzas de la sociedad civil nacionales, más de 3 000 organizaciones y las nuevas redes regionales en cuatro regiones. Además, ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de estructuras de redes regionales y nacionales, gracias al apoyo para recaudar fondos, el desarrollo de capacidades y el aprendizaje. No obstante, la sostenibilidad de la Red de la sociedad civil y la capacidad de apoyo del Secretariado en el futuro despiertan preocupación. Asimismo, los informantes pusieron de relieve los desafíos relativos a los acuerdos de sede actuales del Secretariado de la Red de la sociedad civil. Entre ellos, se mencionaron: conseguir que el Secretariado reciba los servicios de apoyo necesarios para funcionar correctamente; organizar las diferencias entre las prioridades (por ejemplo, la prioridad de Save the Children es la nutrición infantil, mientras que la Red de la sociedad civil tiene un campo de acción más amplio); proteger la independencia y la autonomía del Secretariado de la red; y velar por una demarcación más clara de las funciones. Otros problemas que se plantean en torno a la Red de la sociedad civil son la percepción de que tanto en la red como en su representación en las estructuras de gobernanza del Movimiento SUN imperan las organizaciones no gubernamentales internacionales de los países de habla inglesa y del Norte, y la falta de claridad sobre los respectivos papeles de la red y el Secretariado del Movimiento SUN en la gestión de conocimientos y el aprendizaje.
- El propósito de **la Red de empresas SUN** es ayudar a las empresas a intensificar su papel en la nutrición y a los países SUN a elaborar estrategias nacionales de implicación de las empresas. Además, la Red de empresas SUN pretende ayudar a 35 países SUN a establecer redes de empresas hasta finales de 2020 por medio de las oficinas en los países de GAIN y el PMA. Las inquietudes relacionadas con la Red de empresas SUN abarcan diversas cuestiones, como la medida en que la red se rige por las prioridades del sector privado antes que las prioridades de los países; la capacidad de los gobiernos en algunos países de colaborar con el sector privado; y el riesgo de que la participación del sector privado menoscabe los aspectos de equidad y de defensa de los más desfavorecidos en las respuestas nacionales en materia de nutrición. Las inquietudes de los actores involucrados del Movimiento SUN sobre los conflictos de intereses suelen aludir a las prácticas empresariales que entran en conflicto con la promoción de la nutrición. Además, se cuestionaron las acciones de los integrantes de la red en campos conexos, como, por ejemplo,

el cambio climático. Asimismo, algunos actores involucrados señalaron que el Movimiento SUN debería ejercer un papel más activo para garantizar el compromiso de los socios del sector privado que actualmente no tienen injerencia directa en la nutrición como, por ejemplo, las empresas de comunicación, medios digitales e impresos que tienen experiencia en la promoción del cambio de comportamiento. En lo que respecta a la participación de las empresas en el Movimiento SUN, se observa una falta de claridad y rigurosidad de las “reglas de participación” del Movimiento SUN y la Red de empresas SUN, así como de los correspondientes cánones y comportamientos esperados de las empresas del sector privado que desean unirse a la red en los planos nacionales o mundiales.

- Existen planes de fusionar **la Red de las Naciones Unidas** con el Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas (UNSCN). Desde luego, esto fomentará la eficacia (no tiene sentido tener dos Secretariados separados) y quizás mejore la coherencia de las iniciativas mundiales de las Naciones Unidas y el apoyo a los países. La Red de las Naciones Unidas/UNSCN puede ejercer un papel importante fortalecer el apoyo nacional que las Naciones Unidas brinda a la nutrición por medio de sus mecanismos existentes y de los organismos presentes en los países.
- **La Red de donantes** del Movimiento SUN respalda la coordinación y la alineación de los donantes con los planes nacionales de nutrición y se encarga de que las lecciones del Movimiento SUN se tomen como referencia para los procesos más amplios. Los donantes también tienen la posibilidad de promover los objetivos del Movimiento SUN en todo el mundo a través de la promoción interna y externa, los eventos y las reuniones internacionales, y su influencia en los mecanismos de financiamiento mundiales. Es difícil determinar si ser parte de la Red de donantes SUN influye en la conducta de los donantes, aunque existe la sensación de que hay interés en el diálogo continuo.

Existen diversos puntos de vista respecto de si el Movimiento SUN debería incorporar otras redes, como las redes juveniles, de medios de comunicación o del mundo académico. Lo cierto es que algunos países miembros del Movimiento SUN ya cuentan con estas redes y algunos integrantes del Movimiento SUN se manifiestan claramente en favor de la constitución de una red juvenil, mientras que otros se oponen con firmeza a esta idea.

Cada una de las diferentes redes brinda gran apoyo en los países y los ejemplos de los estudios de caso de los países de la revisión estratégica ilustran este hecho (véase el Anexo 2). En Afganistán, la Red de las Naciones Unidas apoya al Secretariado Técnico de Nutrición nacional. En Ruanda, la Red de las Naciones Unidas y la Alianza de la sociedad civil han cumplido una función protagónica en la respuesta nacional: la primera brindó asistencia técnica, mientras que la última desempeñó un importante papel en las actividades de promoción destinadas a aumentar las inversiones en nutrición. En Indonesia, la red de empresas SUN respalda una serie de iniciativas relacionadas con la nutrición en el lugar de trabajo y, en Sri Lanka, el mapa de ruta de la red de empresas comprende la generación de demanda de alimentos saludables por parte de los consumidores.

Sin embargo, en varios estudios de caso de los países (como Guatemala e Indonesia) destaca la necesidad de mejorar la coordinación y colaboración entre los integrantes para optimizar los resultados y las medidas nutricionales. En algunos contextos, este cometido supone desafíos, por ejemplo, en países donde la relación entre el gobierno y la sociedad civil es complicada o donde la sociedad civil es reacia a colaborar con el sector privado. Se desconoce hasta qué grado el Movimiento SUN está dispuesto a ejercer su influencia (por ejemplo, por medio de la coordinadora, el Grupo líder, el Secretariado y los puntos focales) para subsanar los problemas que menoscaban la colaboración, como las restricciones de los gobiernos en el sector de la sociedad civil.

Recomendaciones

28) Agilizar las actividades para fortalecer el papel que ejercen las redes mundiales del Movimiento SUN en favor de la coherencia y la colaboración entre los integrantes para apoyar las respuestas nacionales de nutrición. Las redes mundiales pueden ayudar a comprender cómo las iniciativas de los diferentes integrantes se pueden complementar entre sí en pos de los objetivos comunes y, en especial, pueden optimizar las aportaciones de la sociedad civil. Estas tareas se pueden articular con el apoyo a los mecanismos multiactor (véase la Sección 3.3.3) y a la implementación de los planes nacionales. Se debería contemplar la posibilidad de una financiación conjunta entre las redes de las medidas compartidas que existen en un determinado país, por ejemplo, por medio del fondo común, en vez de destinar fondos a cada organización.

29) Colaborar con el Secretariado de la Red de la sociedad civil para desarrollar un plan de sostenibilidad y solucionar los problemas relacionados con la sede y la representación. Este apoyo debería estar proporcionado por el Secretariado del Movimiento SUN. Con respecto a los acuerdos de sede del Secretariado de la Red de la sociedad civil, el Secretariado del Movimiento SUN debería establecer reglas de

participación y trabajar con la Red de la sociedad civil y Save the Children en la redacción de un memorando de entendimiento en el que se determinen claramente las responsabilidades y las funciones, además de los principios de independencia, autonomía y no injerencia. En caso de que no se pueda llegar un acuerdo satisfactorio a corto plazo, se podría considerar la posibilidad de buscar otra sede.

30) Fijar normas claras y estrictas para la participación de las empresas en el Movimiento SUN en los planos mundial y nacional. La magnitud y la envergadura de la injerencia del sector privado en la nutrición y en las actividades relativas a la nutrición son colosales, puesto que la producción, el procesamiento y la distribución de los alimentos del mundo dependen casi por completo del sector privado. Sin embargo, las empresas cuyas actividades no sean compatibles con los principios de compromiso del Movimiento SUN —en especial, el Principio 8 (“actuar con integridad y de manera ética”) y el Principio 10 (“no causar daño”)—, que contribuyan a los problemas de nutrición o socaven las iniciativas mundiales de promoción de una alimentación saludable, no deberían formar parte del Movimiento SUN. En lo que respecta a esta cuestión, el Movimiento SUN tiene la posibilidad de promocionar la responsabilidad social empresarial en lo que respecta a la nutrición, y quizás de fomentar el uso de análisis comparados sobre el desempeño. Tal como se recomienda para el Secretariado de la Red de la sociedad civil, se debería elaborar un memorando de entendimiento entre la Red de empresas SUN y GAIN, en el que se expongan claramente las responsabilidades y las funciones y los principios de independencia, autonomía y no injerencia.

31) Formar una red de puntos focales SUN en los países y reforzar la comunicación entre los puntos focales y las cuatro redes mundiales del Movimiento SUN. No existe una red formal de puntos focales en los gobiernos, aunque el Secretariado del Movimiento SUN se refiere a ella como “red” y se comunica con los puntos focales por medio del equipo de enlace de los países del Secretariado. Existe la posibilidad de aplicar un enfoque más estructurado, en especial, para conseguir que las perspectivas nacionales se tengan en cuenta en la estrategia y la toma de decisiones y para incentivar el intercambio de conocimientos y de experiencias entre los países (véase la Sección 3.2.3). Por ejemplo, en el estudio de caso de Guatemala se enfatiza el deseo de conocer las experiencias de otros países en su afán por atraer a los sectores ajenos a la salud para que participen en la respuesta a la nutrición.

32) Alentar a las redes existentes para fomentar la inclusión de los jóvenes. Se recomienda que, en lugar de crear una red aparte, las redes actuales sean más proactivas para involucrar a la juventud y que la Red de la sociedad civil tome medidas para promocionar la inclusión de organizaciones juveniles en las Alianzas de la sociedad civil nacionales. La designación de una representante juvenil en el Grupo Líder ha sido una medida positiva y destacable.

Asistencia técnica

Sinopsis

El programa Asistencia Técnica para la Nutrición, que se solventa con fondos del DFID, se ejecuta por intermedio de cuatro socios: Nutrition International, Emergency Nutrition Network, el consorcio Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus (MCSUN+)/Programa para la Tecnología Apropiada en Salud (PATH) y el Secretariado del Movimiento SUN. Existe la intención de ayudar a los países SUN y complementar la asistencia técnica que brindan los organismos de las Naciones Unidas (como, por ejemplo, Nuevos Esfuerzos Contra el Hambre y la Desnutrición Infantil [REACH]) y otros organismos técnicos y bilaterales.

Algunos actores involucrados del Movimiento SUN perciben que la asistencia técnica se brinda *ad hoc* y “según la oferta”, en lugar de ser un servicio integral que responda a las necesidades de los países. Por ejemplo, en el estudio de caso de Afganistán se subrayó que no estaban satisfechas sus necesidades de asistencia técnica en las áreas de gestión de conocimientos e investigación; cambio de comportamiento; promoción para aumentar el financiamiento de la nutrición; programación; desarrollo de las capacidades en relación con el nexo entre la acción humanitaria y de desarrollo; y la implicación del sector privado en el enriquecimiento de los alimentos. En el estudio de caso de Bangladesh se manifestó que existía la necesidad de recibir asistencia técnica para emprender análisis de las políticas y los planes existentes con una perspectiva del cambio climático y para concebir programas climáticamente inteligentes.

En la tercera fase del Movimiento SUN se pueden optimizar los mecanismos que permitan 1) ayudar a los países a identificar y priorizar sistemáticamente sus necesidades de asistencia técnica; 2) vincularlos con la asistencia técnica que necesiten de manera oportuna (modalidad y proveedor); y 3) evaluar la calidad y el impacto de la asistencia técnica brindada.

Hay escasa coordinación mundial entre los proveedores de la asistencia técnica que financian el DFID y los organismos de las Naciones Unidas que brindan asistencia técnica relacionada con la nutrición (por medio de REACH y el Secretariado del Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición, que se encarga de suministrar a los países materiales de referencia y herramientas para aplicar los compromisos de nutrición). Los informantes comentaron que la relación entre los proveedores de asistencia técnica del Movimiento SUN y los organismos de las Naciones Unidas era de índole más bien competitiva que colaborativa.

Los actores involucrados en los países tienen dudas sobre la cobertura de la asistencia técnica que se brinda y cómo conseguirla. Los organismos de la sociedad civil han atravesado dificultades para conseguir asistencia técnica por medio del Secretariado del Movimiento SUN y, en algunos casos, en el país, donde el punto focal en el gobierno controla el acceso.

Hasta la fecha, la asistencia técnica se ha centrado principalmente en el desarrollo o el análisis de políticas, planes, presupuestos y marcos de resultados. Este tipo de servicio aporta los cimientos necesarios para las medidas nacionales, pero tal como se ha mencionado en el presente informe y en el taller de la Red de donantes SUN en junio de 2018, no se traducen en el fomento de la financiación, las medidas o los resultados. Específicamente, gran parte del apoyo relativo al financiamiento se ha centrado en la planificación, el cálculo de costos, el seguimiento y la coordinación. Existe la necesidad de analizar las vías más prácticas que pueden tomar los países SUN para conseguir fondos para la nutrición, ya sea tanto por medio de fuentes mundiales como a través de la asignación de recursos nacionales. El impacto de la asistencia técnica es difícil de determinar, ya que no se efectúa un seguimiento sistemático para evaluar la calidad o los resultados.

La coordinación subnacional, la planificación y la implementación cobrarán más importancia a medida que los países avancen de la planificación a la ejecución de los planes nacionales de nutrición. Sobre todo, esto es fundamental en países como Kenia, que han delegado su gobernanza. En el estudio de caso de Kenia se indica que existen razones financieras y técnicas importantes para abandonar la práctica de “reunir a las personas” en torno a la nutrición a escala nacional y aplicar la implementación efectiva a escala subnacional. Las redes nacionales del Movimiento SUN, en especial la Alianza de la sociedad civil y el programa Asistencia Técnica para la Nutrición, han sido actores clave en el fomento de este cambio.

Recomendaciones

33) Valorizar el papel del Secretariado del Movimiento SUN como fuente de información para la asistencia técnica. Este cometido debe comprender el mantenimiento de una lista de los proveedores y los tipos de asistencia técnica que se ofrecen, así como la información sobre cómo conseguirla, que debe estar disponible para los actores involucrados nacionales por medio de las redes y en la página web del Movimiento. La lista y la información deben incluir fuentes internas y externas al Movimiento SUN.

34) Identificar de manera proactiva las necesidades nacionales de asistencia técnica a través de las redes SUN. El Secretariado del Movimiento SUN debería detectar de modo oportuno las necesidades de asistencia técnica de un país por medio de consultas habituales con los puntos focales en los países y la Alianzas de la sociedad civil, y transmitir estas necesidades a los proveedores de asistencia técnica para dejar constancia de la envergadura de sus actividades. Se pueden emplear los procesos renovados de la evaluación conjunta como una oportunidad para que el Secretariado del Movimiento SUN identifique las necesidades y las carencias junto con los actores involucrados nacionales y para que los países puedan determinar si quieren recibir apoyo de las Naciones Unidas o del programa Asistencia Técnica para la Nutrición.

35) Reforzar la coordinación entre los proveedores de asistencia técnica del Movimiento SUN, y entre estos y los proveedores de las Naciones Unidas. Existe la posibilidad de mejorar la coordinación entre los mecanismos de asistencia técnica del Movimiento SUN y de velar por la existencia de distintos tipos de asistencia técnica complementarios e integrales para satisfacer las necesidades de los países. El Comité Permanente de Nutrición del Sistema de las Naciones Unidas (UNSCN) (Red de las Naciones Unidas) tiene la capacidad de forjar una relación más sólida con los proveedores de asistencia técnica del Movimiento SUN en todo el mundo. Es probable que los proveedores actuales y cualquier otra ventanilla única (véase a continuación) futura deseen aprovechar mejor los organismos de las Naciones Unidas para brindar asistencia técnica en zonas donde tengan una ventaja comparativa.

36) Cambiar el enfoque de la asistencia técnica futura para apoyar la implementación de los planes nacionales adaptados a los contextos y las prioridades nacionales. Es probable que se precise adoptar un enfoque distinto de la asistencia técnica (por ejemplo, brindar apoyo o asesoramiento a más largo plazo en vez de proveer insumos a corto plazo). Se debe analizar la manera en que las redes SUN y otros mecanismos de apoyo a los países, como la asistencia técnica, pueden favorecer la implementación subnacional. Además, la asistencia técnica del Movimiento SUN debe responder a las necesidades específicas de los países que están dejando de

recibir el apoyo de los donantes y de aquellos que se ubican en la categoría de Estados frágiles y afectados por conflictos.

37) Explorar el financiamiento conjunto de los donantes en el caso de la asistencia técnica relacionada con la nutrición. Es posible que el financiamiento conjunto por parte de los donantes de asistencia técnica sea más eficaz que la modalidad actual, y podría mejorar la coordinación y aumentar la transparencia para quienes buscan asistencia técnica (aunque el equipo de la revisión estratégica reconoce que habrá otros proveedores y que la prestación coordinada de asistencia técnica es difícil de conseguir). La “ventanilla única” se podría elaborar a partir de los centros de recursos del DFID, los centros de apoyo técnico regional del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida u otros mecanismos similares. Su administración podría estar en manos de una organización o consorcio de organizaciones con la capacidad y la experiencia correspondientes, que se podría localizar por medio de una convocatoria a licitación. El ámbito de trabajo podría englobar la comunicación con el Secretariado del Movimiento SUN para mantenerse al tanto de las necesidades de asistencia técnica del país y la sociedad civil, la verificación de que todos los actores involucrados pertinentes conozcan la asistencia técnica que se presta y cómo conseguirla, el apoyo a los actores involucrados para que redacten las solicitudes de asistencia técnica cuando sea necesario (este punto se planteó como un problema de las organizaciones de la sociedad civil, en particular, de aquellas afincadas en los países donde no se habla inglés), la revisión de las solicitudes, la detección de los proveedores adecuados, y la evaluación de la calidad y el impacto de la asistencia que se brinda.

Fondo común

Sinopsis

El fondo común del Movimiento SUN se fundó en 2017, y el cese de sus actividades está previsto para finales de 2020. UNOPS administra el fondo común, cuyo campo de acción está determinado por el grupo consultivo que preside la coordinadora del Movimiento SUN y está integrado por los donantes del fondo y los representantes de las redes SUN. El fondo común se concibió con el propósito de que funcionara como fuente de financiamiento de las plataformas multiactor en los países SUN y, específicamente, de que promoviera el compromiso de otros actores relevantes en la ejecución, el monitoreo y la evaluación de los planes nacionales multisectoriales y multiactor de la nutrición a escala nacional y subnacional, además de que contribuyera a los proyectos innovadores y catalizadores que contribuyen con los planes nacionales que fomentan la nutrición.

Hasta junio de 2019, el fondo común había recibido 13,4 millones USD de los donantes (con otros fondos que rondan los 5 millones USD en proceso de debate). En la ventana I, los proyectos debían centrarse en las “medidas que generan resultados de nutrición”, pero los subsidios también podían destinarse a la puesta en marcha o a la expansión de las Alianzas de la sociedad civil SUN nacionales, las redes de empresas SUN y otras redes de socios para que participaran en la plataforma multiactor en aras de brindar una respuesta nacional coordinada, alineada y eficaz a la malnutrición. En la ventana I se otorgaron 51 subsidios a las Alianzas de la sociedad civil nacionales y 12 a las redes de empresas SUN nacionales. Durante la ventana II, los subsidios debían emplearse en las actividades destinadas a reforzar la colaboración y los vínculos entre las plataformas multiactor a escala nacional y subnacional de aquellos proyectos que apuntaran a “transformar las políticas nacionales y subnacionales de nutrición en acciones concretas” y que se centraran en el desarrollo de capacidades y el aprendizaje. Durante la ventana II se concedieron 12 subsidios a las plataformas multiactor.

El fondo común se ha empleado sobre todo para financiar las Alianzas de la sociedad civil y las plataformas multiactor. Los informantes sostienen que ha sido fundamental para establecer y fortalecer las Alianzas de la sociedad civil nacionales y brindar apoyo a las organizaciones de la sociedad civil nacionales. En algunos casos, los subsidios se emplearon para financiar ONG internacionales que dirigían Alianzas de la sociedad civil nacionales. Algunos informantes pusieron en tela de juicio el hecho de que el fondo común financiara este tipo de organizaciones y cuestionaron si era apropiado que dirigieran alianzas nacionales. El fondo común ha otorgado subsidios por un total de 3 millones USD para respaldar 12 redes de empresas SUN nacionales. En vista de que los sectores privados nacionales e internacionales disponen de importantes recursos, surge el interrogante de si financiar el establecimiento y el funcionamiento de las redes de empresas constituye un uso apropiado de los fondos de los donantes y el fondo común.

En el sitio web del Movimiento SUN y en el Mercado Global de las Naciones Unidas se publicaron las convocatorias de propuestas (en inglés, francés y español). El Secretariado del Movimiento SUN y la Red de la sociedad civil SUN también anunciaron las convocatorias en las redes sociales y por correo electrónico. Un comité de evaluación de propuestas se encargó de evaluar las propuestas. A pesar de la metodología empleada, los informantes manifestaron la necesidad de brindar más información sobre el fondo y cómo

obtener los subsidios, así como de aumentar la transparencia sobre la forma en que toman las decisiones sobre el financiamiento.

No se han evaluado el impacto del fondo común ni los resultados de subsidios específicos. Asimismo, se desconoce hasta qué punto los subsidios se emplearon en proyectos centrados en medidas que generan resultados de nutrición y qué resultados se consiguieron.

Existen distintos puntos de vista sobre la propuesta futura y el enfoque del fondo común, así como sobre cualquier otra fuente de financiamiento que el Movimiento SUN ofrezca para las actividades de los países. Algunos informantes consideran que debería brindar financiación básica a las plataformas multiactor, las alianzas y las organizaciones de la sociedad civil regionales y nacionales, mientras que otros sostienen que debería centrarse en actividades que contribuyan al fomento de la nutrición. Por un lado, se piensa que no es correcto que el Movimiento SUN otorgue subsidios y, por otro, se cree que la concesión de subsidios es una forma de hacerlo más tangible y que “tenga algo para ofrecer”. Los gastos de gestión son bastante elevados en relación con el presupuesto global: representan 3,5 millones USD del presupuesto total de 18,5 millones USD. En estos gastos se reflejan los costos de personal, viaje y comisión de dirección de UNOPS.

Recomendaciones

38) Centrar la concesión de subsidios del Movimiento SUN en acciones concretas que contribuyan al fomento de la nutrición, en vez de en la financiación básica de las estructuras de los países. Se destaca la importancia de financiar las plataformas multiactor y las alianzas de la sociedad civil, ya que permitieron sentar las bases para dar respuestas nacionales multisectoriales y multiactor a la nutrición, aunque la sostenibilidad de estas estructuras no debería depender del Movimiento SUN para cubrir las necesidades básicas de financiamiento. En caso de que sean fructíferas y añadan valor, se podría abogar por que los gobiernos y los donantes se encarguen de financiarlas. Tal como se ha analizado anteriormente, la Red de la sociedad civil SUN debería asumir la responsabilidad de ayudar a las alianzas de la sociedad civil a conseguir financiación básica. En los subsidios futuros se debería priorizar la financiación de medidas innovadoras y catalizadoras que contribuyan al logro de los resultados, además de supervisar los proyectos piloto y las intervenciones para eliminar los obstáculos y compartir los resultados y los aprendizajes regularmente con los países miembros (véase la Sección 3.2.2). Los subsidios deberían complementar (en lugar de reemplazar) la financiación básica de la programación de nutrición nacional y se debería explorar la posibilidad de poner en marcha un modelo de inversión conjunta con fondos provenientes del fondo común y los países beneficiarios.

39) Revisar el uso de los subsidios del fondo común para ayudar a las redes de empresas SUN. La financiación de estas redes puede y debería correr por cuenta de los socios del sector privado que la integran. Además, este acto constituiría una forma para las empresas de demostrar su compromiso con el apoyo a una respuesta nacional y mundial a la nutrición.

3.3.3 Estructuras nacionales

Puntos focales SUN en los gobiernos y plataformas multiactor

Sinopsis

El enfoque del Movimiento SUN se centra en las plataformas multiactor, cuyo propósito es congrega a todos los actores pertinentes para respaldar y brindar una respuesta nacional multisectorial y multiactor alineada para solucionar los problemas de nutrición. Las plataformas multiactor constituyen foros esenciales para el desarrollo de políticas, planes y marcos comunes de resultados y para la rendición de cuentas mutua.

En cada país SUN, un encargado de la toma de decisiones del órgano ejecutivo designa a un punto focal SUN en el gobierno para que se ocupe de dirigir la iniciativa del Movimiento SUN y coordinar la plataforma multiactor. Los puntos focales pueden o no tener conocimientos o experiencia en materia de nutrición y, en algunos países, también se ha designado un punto focal técnico para que proveyera los conocimientos específicos de nutrición. La combinación de puntos focales técnicos y comprometidos en el gobierno puede ser muy efectiva.

La eficiencia de los puntos focales depende de la persona, de su compromiso, su capacidad, su influencia, y el tiempo que tenga para dedicarle a la función. En la mayoría de los países, la función de punto focal no es un puesto de tiempo completo y las personas que la ejercen suelen tener otras responsabilidades.

Las plataformas multiactor pueden ofrecer un espacio para reunir a los diversos actores involucrados, pero la eficacia de estas plataformas suele estar supeditada al compromiso del gobierno y del punto focal en particular. La cantidad de objetivos que alcanzan estas plataformas depende de su capacidad de administración y de los recursos con los que cuente, así como de la antigüedad de los participantes. Los informantes sostienen que muchas plataformas multiactor son *proforma* y burocráticas, y se reúnen de manera esporádica.

Algunos informantes cuestionaron el hecho de que el Movimiento SUN apoyara el establecimiento de estructuras paralelas y promocionara la imagen de la marca SUN (por ejemplo, plataformas SUN y puntos focales SUN) en vez de aprovechar las estructuras de nutrición existentes en los países. Dado que el Movimiento SUN tiene una duración determinada y en vista de la importancia de la apropiación nacional y la sostenibilidad de las medidas de nutrición, es esencial fusionar las estructuras del Movimiento SUN con las estructuras nacionales.

Recomendaciones

40) Adoptar un enfoque de una coalición nacional en los países. Si bien esta sería similar a la plataforma multiactor en el sentido de que podrían participar actores involucrados de distintos sectores como el gobierno, la sociedad civil, el mundo académico, las empresas y los medios de comunicación, la atención se depositaría en la participación basada en el compromiso con la acción en vez de en la representación de sectores en pos de su propio beneficio. La coalición adoptaría la forma de equipo o grupo de trabajo de alto desempeño y rendimiento, y se conformaría de personas dinámicas y cualificadas que compartan el compromiso de avanzar con las prioridades nacionales de nutrición y lograr resultados. Estas personas deberían poseer conocimientos y experiencias de primera línea para conseguir un enfoque práctico, lo que les permitiría adoptar una actitud receptiva, flexible y orientada a la acción con respecto a su trabajo. El funcionamiento y la eficacia de la coalición no deberían depender de la dirección del gobierno o el punto focal, pero se beneficiaría de su apoyo y de su participación activa. En algunos países, es posible que las plataformas multiactor ya funcionen como coaliciones centradas en las tareas, por lo que los cambios serían mínimos. En cambio, en otros, donde las plataformas están inactivas o no funcionan, quizás sea factible aprovechar las estructuras existentes de nutrición o sumarse a ellas. La idea es que los donantes y los organismos de las Naciones Unidas participen y brinden apoyo según corresponda, pero que la coalición esté impulsada por los países.

41) Adaptar las estructuras nacionales al contexto institucional y político nacional en lugar de promover un enfoque único. Tal como se refleja en las ilustraciones de los países de la revisión estratégica (Anexo 2), las estructuras de nutrición nacionales son diversas en la práctica. Por ejemplo, en Afganistán, la Agenda por la Seguridad Alimentaria y Nutricional (AFSeN-A, por sus siglas en inglés) cuenta con un Secretariado técnico, y existe una plataforma multiactor de alto nivel con un comité de pilotaje que consta de ministros, socios para el desarrollo, organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado. En Indonesia, el punto focal SUN en el gobierno es el delegado de Desarrollo Humano y Asuntos Culturales del Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional (*Bappenas*). En Guatemala, en el estudio de caso se señaló la necesidad de adoptar enfoques y estructuras a medida que integran los factores que impulsan la malnutrición, las dinámicas y las capacidades nacionales. El Movimiento SUN (ya sea el Secretariado o una de las redes o socios del Movimiento) podría desempeñar un papel útil en el registro y el intercambio de diferentes modelos que respalden las medidas multisectoriales en favor de la nutrición. La relación entre la coalición nacional y otras estructuras de nutrición también estará determinada por los contextos institucionales y nacionales.

42) Fomentar la comunicación entre las coaliciones nacionales, otras iniciativas regionales y nacionales y otras redes. El Secretariado del Movimiento SUN y las redes SUN desempeñarán un importante papel para vincular las estructuras nacionales con otras redes de los países (entre ellas, las redes de acción del Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición³⁰, cuyo propósito es compartir experiencias, promover la coordinación y generar compromiso político) y con otras iniciativas, como los observatorios que respaldan el PMA, que desempeñan un papel regional.

4. Conclusión

Si bien las dos primeras fases del Movimiento SUN no estuvieron exentas de desafíos y limitaciones, podría decirse que fue la preparación que el Movimiento SUN necesitó para ahora emprender la transformación de la nutrición y realmente afianzarse en la lucha contra la malnutrición.

La génesis del Movimiento SUN atrajo a un número reducido de personas e instituciones, y se percibe cierta nostalgia respecto de la energía y la solidaridad que caracterizaron a las primeras etapas del Movimiento. Diez años después de aquel acontecimiento, el Movimiento SUN ha adquirido un tamaño y una diversidad tal que lo invisten de fortalezas que valen la pena aprovechar. Sin embargo, existen otras dinámicas distintas a las de hace una década. Mantener el *statu quo* no está entre las opciones posibles.

En el mundo y en los países, la importancia de la nutrición ha ganado reconocimiento. El anhelo de un cambio también ha aumentado, tal como lo ha hecho el conocimiento respecto de las distintas formas y los factores que impulsan la malnutrición. La promoción de una alimentación saludable accesible y asequible para todas las personas es el objetivo que, si se lograra, se interrumpiría la senda causal de las múltiples formas de la malnutrición. Sin embargo, es preciso evaluar la agenda del Movimiento SUN desde la mirada de otras cuestiones mundiales relacionadas con la malnutrición (por ejemplo, el cambio climático, los conflictos, el desplazamiento o los sistemas alimentarios) o que son consecuencias de la malnutrición (como las enfermedades no transmisibles). Asimismo, el Movimiento no puede permitirse perder de vista los factores estructurales clave que perpetúan la malnutrición (por ejemplo, la equidad e inclusión social, la rendición de cuentas, la responsabilidad corporativa o el financiamiento y los gastos).

Si bien el Movimiento SUN es un órgano colectivo, no es inflexible. La puesta en marcha de un análisis minucioso de los factores específicos que impulsan la malnutrición en los diferentes países, los grupos sectoriales de los países y las regiones, que esté acompañado de enfoques personalizados que ataquen los principales factores impulsores en estos contextos, podría contribuir a la mejora de la nutrición. El sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN debe reproducir todos los principios de compromiso del Movimiento y adoptar mecanismos de gobernanza que propicien la toma de decisiones estratégica y transparente y la coherencia entre los diferentes integrantes. De lo contrario, se corre un alto riesgo de que el Movimiento SUN quede sumido en la desconfianza y las agendas institucionales contrapuestas.

El equipo de la revisión estratégica debía responder a conciencia y explayarse sin tapujos en estas cuestiones. Las recomendaciones que se exponen en el presente informe son indicaciones claramente formuladas para que se proceda de otra manera. La identidad futura y actual del Movimiento SUN debe cimentarse en los países, en sus vías de transformación de la nutrición, sus capacidades y sus prioridades. El objetivo de estar impulsado por los países, dirigido por los países y centrado en los países deberá reflejarse en el *modus operandi* y la estructura del Movimiento SUN, y no solo en lo que profesa, como sus principios o prioridades estratégicas. ¿Todos los actores involucrados están dispuestos a dar este salto?

Anexo 1: Tendencias y factores externos relevantes

Introducción

Los últimos diez años se caracterizaron por una gran volatilidad que repercutió en las personas e instituciones de todos los sectores del mundo. El nivel de cambio rápido e impredecible, tanto positivo como negativo, ha hecho que sea cada vez más difícil para las organizaciones de todo tipo elaborar y aplicar planes bien pensados y eficaces para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

Incluso en épocas de inestabilidad, hay factores y tendencias identificables que pueden y deben considerarse durante los procesos de planificación. Sin embargo, también hay cuestiones ocultas, emergentes y cambiantes que pueden tener efectos inesperados, incluso en los planes bien trazados. En la realidad actual, la volatilidad de los factores y las tendencias refleja la inestabilidad de la época.

El reto al que se enfrenta el Movimiento SUN durante la planificación de su fase siguiente es comprender el panorama general de las tendencias, pero a la vez reconocer aquellas que guardan relación con los problemas que lo abruma. Las cuestiones específicas relativas al panorama nutricional se han integrado en el informe principal cuando se aplican. Los diez factores y tendencias externos siguientes, que no se enumeran en orden de importancia, podrían tener una influencia importante en la estructura, las operaciones y el éxito del Movimiento SUN en el corto y mediano plazo. El desafío consiste en considerar cómo abordar estos factores de manera que el Movimiento SUN se fortalezca como un movimiento dinámico en el sector de la nutrición.

Marcar la diferencia

- El interés en marcar la diferencia es generalmente análogo a los *resultados*, *efectos* o *impacto* que se suelen esperar de las organizaciones con una misión y objetivos establecidos. Sin embargo, hay una pasión asociada, un imperativo dinámico, por *marcar una diferencia* que lo distinga de un *resultado* tradicional. (Véase el libro de Greta Thunberg, *No One Is Too Small to Make a Difference*).
- A menudo existen implicaciones sociales, culturales y ambientales subyacentes para marcar la diferencia, ya sea que se trate de una cuestión de carácter macro (por ejemplo, el cambio climático) o micro (por ejemplo, la calidad de vida de la comunidad). Si bien puede haber un componente económico para marcar una diferencia, suele estar vinculado a cuestiones de equidad y responsabilidad social, antes que a la empresa privada o al capitalismo de mercado.
- La escala del problema o desafío es irrelevante cuando existe un compromiso de marcar una diferencia. Mientras que las medidas de gran resonancia para atender problemas de gran escala tienden a recibir más atención, hay millones de personas que trabajan para marcar una diferencia en problemas de todos los tamaños y alcances.
- El concepto "marcar una diferencia" también es semejante al de *valor añadido* (es decir, un *mejoramiento* o agregado a algo), pero centrándose en el efecto —en particular a largo plazo—, que ha tenido ese mejoramiento o agregado (por ejemplo, cómo se materializarán con el tiempo los cambios o mejoras que se han hecho).
- Las implicaciones del valor en el largo plazo son también una característica distintiva de marcar una diferencia en lugar de simplemente generar resultados inmediatos o a corto plazo.

Resistencia al cambio

- Los actores con intereses arraigados son reacios y hasta resistentes al cambio. Hay una gran inversión intelectual y financiera con el fin de mantener el *statu quo*. Pero esta determinación a *mantener el mismo rumbo* puede ser un intento equivocado de proteger reputaciones, crear legados e impedir que nuevos actores tomen la delantera en iniciativas importantes.
- Entre los actores arraigados, a menudo, hay una nostalgia asociada a las viejas formas de hacer las cosas. Esta nostalgia es vista como una forma de ignorar o resistir ante los llamados al cambio. Invocar la nostalgia es una forma eficaz de movilizar a los integrantes que le temen al cambio. También es una forma de socavar los argumentos de los integrantes que quieren hacer las cosas de manera diferente.

- El meme "OK Boomers" es un ejemplo instructivo de la frustración que sienten los nuevos actores ante la resistencia al cambio que oponen los actores arraigados. Toda generación tiene conflictos con aquellas que la preceden (por ejemplo, los *Baby Boomers* a los que se hace referencia en el mencionado meme no lograban ponerse de acuerdo con las generaciones de sus padres y abuelos), pero la resistencia al cambio se ha vuelto más problemática con las dilatadas repercusiones y notoriedad que fueron ganando los problemas, como el cambio climático.
- Seguir con los planteamientos existentes o volver a las viejas formas de hacer las cosas se está convirtiendo en una posición cada vez menos defendible cuando estas metodologías —o la promesa de recuperar lo viejo— siguen generando promesas insostenibles (como, por ejemplo, si se dijera que se recuperarían los trabajos manuales en las fábricas).
- Hay una urgencia implícita en los llamamientos actuales para hacer las cosas de forma diferente y marcar una diferencia. En relación con muchas cuestiones (por ejemplo, el cambio climático, la degradación de los océanos), existe una clara y creciente sensación de que es necesario adoptar medidas inmediatas para evitar el desastre. Aunque otras cuestiones (por ejemplo, las desigualdades económicas, la libertad de expresión) puedan transcurrir con mayor sosiego, todavía hay una fuerte sensación de que el momento de actuar es ahora.
- El sentido de urgencia queda subrayado por el hecho de que se considera que el cambio —incluso cuando hay una gran necesidad de que suceda—, se produce con demasiada lentitud, dados los acontecimientos en juego (por ejemplo, el cambio climático, las desigualdades económicas, la libertad de expresión). Las demoras se deben a prácticas de larga data, a intereses arraigados, a programas cambiantes y a cuestiones que compiten entre sí.
- En diciembre de 2019, en una declaración conjunta emitida en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (Conferencia de las Partes 25), 631 inversores institucionales que administraban más de USD 37 billones en activos instaron a los gobiernos a que intensificaran los esfuerzos para hacer frente a la crisis climática mundial y alcanzar los objetivos del Acuerdo de París.
- Marcar una diferencia requiere de la capacidad de tomar medidas rápidas y decisivas. Sin embargo, en estos contextos existe un deseo contrapuesto de garantizar que el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones sean inclusivos, lo que requiere equilibrar el tiempo y el esfuerzo necesarios para incluir a las personas u organizaciones en el proceso con la necesidad de actuar con urgencia.
- Actuar con urgencia no impide examinar y revisar esas medidas una vez que están en marcha. La urgencia no implica precipitación ni falta de preparación.

Valores

- A medida que la preocupación por la responsabilidad social adquiere más fuerza en múltiples sectores, los actores involucrados internos y externos son cada vez más conscientes de que los *valores* (es decir, los *principios*, las *normas éticas*) deben formar parte integral de la estructura y las operaciones de una organización, desde la gobernanza general hasta las actividades individuales y organizativas. Lo ideal es que estos valores reflejen el contrato social de hecho que las organizaciones tienen con el público en general para contribuir al bien común.
- Estos valores y principios se convierten en puntos de referencia para que los actores involucrados, tanto internos como externos, comprendan lo que las organizaciones consideran como *lo que es bueno* y *lo que es correcto*. Sin embargo, si las organizaciones van a *hablar* de principios, también deben *ponerlos en práctica* (es decir, sus actos deben reflejarse en sus palabras).
- Cada vez es más importante que las organizaciones tengan metas altas con respecto a sus valores y principios, aunque aún no logren cumplirlas plenamente. La calidad de los principios a los que se aspira tiene sus propios méritos, al igual que la trayectoria necesaria para alcanzar y mantener un compromiso con los principios. Sin embargo, es vital exhibir un progreso significativo para demostrar que el compromiso es más que retórico.
- En agosto de 2019, en la Mesa Redonda de Negocios, presidida por Jamie Dimon, presidente y director general de JPMorgan Chase & Co., se publicó una nueva Declaración sobre el propósito de una corporación con un fuerte enfoque en un estándar más alto de responsabilidad empresarial. En la declaración, se partió de la premisa que centrarse únicamente en hacer dinero ya no es un propósito corporativo suficiente. Según la declaración, las empresas deben "compartir un compromiso fundamental con todos los actores involucrados", incluidos los clientes, los trabajadores, los proveedores y todas las comunidades en las que operan. Hasta la fecha, más de 180 de las empresas más grandes del mundo han firmado esta declaración. Sin embargo, existe la preocupación de que las acciones corporativas no coincidan con la retórica del cambio; por ejemplo, entre enero de 2016 y junio de 2019, JPMorgan Chase prestó más dinero

(USD 75 000 millones) a las empresas de combustibles fósiles que cualquier otro banco del mundo.

- En enero de 2020, BlackRock, el mayor administrador de activos del mundo con casi 7 billones de dólares en inversiones cambiará fundamentalmente su política de inversiones para incluir la sostenibilidad ambiental como un objetivo central.
- También están surgiendo estructuras empresariales y modelos de gobernanza (por ejemplo, las empresas B, las empresas de beneficencia, las cooperativas de plataforma y las empresas cebra) que hacen mucho hincapié en la responsabilidad social y que están ganando terreno en todo el mundo.

Democracia-autocracia, participación-autoritarismo, empoderamiento-subordinación, inclusión-exclusión

- Desde tiempo inmemoriales ha habido tensiones entre opuestos críticos en la teoría y la práctica del gobierno, la administración, así como en las operaciones y la implementación en todos los niveles, desde los gobiernos nacionales hasta las organizaciones independientes y las personas individuales. Sin embargo, las recientes tendencias sociopolíticas se han inclinado, en muchos contextos, hacia el lado autocrático, autoritario, subordinado y exclusivo de las dicotomías. Cabe señalar que esta tendencia negativa está alineada en muchos círculos con una resistencia al cambio o una nostalgia de las viejas formas de hacer las cosas, e irónicamente sus defensores incluyen a integrantes que obtendrían un beneficio directo con las nuevas iniciativas o planteamientos.
- Aunque siempre hay defensores o promotores de la postura autocrática, autoritaria, subordinada y exclusiva, los antecedentes históricos muestran que se benefician más personas cuando florece el lado democrático, participativo, empoderado e inclusivo. Sin embargo, para que este lado florezca, las personas deben ejercer un papel activo y estar bien informadas de los hechos.
- Los conflictos de intereses (es decir, las situaciones en las que una persona u organización está en condiciones de obtener un beneficio personal o institucional de acciones o decisiones tomadas en el ejercicio de funciones oficiales) son más frecuentes en los ámbitos autocráticos, autoritarios, subordinados y exclusivos. Un factor importante es la falta de transparencia y de rendición de cuentas en estos ámbitos. Sin embargo, los conflictos de intereses pueden surgir y, de hecho, surgen en ámbitos democráticos, participativos, empoderados e inclusivos, a menudo debido a una falta similar de transparencia y rendición de cuentas.
- En muchas esferas, los defensores y promotores de la posición autocrática, autoritaria, subordinada y exclusiva han vinculado su apoyo a este planteamiento a los ataques contra las minorías, los migrantes o los desplazados, a quienes perciben como una amenaza. Desde su perspectiva, estas tácticas constituyen una forma de hacer frente a esta amenaza; en cambio, no es un método que querrían que les impusieran en sus propias vidas.
- Para la mayoría de las personas, incluidos los millones de personas afectadas por todas las formas de malnutrición, la participación, el empoderamiento y la inclusión (es decir, el hecho de tener una voz) es esencial si quieren garantizar sus derechos humanos fundamentales. Sin embargo, requiere que organizaciones de todo tipo se comprometan con la importancia de esa voz, tanto en los principios como en la práctica.

Conexiones y redes

- La capacidad de crear, aprovechar y mantener las conexiones es mayor ahora que en cualquier otro momento de la historia. Una red de conexiones en persona y en línea puede reunir a individuos, organizaciones, datos, información, conocimientos y experiencia a nivel local, nacional, regional y mundial en un número infinito de combinaciones. El desafío radica en identificar y mantener conexiones que sean significativas y útiles conforme a los intereses de los actores involucrados y usuarios actuales y potenciales.
- Existe una capacidad y un interés crecientes en el establecimiento de conexiones específicas que sean y relevantes para un público determinado con el fin de maximizar su valor. Si se establecen y administran del modo correcto, esas conexiones se convierten en *redes distribuidas* de conocimientos y prácticas; los principales actores involucrados se convierten esencialmente en nodos de la red con la capacidad de dotarla de contenido. Una red distribuida bien organizada puede convertirse en una valiosa plataforma para la difusión y el desarrollo de conocimientos y prácticas legítimos (por ejemplo, un ecosistema integrado de conocimientos o una comunidad de prácticas).
- La organización efectiva tiene en cuenta la calidad de las conexiones y el contenido, así como el enfoque de

la red. El valor de la red puede verse comprometido o disminuido rápida y fácilmente si las conexiones o el contenido son irrelevantes o sesgados. Aunque el contenido generado por los usuarios tiene el potencial de ser una parte vital de la red, también debe ser cribado o moderado para asegurar que encaje con la calidad y el enfoque general de la red.

- Sin embargo, el compromiso con la calidad y el enfoque no deberá socavar la importancia de proponer a los actores involucrados o usuarios que aporten nuevas ideas y perspectivas. Es vital que la red sea dinámica y que invite a la reflexión además de ser práctica y beneficiosa. Este tipo de red no es solo un repositorio, sino que fomenta la participación de los actores involucrados y los alienta a actuar.
- Uno de los aspectos más poderosos de una red distribuida dinámica es su capacidad de adaptarse a las necesidades, demandas y circunstancias cambiantes de sus actores involucrados, incluidos los colaboradores y los usuarios. Se trata de un espacio en el que pueden converger diferentes socios, temas, conocimientos, perspectivas, etc., y se puede hacer un seguimiento de sus contribuciones al valor general de la red.

Actores y actividades de primera línea

- Cada vez hay mayor conciencia respecto de la importancia de lo que ocurre en primera línea, es decir, ese espacio o lugar donde se ponen en práctica las ideas, las estrategias y los planes. Las personas que están en la *primera línea* de cualquier situación —positiva o negativa— tienen una perspectiva única e invaluable. Estas personas engloban a toda la gama de actores que están activos o involucrados en la primera línea, incluidas las personas que se ven directamente afectadas por los acontecimientos o medidas y quienes que les prestan servicios. Aprovechar sus conocimientos y experiencia es vital para comprender el *quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo* de una situación y la eficacia de cualquier medida o respuesta. En el contexto de marcar una diferencia, es lo que sucede en las primeras líneas donde la diferencia (o cualquier cambio) se verá, se sentirá y posiblemente se medirá.
- El *New Oxford American Dictionary* define en inglés la *primera línea* como "la posición más importante o influyente en un debate o movimiento". No obstante, en muchos sectores, la perspectiva de la primera línea ha sido históricamente marginada o ignorada. Por ejemplo, en muchos ámbitos puede ser difícil recopilar y analizar los aportes de las primeras líneas. También hay prejuicios respecto de las limitaciones que se perciben en la perspectiva de la primera línea porque puede tener un enfoque más estrecho y tiende a ser más táctica y operativa. Además, el personal de primera línea en múltiples sectores tiende a estar mal pagado (por ejemplo, los trabajadores de la comida rápida) o no se le paga en absoluto (los trabajadores sanitarios de la comunidad).
- En el sector privado, en particular, en la esfera del desarrollo de productos y la atención al cliente, existe un compromiso de larga data para comprender lo que ocurre en las primeras líneas, incluidas las relaciones B2B (entre empresas) y B2C (entre la empresa y el consumidor). En vista de que las empresas recopilan y emplean un volumen cada vez mayor de datos, el sector privado sigue aumentando la sofisticación de sus actividades en las primeras líneas.
- A pesar del creciente interés en lo que ocurre en la primera línea y en las personas activas a ese nivel, no está tan claro si esa conciencia se traduce (o se traducirá) en un mayor compromiso, más recursos, mejores actividades, un mejor desempeño y resultados superiores.

Planteamientos empresariales

- Los empresarios típicos son personas que están dispuestas a correr riesgos para iniciar y construir una empresa. Pero también están comprometidos con la innovación, ya sea creando algo completamente nuevo o mejorando lo que ya existe. Los mejores de ellos son pensadores y hacedores ágiles y creativos. Son administradores y ejecutores flexibles y receptivos. Son agentes de cambio intrépidos y con visión de futuro.
- El pensamiento y los planteamientos empresariales están cada vez más infundidos en las estrategias y operaciones de todo tipo de organizaciones, incluidas las que están fuera del sector privado. Incluso las organizaciones sólidas están usando planteamientos empresariales para empujar los límites tradicionales y probar cosas nuevas.
- El pensamiento emprendedor tiende a ser hacia el exterior y experiencial. Da prioridad a la comprensión de las realidades del terreno, a escuchar las historias de la gente y a observar sus prácticas. Comprender las situaciones y circunstancias desde múltiples perspectivas es una parte esencial para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.
- Los factores relacionados que son esenciales para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades

son la voluntad de experimentar (es decir, ensayo y error; construcción y prueba) y la capacidad de moverse rápidamente (por ejemplo, el ciclo OODA [observar, orientar, decidir, actuar]; repetición de ciclo rápido). En muchos aspectos, el *imperativo dinámico* que impulsa a las personas a *marcar una diferencia* es inherente al pensamiento y los planteamientos empresariales.

- Uno de los mayores desafíos para los empresarios es evitar o limitar los sesgos en su planteamiento. Por ejemplo, *déformation professionnelle* es un término francés que se utiliza para describir la tendencia a ver el mundo desde un punto de vista singular en lugar de una perspectiva más inclusiva y equilibrada. Este término alude a la visión particular de las personas dentro de una profesión determinada (por ejemplo, funcionario público, médico, abogado, trabajador social, contador) y al posible sesgo o distorsión que se produce al observar una variedad de situaciones desde una sola perspectiva.

Planteamientos interdisciplinarios

- Los planteamientos del trabajo y, en particular, de la solución de problemas tienden a ser *intradisciplinarios* (es decir, se trabaja dentro de una sola disciplina; hay fragmentación) o *multidisciplinarios* (es decir, se integran diferentes disciplinas en aras de aprovechar los conocimientos respectivos; es de carácter multisectorial). Sin embargo, a medida que los problemas se vuelven más complejos, hay un interés creciente en los enfoques *interdisciplinarios* firmes (es decir, la integración de conocimientos y métodos de diferentes disciplinas; una síntesis de los planteamientos). El interés por los planteamientos interdisciplinarios ha sido alentado por la creciente creencia de que los planteamientos intradisciplinarios y multidisciplinarios están teniendo dificultades para atender problemas críticos.
- Un planteamiento interdisciplinario recurre a múltiples disciplinas (o diferentes campos de especialización) para redefinir los problemas fuera de los límites normales y encontrar soluciones basadas en una nueva comprensión de las situaciones complejas. Aprovechar las múltiples disciplinas requiere que se identifique a quienes tienen algo que aportar al planteamiento, ya sea que se los perciba como directamente relevantes o no. Tomar estas decisiones requiere de un nivel de pensamiento lateral y la voluntad de explorar cómo las diferentes áreas de especialización y las diferentes perspectivas pueden trabajar juntas de manera que se superen los límites.
- Los planteamientos interdisciplinarios promueven una profunda integración de las percepciones cuantitativas, cualitativas y emocionales. Esta integración puede hacerse utilizando una serie de herramientas, técnicas y métodos, que van desde el pensamiento crítico hasta la evaluación de la ambigüedad y los macrodatos. La integración profunda es otra forma de trascender la mentalidad compartimentada, superar los límites y encontrar nuevas soluciones a problemas difíciles.
- Los planteamientos interdisciplinarios y la teoría de los sistemas y del caos están estrechamente relacionados y son muy compatibles. Cuando menos, la perspectiva holística de la teoría de los sistemas y del caos hace que el planteamiento de la comprensión y el tratamiento de los problemas sean intrínsecamente interdisciplinarios. El denominador común es comenzar con una perspectiva más amplia (es decir, tender una red más vasta) en lugar de ver y analizar solo actividades o acontecimientos específicos. Si se tiende una red más vasta, la posibilidad de identificar los puntos de aprovechamiento, los puntos de inflexión, las oportunidades o las soluciones aumenta exponencialmente.

Normalización frente a adaptación/personalización

- Las estrategias institucionales se han construido tradicionalmente en torno a la normalización, incluidas las políticas, los procedimientos, los programas y los productos normalizados. La normalización fue y es considerada una forma útil de asegurar la consistencia a través de una organización o red, para explotar las economías de escala y controlar los costos. Sin embargo, a medida que la globalización (es decir, la creciente interdependencia de las economías, culturas y poblaciones del mundo, provocada por el comercio transfronterizo de bienes y servicios, la tecnología y los flujos de inversiones, las personas y la información) ha seguido avanzando y evolucionando, existe una conciencia cada vez mayor de que la adaptación o personalización es vital para conectar con los actores involucrados locales (por ejemplo, nacionales y subnacionales), que van desde los empleados hasta los socios y los clientes o beneficiarios.
- La normalización tiende a ser más excluyente porque hay más condicionamientos (por ejemplo, las cosas se hacen de manera específica dentro de los planteamientos aprobados, lo que limita la capacidad de las organizaciones para experimentar e influir en los resultados; no se atienden las necesidades de los actores involucrados locales). Mientras que la adaptación o personalización es mucho más inclusiva porque se permite y se fomenta la variación, la hiperadaptación o hiperpersonalización puede ser tan restrictiva como la normalización (por ejemplo, la hiperpersonalización de noticias e información, incluso de algoritmos en

línea que refuerzan las percepciones existentes de las personas a expensas de otros puntos de vista; productos y servicios sobrelocalizados que corren el riesgo de ser percibidos como inauténticos porque se alejan demasiado de su fuente).

- El desafío es encontrar un equilibrio entre la normalización y la adaptación o personalización que mejor atienda las diversas necesidades e intereses de los diferentes actores involucrados. Sobre la base de las tendencias actuales (por ejemplo, la diferenciación a nivel de país; las actitudes y preferencias generacionales; las ventajas de los enfoques inclusivos frente a los excluyentes), la balanza se inclinará hacia una mayor adaptación o personalización y menos hacia la normalización.
- En el lenguaje de la comercialización, se diría que "las mejores soluciones hacen que sea fácil hablar con autenticidad a los clientes en cada mercado global".

Implicaciones para el Movimiento SUN

Desde sus inicios, el Movimiento SUN ha aspirado a ser un tipo de organización diferente en el sector de la nutrición; su posicionamiento como "movimiento" es un punto importante de diferenciación. Entre los principales informantes, no está claro cómo este posicionamiento ha ayudado realmente a la organización; por ejemplo, no hay consenso sobre lo que significa un "movimiento" y se observa una escasa capacidad para identificar su valor en el contexto del Movimiento SUN. Pero hay razones de peso para retener y redefinir la posición del Movimiento SUN como movimiento.

Los observadores especializados en movimientos dicen que su fuerza reside en su capacidad para establecer y aprovechar las relaciones, que no precisamente se refieren a los lazos circunstanciales, sino a las conexiones afianzadas que pueden impulsar el cambio. Los movimientos crecen en tamaño e influencia aprovechando las relaciones para reproducirse.

Los movimientos movilizan la acción y empoderan, ya que permiten que los actores involucrados divulguen un mismo mensaje.

La explotación o el tratamiento de las diferentes tendencias citadas anteriormente apoyarían un giro del Movimiento SUN hacia una estrategia impulsada por los países y orientada a la acción y los resultados. Los países estarían mejor equipados a nivel individual y colectivo para hacer frente a los obstáculos fundamentales que detienen el cambio, entre ellos el *statu quo* sistémico, la inercia institucional, las limitaciones de recursos, el pensamiento estático y los planteamientos de aversión al riesgo. Estas tendencias también ayudan a los países miembros (en forma individual y colectiva) en la formulación de diferentes preguntas, la colaboración con socios no tradicionales, la puesta a prueba de nuevos planteamientos, la ampliación de los límites, la aceptación de los fracasos y la asunción de responsabilidades.

El Movimiento SUN debe seguir formando parte de la comunidad mundial de organizaciones que trabajan en la nutrición y en cuestiones relacionadas con la nutrición, pero un enfoque en las medidas y los resultados que mejore las repercusiones en el terreno lo separaría de las organizaciones, iniciativas o mecanismos interesados principalmente en los efectos intermedios (por ejemplo, alentar, promover, coordinar, orientar o supervisar las tareas de terceros). Como movimiento, los países miembros y sus instituciones nacionales y subnacionales participantes, como el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, se harían responsables de sus decisiones y acciones, además de las contribuciones tanto positivas como negativas a los resultados deseados.

La variedad de desafíos, los problemas persistentes y las inmensas oportunidades a las que se enfrenta la nutrición de aquí a 2030 requieren de un pensamiento dinámico, un optimismo idealista y medidas concretas. En otros sectores, las organizaciones que buscan marcar una diferencia significativa y sostenible han aprendido que ya no pueden aferrarse a creencias, estructuras o prácticas anticuadas o ineficaces. El Movimiento SUN puede aprovechar los cambios en el espíritu para unirse al pequeño pero creciente grupo de organizaciones de nutrición que realmente están haciendo las cosas de manera diferente.

Anexo 2: Ilustraciones de los países

Tabla 2. Cuestiones estratégicas destacadas por país

PAÍS	CUESTIONES ESTRATÉGICAS DESTACADAS							
	Liderazgo transformador	Valor añadido del Movimiento SUN	Oportunidades perdidas por el Movimiento SUN	Implementación subnacional	Cooperación entre países	Estados frágiles	Impulsores estructurales de la nutrición	Amenazas externas y agendas mundiales
Afganistán	X	X			X	X	X	X
Bangladesh			X				X	X
Burkina Faso		X	X					X
Costa Rica		X	X		X			X
Guatemala		X	X				X	X
Indonesia	X	X	X					
Kenia				X				
Ruanda	X		X	X			X	
Yemen		X				X		
Caso regional de LAC			X					X
Caso regional de África			X			X		X

Abreviaturas: LAC: América Latina y el Caribe; SUN: Movimiento para el fomento de la nutrición

La nutrición en los Estados frágiles requiere un enfoque más intenso y estrategias de adaptación que tengan en cuenta el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo. Esto es particularmente importante debido a la existencia de crisis prolongadas y peligros recurrentes que plantean importantes amenazas a la nutrición en varios países SUN. *Afganistán, uno de los miembros más nuevos del Movimiento SUN (ingresó en septiembre de 2017), es una ilustración convincente de cómo el Movimiento SUN ha facilitado la obtención de rápidas victorias en el fomento de la nutrición en un contexto local difícil.*

DISPOSICIONES PRÁCTICAS DE GOBERNANZA PARA LA ACCIÓN EN MATERIA DE NUTRICIÓN

En el Día Mundial de la Alimentación de 2017, el gobierno presentó la Agenda por la Seguridad Alimentaria y Nutricional de Afganistán (AFSeN-A, por sus siglas en inglés). La Agenda posee un Secretariado Técnico financiado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). En la actualidad, el director general del Secretariado del Consejo de Ministros de Afganistán se desempeña como punto focal político del Movimiento SUN. Antes de la creación de la AFSeN-A, el Ministerio de Salud

Pública y el Ministerio de Agricultura, Riego y Ganadería eran los principales responsables de los programas relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición. **Con la creación de la AFSeN-A, hay un compromiso multisectorial más amplio y una mayor visibilidad política de la nutrición.**

Al igual que las agendas de otros países SUN, la de Afganistán tiene una plataforma multiactor de alto nivel de seguridad alimentaria y nutrición. Su comité de pilotaje está presidido por el director ejecutivo de la República Islámica de Afganistán y cuenta con la participación de ministros, viceministros, socios para el desarrollo, organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado. Además, tiene conexiones con las plataformas humanitarias. El hecho de que el comité de pilotaje esté presidido por el director ejecutivo es una opción estratégica válida, en vista de que las cuestiones nacionales intersectoriales, como la juventud, el género y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD), también son competencia de la oficina del director ejecutivo.

Aunque sirve como la más alta plataforma de toma de decisiones y coordinación, el comité de pilotaje solo se reúne cada seis meses. **Para facilitar una acción oportuna y coordinada que aborde las cuestiones operativas relacionadas con una respuesta multisectorial y multiactor a los problemas de nutrición, Afganistán también tiene su propio comité ejecutivo (CE), que se reúne una vez por mes y, a diferencia de la plataforma multiactor, se centra más en estas cuestiones.** El comité ejecutivo también tiene tres grupos de trabajo enfocados en 1) seguridad alimentaria, 2) nutrición y 3) concientización pública y promoción. Esos tres grupos de trabajo, que también se reúnen mensualmente, están presididos por el Ministerio de Agricultura, Riego y Ganadería; el Ministerio de Salud Pública; y el Ministerio de Cultura e Información, respectivamente. El país también cuenta con un foro de socios para el desarrollo y una alianza de la sociedad civil.

PROGRESO, PERO NO SIN DESAFÍOS

La estructuración de la acción en materia de nutrición de manera práctica ha sido un hecho promisorio para el país, pero todavía atraviesa algunas dificultades para fomentar la rendición de cuentas de las medidas y los resultados. Por ejemplo, algunos de los actores involucrados del comité ejecutivo no siempre cumplen con las decisiones de la reunión o los plazos acordados. También se puede mejorar el intercambio de información entre instituciones.

No obstante, hay 28 comités provinciales de seguridad alimentaria y nutrición presididos por los gobernadores, aunque hay variaciones en su funcionalidad. La rotación de personal en la gobernanza provincial (que requiere una sensibilización continua sobre cuestiones de nutrición) y las diversas prioridades locales (por ejemplo, hacer frente a la inseguridad local) siguen siendo desafíos. Los informes del grupo sectorial de nutrición de Afganistán destacan la necesidad de vigilancia continua. El retraso en el crecimiento sigue siendo un problema, y también se registran tasas extremadamente altas de desnutrición aguda que acaecen junto con diversos peligros (por ejemplo, conflicto o inseguridad, sequía grave) que tienen un efecto palpable en las iniciativas locales. A pesar de estos desafíos, se han logrado notables avances en la vinculación del pueblo afgano con intervenciones eficaces en materia de nutrición. Los logros ilustrativos incluyen:

- El desarrollo y la aprobación de un plan estratégico multisectorial de cinco años en materia de seguridad alimentaria y nutrición;
- La aprobación de la Autoridad afgana de control de la seguridad alimentaria por parte del Consejo de Ministros y el Gabinete;

- La puesta en marcha de un paquete de nutrición para la comunidad en la mayoría de las provincias;
- La sensibilización y la capacitación en seguridad alimentaria y nutrición de más de mil docentes, académicos religiosos, comerciantes y empleados del gobierno;
- La existencia de asesores y servicios de nutrición en casi todas las instalaciones de salud pública; y
- La aprobación de la reglamentación sobre el enriquecimiento del trigo, el aceite y la sal.

Existe una conciencia política y social en todo el país de que la equidad social y de género debe mejorar en todos los niveles, y el *Marco y plan de promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición del país (2018-2023)* tiene en cuenta estas cuestiones. **Sin embargo, la inseguridad, las barreras culturales que limitan la participación de la mujer en diferentes ámbitos (por ejemplo, la educación, el mercado de trabajo) y la ausencia de planes de protección social sólidos e inclusivos siguen siendo obstáculos que impiden abordar la equidad social y de género en favor de la nutrición.**

COOPERACIÓN ENTRE PAÍSES FACILITADA POR EL MOVIMIENTO SUN

Las percepciones sobre la forma de abordar los problemas de nutrición de Afganistán no provienen solo del seno del país. **El Movimiento SUN ha ayudado a los actores involucrados en la nutrición de Afganistán a mirar más allá de las fronteras del país para recoger el aprendizaje, los enfoques prácticos y los recursos técnicos de otros países.** Por ejemplo, en julio de 2019, el Movimiento SUN medió en un acto de intercambio de aprendizajes entre Afganistán y Bangladesh que permitió que una delegación de Afganistán observara, en tiempo real, las medidas multisectoriales de nutrición. El intercambio estuvo organizado por la AFSeN-A y fue facilitado por la FAO. Además, contó con la financiación de la Unión Europea.

La delegación de Afganistán incluyó un grupo diverso de actores involucrados del país que participaron en reuniones y debates con funcionarios de alto nivel de Bangladesh sobre las actividades de sus respectivos departamentos u organizaciones en relación con el marco de la política de nutrición de Bangladesh. La delegación también mantuvo consultas directas con agricultores familiares, cooperativas de pequeños agricultores, programas de asistencia social y funcionarios del gobierno local.

La experiencia de Bangladesh elevó la comprensión de la delegación afgana sobre cuestiones convencionales, como el cálculo de los costos de los planes de nutrición. Sin embargo, los actores involucrados de Afganistán también observaron que Bangladesh estaba bastante avanzado en esferas intersectoriales, como la investigación, así como en cuestiones técnicas fundamentales de la nutrición, como la seguridad alimentaria y el enriquecimiento de los alimentos. Esto inspiró a Afganistán para que iniciara sus propios estudios de investigación, así como para que explorara memorandos de entendimiento (pendientes) con sus homólogos de Bangladesh en torno al desarrollo de capacidades, la seguridad alimentaria y la investigación.

FACILITACIÓN DE LA ONU

Tres organismos de las Naciones Unidas —la FAO, el UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos— han contribuido activamente a la respuesta multisectorial de Afganistán a los problemas de nutrición. Cada organismo de las Naciones Unidas preside uno de los tres grupos de trabajo establecidos en el marco del comité ejecutivo de nutrición de Afganistán. Los tres organismos de las Naciones Unidas también se comprometieron a prestar apoyo financiero al Secretariado Técnico de la AFSeN-A durante un mínimo de dos años.

En su calidad de plataforma mundial organizada, los integrantes de la Red de las Naciones Unidas para el SUN también han hecho contribuciones tangibles para mejorar las cuestiones de proceso relacionadas con la aplicación de una respuesta multisectorial y multiactor a los problemas de nutrición. Por ejemplo, apoyó la activación de una plataforma para donantes y socios para el desarrollo, proporcionó diversas formas de asistencia técnica (AT) a la Alianza de la sociedad civil de Afganistán y apoyó al gobierno en la incorporación de la nutrición en la legislación y los planes. Afganistán no cuenta con su propia red de las Naciones Unidas para el Movimiento SUN, pero los organismos de las Naciones Unidas contribuyen a la mejora de la nutrición por medio del Foro de los socios para el desarrollo.

FUTURAS NECESIDADES DE APOYO

En Afganistán se reconoce que determinados organismos de las Naciones Unidas (FAO, UNICEF, Programa Mundial de Alimentos) y la Alianza de la sociedad civil han desempeñado un papel fundamental en el apoyo al Gobierno para impulsar una respuesta multisectorial a los problemas nutricionales. No obstante, existe una **necesidad no cubierta de apoyo global en gestión de conocimientos e investigación, cambio de comportamiento, promoción estratégica para aumentar la financiación de la nutrición, programación basada en el riesgo y fortalecimiento de capacidades en materia de nutrición relacionadas con el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo.** Además, la AFSeN-A ha venido promoviendo el enriquecimiento de los alimentos (trigo, aceite, yodación de la sal), lo que requiere un compromiso estratégico y la participación del sector privado. En consecuencia, se ha expresado la necesidad de **aprovechar las ideas de la Red de empresas SUN mundial y las experiencias de otros países SUN en relación con la participación del sector privado en pro del bien común.**

BANGLADESH

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

El cambio climático acarrea efectos innegables en la seguridad alimentaria y la nutrición. Bangladesh, un país SUN desde 2012, ha sido pionero entre los países SUN en su esfuerzo por mitigar los efectos del cambio climático. El país ha venido implementando la Estrategia y plan de acción sobre el cambio climático de Bangladesh desde 2009.

Antes de unirse al Movimiento SUN, Bangladesh ya había logrado una importante reducción del retraso en el crecimiento, de un 51 % en 2004 a un 43 % en 2007. Sin embargo, la tasa media anual de reducción (TMAR) del retraso en el crecimiento ha sido mucho más lenta en los últimos diez años. Los análisis del UNICEF muestran que la TMAR debe aumentar del 1,66 % al 3 % como mínimo para alcanzar los objetivos del segundo Plan nacional de acción para la nutrición del país para el año 2025. Como uno de los países con mayor densidad de población del mundo, Bangladesh cuenta con la "arquitectura" de nutrición necesaria a nivel nacional, pero todavía tiene que hacer frente a las carencias de capacidad y recursos para aplicarla a nivel del *upazila* (subdistrito).

El compromiso político de alto nivel del país con las medidas multisectoriales de nutrición se reforzó durante una visita de tres días de la coordinadora del Movimiento SUN en abril de 2017. Sin embargo, la plataforma del Movimiento SUN de Bangladesh ha sido generalmente desaprovechada como herramienta para establecer el nexo entre las cuestiones del cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional. A medida que el país emprende la segunda fase de la Estrategia y plan de acción sobre el cambio climático de Bangladesh, existe la posibilidad de que las redes SUN del país promuevan y reflejen mejor los planteamientos sensibles o resilientes al clima dentro de sus actividades específicas de nutrición y sensibles a la nutrición. Además, existe la posibilidad de orientar las iniciativas climáticas sensibles a la nutrición hacia la equidad y la inclusión social. Por ejemplo, aunque se ha impulsado la integración de la perspectiva de género en las políticas de Bangladesh, la sensibilidad a las diferencias entre hombres y mujeres en sus funciones sociales (por ejemplo, en la agricultura, las prácticas de nutrición), su resistencia a las crisis y el acceso a la información y los recursos no se reflejan plenamente en los programas.

Con respecto a la interfaz entre las medidas de nutrición y las iniciativas de cambio climático en Bangladesh, el Movimiento SUN a nivel mundial también ha perdido oportunidades en la esfera de la gestión de conocimientos, más concretamente, los análisis especiales o la síntesis de la evidencia sobre el vínculo entre el cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional. También existe la necesidad de recibir apoyo técnico para lo siguiente: 1) la revisión de las políticas y los planes existentes relacionados con la nutrición (tanto sectoriales como multisectoriales) desde la perspectiva del cambio climático y 2) el diseño, la implementación y la supervisión de programas de nutrición inteligentes desde el punto de vista climático en sectores específicos (por ejemplo, la agricultura) que son actores focales tanto en las agendas de nutrición como en las de cambio climático.

BURKINA FASO

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

Burkina Faso fue uno de los primeros en convertirse en país SUN, ya que se unió al Movimiento en junio de 2011. Desde aquel momento, el país ha establecido varias de las redes que promueve el Movimiento SUN (por ejemplo, red de las Naciones Unidas, Alianza de la sociedad civil, red de empresas SUN, red parlamentaria, red académica). También se han dado grandes pasos para mejorar algunos resultados nutricionales. Un análisis de la Comisión Europea sobre las tendencias del retraso en el crecimiento en Burkina Faso indica que la TMAR se aceleró entre 2012 y 2018. Los datos de tendencias de las encuestas nacionales de nutrición o encuestas de Supervisión y evaluación estandarizadas en situaciones de emergencia y transición han mostrado una duplicación de la tasa de lactancia materna exclusiva, mientras que la tasa actual se sitúa en torno al 50 %. Sobre la base de estos progresos, el país está en vías de cumplir las dos metas de la Asamblea Mundial de la Salud relacionadas con el retraso en el crecimiento y la lactancia materna exclusiva. *¿Qué contribuciones, si es que las hay, ha hecho el Movimiento SUN a los logros mencionados y qué oportunidades ha perdido el Movimiento SUN a la hora de ayudar a los actores involucrados en la nutrición a optimizar otros resultados nutricionales para el pueblo de Burkina Faso?*

PLURALIDAD DE ACTORES INVOLUCRADOS PERO UNA PEQUEÑA COALICIÓN DE EJECUTORES

Existe un compromiso político de alto nivel con la nutrición, y el presidente de Burkina Faso ha incluido las cuestiones relacionadas con la nutrición en el marco del programa de desarrollo económico del país. La coordinadora del Movimiento SUN visitó Burkina Faso en 2019 y reforzó los compromisos clave con respecto a cuestiones de proceso, como el nombramiento de un punto focal político SUN, así como el aumento de la financiación para la

nutrición.

En Burkina Faso hay 12 ministerios competentes que se ocupan de actividades específicas y sensibles a la nutrición. Sin embargo, como se ha observado en algunos países SUN, el sector de la salud sigue teniendo la mayor parte de la responsabilidad en lo que respecta a la implementación de programas de nutrición, incluso en el marco de una respuesta multisectorial. La plataforma multiactor del país, el Consejo Nacional para la Coordinación de la nutrición, tiene su sede en el Ministerio de Salud de Burkina Faso y se requiere una mayor promoción dirigida a otros sectores clave (por ejemplo, la agricultura) para que redoblen los esfuerzos y participen en la labor intersectorial relacionada con la nutrición.

En Burkina Faso, el mecanismo Red de las Naciones Unidas-REACH ha demostrado ser una importante plataforma para involucrar a los actores involucrados multisectoriales en las medidas que promueven el progreso del país en relación con la nutrición y, en términos más generales, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El modelo de "Una ONU" está funcionando en Burkina Faso, donde el UNICEF se encarga de mantener una visión común y un planteamiento conjunto entre los organismos de las Naciones Unidas.

El Movimiento SUN apoyó el establecimiento de una plataforma de la sociedad civil en Burkina Faso, y el país ha cosechado los beneficios de esa plataforma de coordinación dentro de la sociedad civil. Tanto la Alianza de la sociedad civil como la Red de las Naciones Unidas son reconocidas por sus contribuciones en pro de una mayor financiación para la nutrición. Por ejemplo, la Alianza de la sociedad civil apoyó al país en el aprovechamiento del Servicio Mundial de Financiamiento (GFF, por sus siglas en inglés) para la nutrición.

Cabe señalar que la red de empresas SUN —que está integrada por un grupo de actores involucrados del país— debería tener la capacidad de ser más autosuficiente en comparación con otras redes (debido a que el sector privado dispone de recursos); además, no ha crecido tanto ni ha ejercido un papel tan activo como la red de las Naciones Unidas y la Alianza de la sociedad civil de Burkina Faso. No obstante, esta observación no es exclusiva de Burkina Faso.

CUESTIONES OPERATIVAS

A pesar de los logros cosechados, Burkina Faso sigue enfrentando graves problemas para pasar de los procesos, las plataformas y los planes a los efectos reales en el campo de la nutrición. Las limitaciones operativas relacionadas con la financiación y el gasto, los recursos humanos y la resistencia de los sistemas a peligros, como los conflictos y la inseguridad, son impedimentos para el progreso de la nutrición.

Desde 2014 ha habido un modesto aumento de la financiación. Sin embargo, mantener la "seguridad de la

financiación" de los programas de nutrición ha sido tan difícil como lograr la seguridad alimentaria del país. Garantizar que las asignaciones presupuestarias dedicadas a la nutrición en Burkina Faso no se desvíen para abordar otras cuestiones nacionales —aunque de igual importancia—, sigue siendo un importante desafío para la implementación. Más concretamente, los compromisos financieros del gobierno en materia de nutrición se han visto comprometidos por los problemas de seguridad en la parte septentrional del país que limita con Malí. El gasto subnacional también se ha visto afectado, ya que solo representa el 4 % del total del gasto público en Burkina Faso.

Otro desafío operativo se refiere a los trabajadores en la primera línea de la programación relacionada con la nutrición. Los desafíos en cuanto a los recursos humanos, tanto cuantitativos como cualitativos (capacitación), son abundantes. Se trata de una deficiencia tangible en el sector de la salud. En promedio, hay un solo nutricionista del sector gubernamental por región, sin funcionarios de nutrición a nivel provincial, distrital o comunitario. Como medida de mitigación, hay un grupo de instructores de nutrición que capacitan al personal de salud empleado por las organizaciones de la sociedad civil que trabajan a nivel comunitario.

**¿CUÁL ES EL LUGAR
QUE EL
MOVIMIENTO SUN
DEBE OCUPAR EN EL
FUTURO?**

Burkina Faso ilustra las realidades de implementación de algunos países SUN, aun cuando hay contribuciones tangibles de las estructuras promovidas por el Movimiento SUN (por ejemplo, Alianza de la sociedad civil, red de las Naciones Unidas) para hacer avanzar el programa de nutrición en un país. El liderazgo del sector de la salud dentro de la respuesta multisectorial que Burkina Faso da a los problemas de nutrición —un aspecto que también se observa en

otros países— pone de relieve la necesidad de aprovechar plenamente las oportunidades actuales y futuras para fortalecer los sistemas de salud. Por ejemplo, el Movimiento SUN puede promover y facilitar la integración de la financiación, la generación de demanda, la prestación de servicios, el desarrollo de capacidades y los sistemas de información específicos y sensibles a la nutrición, bajo los auspicios de iniciativas mundiales de gran relieve, como la atención sanitaria universal.

El contexto dinámico de Burkina Faso, con la aparición (o reaparición) de peligros y riesgos que constituyen una amenaza para la programación sostenida de la nutrición, confirma una vez más que la cuestión de la nutrición debe ocupar un lugar destacado en el diálogo y las medidas relacionadas con el nexo entre la acción humanitaria y el desarrollo. Las consultas con los principales actores involucrados en la nutrición en Burkina Faso ponen de relieve las expectativas de los países de que el Movimiento SUN facilite el acceso a diversas corrientes y mecanismos de financiación para apoyar la implementación plena de los planes nacionales de acción para la nutrición. Las observaciones realizadas en Burkina Faso subrayan que, si bien la movilización de recursos es esencial, los países también están lidiando con la "protección" de los fondos movilizados y las asignaciones presupuestarias para la nutrición. Esto sugiere que el programa de promoción en los países debe ser más elaborado y ampliar su cometido para ir más allá de tan solo "aumentar la visibilidad de la nutrición" para incluir la liberación de presupuestos, la utilización de fondos y el manejo de recursos (humanos, financieros, materiales) en pos de la mejora de la nutrición.

Al igual que en otros países, la dinámica de la nutrición en Burkina Faso también requiere una visión ampliada de las medidas multisectoriales de nutrición. Más concretamente, la anemia y el retraso en el crecimiento son las formas predominantes de malnutrición en el país. Sin embargo, el problema de la sobrealimentación está pasando a primer plano. Esta realidad crea una oportunidad para que el sector privado ejerza una participación activa en el contexto de las dietas saludables para reducir la malnutrición en todas sus formas, en lugar de crear redes de empresas que son "aliadas" de la nutrición en la teoría pero no en la práctica.

Hay un potencial para que tanto el sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN como las redes SUN de Burkina Faso faciliten el aprovechamiento de todas estas oportunidades.

COSTA RICA

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

Costa Rica se unió al Movimiento SUN en 2014 y ha recibido cada vez más atención dentro del Movimiento (por ejemplo, las múltiples visitas que realizaron la coordinadora del Movimiento SUN o el coordinador de la red de las Naciones Unidas). Hay varias lecciones que aprender sobre la base de los logros del país en el campo de la nutrición y las distintas dinámicas, capacidades y necesidades relacionadas con la nutrición de los países de América Latina. *En este estudio de caso se destaca el mensaje de nutrición de Costa Rica como ilustración de la búsqueda por parte de un país SUN de un camino diferente del modelo estándar que promueve el Movimiento SUN. También se proporciona una visión de las áreas y cuestiones en las que el Movimiento SUN podría aportar un valor añadido en el futuro.*

MEJORAR EN LUGAR DE COMPETIR CON LO QUE YA

Por ser un país de ingreso medio-alto, Costa Rica no es un país destinatario de la asistencia de los donantes. Cuando el país se unió al Movimiento SUN, ya contaba con un sólido conjunto de políticas relacionadas con la nutrición. Recientemente, elaboró un proyecto de ley sobre el derecho a la alimentación que está a la espera de ser aprobado. Además, el modelo y el enfoque de Costa Rica en materia de crecimiento macroeconómico y desarrollo han dado resultados nutricionales positivos.

Sin embargo, ha habido contribuciones tangibles del Movimiento SUN, en particular en relación con 1) el análisis del presupuesto y los gastos y 2) la gobernanza multisectorial de la nutrición. El Movimiento SUN ha ampliado la colaboración y la cooperación de nutrición en algunos sectores gubernamentales a través de la plataforma multiactor de Costa Rica, así como entre el Ministerio de Salud y varios organismos de las Naciones Unidas. Este fue un planteamiento novedoso para el país.

No obstante, el Ministerio de Salud es el órgano rector y coordinador de las cuestiones de salud y nutrición en el país. Un pequeño conjunto de entidades de las Naciones Unidas, a saber, la FAO, la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud y la Oficina de Coordinación de las Naciones Unidas, integra los principales socios de las Naciones Unidas en el país. Esos organismos han constituido una red de las Naciones Unidas como plataforma de asistencia técnica y financiera para la planificación y ejecución de los programas de seguridad alimentaria y nutrición de Costa Rica. Más allá de las Naciones Unidas, es difícil en esta coyuntura describir la plataforma multiactor de Costa Rica como inclusiva de todos los grupos clave que tienen (o deberían tener) un interés en la nutrición.

Además de los actores mencionados, la plataforma multiactor de Costa Rica incluye una red de instituciones afiliadas al Ministerio de Salud, pero dicha plataforma aún no ha alcanzado su pleno potencial multisectorial y multiactor. Como se ha observado en algunos países de América Latina (por ejemplo, Guatemala), un aspecto que debe mejorarse es la reglamentación de las prácticas del sector empresarial para garantizar que promuevan la nutrición en general y el consumo de alimentos saludables en particular. También se puede ampliar el papel de la sociedad civil en la rendición de cuentas a nivel social, no solo como un grupo de personas al que se consulta ocasionalmente.

Costa Rica está en proceso de establecer una Alianza de la sociedad civil SUN que hará hincapié en las estrategias de comunicación para el cambio de comportamiento que apoyen un enfoque más amplio en los sistemas alimentarios sostenibles del país. En este momento, no hay una red de empresas SUN en el país. Sin embargo, se está preparando el terreno para lograr cierta cooperación entre la sociedad civil y el sector empresarial, que se cimentará en los contactos establecidos entre GAIN y algunas organizaciones de la sociedad civil que operan en el país; de este modo, se trazarán un posible vínculo con los fondos de inversiones de impacto para la nutrición a través de GAIN. De todos modos, es necesario estar atento a la dinámica de supervisión que existe entre los grupos de interés. Por ejemplo, hay antecedentes de que el sector empresarial local obstaculiza la elaboración y aplicación de marcos normativos relacionados con el derecho a la alimentación y limita el alcance y la influencia de la sociedad civil en las propuestas de programas. Por lo tanto, si bien existe un enorme potencial sin explotar para "reunir a las personas", se debe prestar atención para garantizar que haya una complementariedad de esfuerzos entre los diferentes grupos de interés y un entorno propicio para que los diferentes integrantes se responsabilicen de sus contribuciones a un planteamiento de sistemas coherente y contextualmente apropiado para mejorar la nutrición.

Hay zonas de conflicto entre el planteamiento del Movimiento SUN y el propio enfoque que Costa Rica aplica a las medidas multisectoriales de nutrición, que existían desde antes de unirse al Movimiento SUN. Estas tensiones pueden atribuirse en parte a la rigidez que se percibe en el enfoque y el planteamiento del Movimiento SUN. En primer lugar, tanto la FAO como el UNICEF son actores prominentes en el apoyo que recibe el Gobierno de Costa Rica en los asuntos de nutrición. Las cuestiones de "bondad del ajuste" pasan a primer plano cuando se compara el modelo bastante rígido del Movimiento SUN con los mecanismos, planes y arreglos institucionales que ya se consideraban eficaces y apropiados para el contexto. Por ejemplo, Costa Rica ha utilizado el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo para establecer "acuerdos y alianzas nacionales" y planificar el próximo Plan de Acción Conjunta de las Naciones Unidas (2020-2021) como medio para impulsar una acción coordinada en apoyo a la transformación de la nutrición en el país.

Por último, el énfasis que el Movimiento SUN ha puesto hasta ahora en el retraso del crecimiento, una forma de malnutrición que no es tan prominente en Costa Rica (prevalencia nacional del 5,6 %) como lo es en otros países SUN, suscita más preguntas en torno al enfoque temático o estratégico del país en el marco del Movimiento SUN. El retraso en el crecimiento y la emaciación no parecen ser las formas predominantes de malnutrición en Costa Rica, pero la evidencia disponible demuestra que el país no está en vías de cumplir las metas de la Asamblea Mundial de la Salud en lo que respecta a ninguno de los indicadores relacionados con la nutrición.

En varios sentidos, Costa Rica es una excepción positiva en cuanto a la nutrición, pero hay una agenda

**NECESIDADES DE APOYO
INSATISFECHAS**

pendiente relacionada con el aumento de la inclusión y la participación en una respuesta multisectorial y multiactor a los problemas de nutrición.

Aunque el concepto de "reunir a las personas" tiene sus virtudes, hay que encontrar un equilibrio entre el proceso y la acción. Costa Rica tiene una población envejecida y una carga alta de sobrealimentación tanto en niños como en adultos. Además, la creciente prevalencia de las enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación está empezando a tener cabida en el programa de salud pública y en el planteamiento de los sistemas alimentarios. El país puede beneficiarse de una infusión de apoyo en el análisis contextual y en la formulación e implementación de acciones conjuntas para atender a los impulsores de la malnutrición en el país en función del contexto. Es necesario que los principales actores involucrados en la nutrición conozcan más las diversas opciones de asistencia técnica que pueden recibir por intermedio del Movimiento SUN; asimismo, es preciso facilitar el acceso a los diferentes tipos de apoyo.

**POTENCIAL SIN
EXPLOTAR PARA EL
MOVIMIENTO SUN**

Las experiencias de los países, como Costa Rica, dan lugar a preguntas como:

¿Es el Movimiento SUN solo un conjunto de procesos, instrumentos y estructuras de marca que deben aplicarse en su totalidad en cada país miembro? ¿Cómo pueden aplicarse los principios del Movimiento SUN mediante

un planteamiento 1) personalizado y adaptable que responda a los factores directos, subyacentes y estructurales que generan la malnutrición en un país determinado y 2) que se base en las fortalezas (por ejemplo, buscar los motivos que expliquen por qué países como Costa Rica ya han hecho avances significativos en la nutrición)? Este caso de Costa Rica ilustra la diversidad que existe dentro del Movimiento. Un movimiento que es verdaderamente "impulsado por el país y dirigido por el país" no puede tener un único conjunto de procesos prescritos, ni una única Teoría de Cambio.

Este caso también arroja luz sobre las oportunidades de enriquecimiento mutuo o de cooperación entre países. Costa Rica está a la vanguardia de la adopción de un enfoque de sistemas alimentarios a la luz de las nuevas evidencias mundiales, como el informe *EAT-Lancet* de 2019. También está implementando políticas ambientales que influyen en la nutrición. Por lo tanto, como movimiento que debería ser dinámico y estar enfocado en los países, existen varias oportunidades para 1) reorientar el enfoque del Movimiento SUN hacia la dinámica de la nutrición, los puntos fuertes y las necesidades de los países miembros y 2) identificar y aprovechar los puntos fuertes y las experiencias de los miembros del Movimiento SUN para mejorar los países individuales y el Movimiento en su conjunto. Esto último será especialmente importante cuando el Movimiento trate de encontrar su lugar en las agendas mundiales pertinentes, como el cambio climático, los sistemas alimentarios y las enfermedades no transmisibles.

GUATEMALA

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

La Teoría de Cambio del Movimiento SUN se basa en el establecimiento de una "arquitectura" (es decir, estructuras, plataformas, planes) multiactor y multisectorial para la planificación y coordinación de la nutrición con el fin de lograr resultados en materia de nutrición. Sin embargo, las experiencias de la República de Guatemala, país SUN desde 2010, sirven para recordar que la creación de una arquitectura multisectorial (uno de los principales objetivos de las dos primeras fases del Movimiento SUN) es un medio, no un fin, para lograr mejoras transformadoras en la nutrición.

ALINEAR EL ENFOQUE DE LA NUTRICIÓN CON LA DINÁMICA DE LA NUTRICIÓN EN EL PAÍS

Guatemala tiene las tasas de malnutrición más altas de América Latina. Según el Informe de la nutrición mundial de 2018, el país está en vías de cumplir solo dos de las nueve metas de la Asamblea Mundial de la Salud relacionadas con la nutrición para 2025.¹⁶³¹ Casi uno de cada dos niños menores de cinco años (47 %) presenta retraso en el crecimiento en Guatemala, a pesar de que se ha hecho hincapié en la desnutrición crónica como parte de una campaña nacional de nutrición. Asimismo, se registra una elevada doble carga de la malnutrición, cuya gravedad ha ido en aumento desde los años noventa.

Por ejemplo, según las mejores estimaciones nacionales disponibles, al menos tres de cada diez mujeres en edad reproductiva tienen sobrepeso. La carga de las enfermedades no transmisibles también está aumentando; sin embargo, el fuerte vínculo entre la dieta y las enfermedades no transmisibles no se refleja adecuadamente en los planes nacionales de Guatemala. De este modo, el enfoque de Guatemala bajo el marco del Movimiento SUN no se ha ampliado más allá del retraso en el crecimiento, a pesar de la necesidad de prestar mayor atención a la promoción de dietas saludables para prevenir diversas formas de malnutrición y consecuencias adversas, como las enfermedades no transmisibles.

UN "SISTEMA" SIN UN ABORDAJE DE SISTEMAS

Sin embargo, el Movimiento SUN en Guatemala ha desempeñado un papel en el aumento inicial de la participación y la aceptación de una respuesta nacional multisectorial a la nutrición. El país cuenta con los componentes de coordinación multisectorial necesarios que promueve el Movimiento SUN, y existe un Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN), junto con Direcciones Municipales de Seguridad Alimentaria y Nutricional a nivel subnacional.

En el plano nacional, los actores involucrados en la nutrición están organizados en varias redes, y Guatemala es uno de los pocos países SUN que cuenta con una red SUN parlamentaria nacional. Sin embargo, hay una falta de coherencia entre los diferentes integrantes. También hay indicios de la necesidad de fortalecer la comprensión local de la forma en que las medidas de los diferentes integrantes deben complementarse entre sí cuando se persiguen los objetivos de nutrición en común. Es necesario optimizar las funciones de dos grupos concretos dentro de la respuesta nacional: el sector privado y la sociedad civil. Hasta la fecha, la plataforma de la sociedad civil de Guatemala se ha limitado a desempeñar simplemente una función consultiva en el marco de la respuesta nacional multisectorial a la nutrición. Como resultado, el enorme valor de la sociedad civil en la promoción pública, la movilización de la comunidad, el cambio de comportamiento y la responsabilidad social no se han materializado plenamente.

La red de empresas SUN en Guatemala hace hincapié en la filantropía y la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, hay un reconocimiento limitado de que la responsabilidad social empresarial no debe circunscribirse a los pronunciamientos o gastos, sino que debe abarcar también el cumplimiento de los contratos sociales, velando por que las prácticas empresariales no contravengan las mejores prácticas de alimentación y nutrición. En Guatemala se han producido fallos críticos relacionados con las prácticas comerciales y de comercialización que 1) se oponen a la promoción de una alimentación saludable y 2) amplían el control del sector privado sobre los medios de producción agrícola (en detrimento de las familias que dependen de los medios de vida basados en la agricultura).

¹⁶ Se relaciona con el sobrepeso infantil, la emaciación infantil, el retraso en el crecimiento infantil, la lactancia materna exclusiva, la diabetes en las mujeres, la diabetes en los hombres, la anemia en las mujeres en edad reproductiva, la obesidad en las mujeres y la obesidad en los hombres.

La rendición de cuentas es una herramienta importante para la transformación de la nutrición. En Guatemala, las deficiencias en la rendición de cuentas se han manifestado de varias maneras: 1)

**ARQUITECTURA DE LA
NUTRICIÓN PERO
RENDICIÓN DE
CUENTAS LIMITADA**

gasto público y utilización de los fondos, 2) participación intersectorial en la nutrición y 3) prácticas del sector privado que requieren reglamentación y aplicación. Guatemala ha adoptado una gobernanza descentralizada, pero la transferencia de recursos financieros del nivel central al municipal no es óptima. Además, no existen directrices fiscales que garanticen que los fondos públicos se desembolsen a través de una óptica de equidad social;

se trata de un problema muy llamativo en Guatemala, como se describe en la siguiente sección. También hay margen para mejorar la transparencia y la eficiencia del gasto público con mecanismos eficaces para frenar la corrupción.

En lo que respecta a la participación intersectorial, hay varios actores involucrados multisectoriales, pero la influencia del Movimiento SUN en las actividades de nutrición en Guatemala sigue limitándose, en gran medida, al sector de la salud, a pesar de que existen numerosas plataformas que intentan incluir a actores involucrados de otros sectores ajenos a la salud. Es necesario volver a examinar tanto la naturaleza como el alcance de las actividades de promoción destinadas a atraer a otros sectores, a fin de ampliar y mejorar las medidas relacionadas con la nutrición que estos aplican.

Además, aunque el país cuenta con una amplia legislación, existen instrumentos normativos deficientes (así como mecanismos administrativos y judiciales) para regir las entidades del sector privado en relación con 1) la comercialización de alimentos poco saludables y 2) el cumplimiento de contribuciones fiscales acordes con la escala y el alcance de sus actividades.

Guatemala es un país destinatario de proyectos, como las Plataformas Nacionales de Información sobre Nutrición, una iniciativa que financia la Comisión Europea, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y la Fundación Bill y Melinda Gates. Sin embargo, la utilización de la información para la adopción de decisiones en materia de políticas, programas y financiación puede mejorarse, aprovechando deliberadamente las iniciativas complementarias a fin de emplearla como instrumento para reforzar la rendición de cuentas en torno a las medidas con responsabilidad social.

**DETERMINANTES SOCIALES DE LA
NUTRICIÓN**

En Guatemala, al igual que en varios países de América Latina y el Caribe, el estado nutricional se ve afectado por varios factores estructurales. No obstante, ha habido avances positivos; por ejemplo, las consideraciones de género se reflejan en los programas nacionales de apoyo a la agricultura familiar (Programa de Agricultura Familiar para el Fortalecimiento de la Economía Campesina) y de lucha contra la malnutrición (Estrategia Nacional para la Prevención de la Desnutrición Crónica). Sin embargo, la debilidad de las políticas públicas para mitigar la discriminación, desarrollar la resiliencia ante el cambio climático y mejorar la capacidad de respuesta de las medidas de nutrición de Guatemala ante fenómenos, como la alta movilidad de la población (dentro y a través de las fronteras de Guatemala), son impedimentos para el progreso de la nutrición.

Los factores estructurales críticos vinculados a la equidad, la inclusión social y la protección social (en particular, en lo concerniente a las mujeres, ciertos grupos étnicos y los residentes rurales pobres) que impulsan la dinámica y los resultados de la nutrición en el país no se reflejan de manera prominente en las políticas, los planes y los programas relacionados con la nutrición.

Aproximadamente la mitad de la población de Guatemala vive en la pobreza y existen diferencias sorprendentes en cuanto a la malnutrición en todo el país. Por ejemplo, las zonas del país, donde la población es en su mayoría indígena y pobre, tienen tasas de retraso en el crecimiento de hasta el 70 %, lo que supera con creces la media nacional. Además, los efectos del cambio climático, que agudizan vulnerabilidades de larga data, reducen la disponibilidad de tierras cultivables y, por consiguiente, los medios de vida basados en la agricultura. Estos dos factores generan otros resultados adversos en los segmentos más vulnerables y marginados de la sociedad guatemalteca. Sin embargo, el potencial para cuestionar y promover cambios estructurales en el país no se ha materializado plenamente.

**IMPLICACIONES PARA EL
MOVIMIENTO SUN**

En todo el Movimiento SUN, hay pruebas de los méritos de promover un enfoque multisectorial de la nutrición. Aunque la normalización en todos los países SUN (por ejemplo, con respecto a la priorización de cuestiones particulares, como el retraso en el crecimiento y el enfoque de la gobernanza multisectorial de la nutrición) sea un aspecto positivo para la coherencia del proceso en todo el Movimiento, la falta de adaptación en países, como Guatemala, no es una

buena señal para el impacto en la nutrición. Los enfoques sistémicos a medida, que tienen en cuenta las causas estructurales de la malnutrición, la dinámica local, las deficiencias y las capacidades, pueden ser el punto de inflexión para lograr mejoras transformadoras y sostenibles.

La experiencia de Guatemala pone de relieve la necesidad de una Teoría de Cambio específica para cada país que impulse la atención y la acción para abordar los factores más destacados e impactantes que generan la malnutrición en un país determinado. Por ejemplo, en Guatemala, es probable que la protección social y la reglamentación de las prácticas del sector empresarial deban ocupar un lugar más protagónico en los planes y programas basados en una Teoría de Cambio de la nutrición adaptada al país. De este modo, es posible enriquecer los procesos que promueve el Movimiento SUN (por ejemplo, las evaluaciones conjuntas anuales) y las plataformas (por ejemplo, las redes, la plataforma multiactor) con medidas que sustenten la acción intersectorial y fomenten la rendición de cuentas en el planteamiento de las formas y los factores impulsores de la malnutrición más destacados del país.

Es necesario que, en las actividades de promoción del Movimiento SUN, también se dejen a un lado la sensibilización básica y la concientización sobre el valor de la nutrición y se exhorte a los gobiernos y donantes a hacer frente a las desigualdades (por ejemplo, de género, étnica, racial, económica) y la exclusión social como las causas profundas que desencadenan la malnutrición y otros resultados adversos que comprometen el desarrollo nacional.

Las experiencias de países como Guatemala también enfatizan la necesidad de una programación de la nutrición basada en los riesgos. La delimitación entre "Estados frágiles" y otros países puede ser en cierto modo artificial. Varios países SUN, como Guatemala, se enfrentan a peligros y riesgos (por ejemplo, acontecimientos inducidos por el clima que provocan hambre estacional o que ponen en vilo los sistemas alimentarios) que se deben tener en cuenta en la elaboración de los tipos de programas sensibles a la nutrición y específicos de nutrición que se implementan.

Las evaluaciones conjuntas anuales y otros procesos y herramientas del Movimiento SUN deberían incorporar un análisis de los progresos relacionados con los factores que menoscaban los resultados de nutrición, en vez de tan solo evaluar los logros conseguidos en virtud de estos mecanismos.

Desde que se unió al Movimiento SUN en diciembre de 2011, se ha producido un cambio transformador en la forma en que se aborda la nutrición en Indonesia. Las figuras políticas de más alto nivel del país, empezando por el propio presidente, Joko Widodo, han elevado la cuestión de la reducción del retraso en el crecimiento a una prioridad nacional que es fundamental para el desarrollo del capital humano de Indonesia¹⁷. El país ha elaborado un marco común de intervenciones integradas de nutrición destinadas a hacer frente al retraso en el crecimiento en el país, que constituyó un caso de inversión para paliar este flagelo, y en agosto de 2017, el vicepresidente presentó la estrategia nacional relativa al retraso en el crecimiento. En 2018, el presidente puso en marcha el paquete de intervenciones integradas de nutrición en localidades prioritarias (cien distritos y mil aldeas con las tasas de prevalencia del retraso en el crecimiento más elevadas del país). Aparte de las medidas citadas, se incluyeron metas relativas a la reducción del retraso en el crecimiento, la insuficiencia ponderal infantil y la obesidad en adultos en el Plan nacional de desarrollo a medio plazo (2015–2019) con el fin de garantizar el reconocimiento del carácter prioritario del fomento de la nutrición en todos los sectores.

¿Qué papel específico ha desempeñado el Movimiento SUN en los mensajes emergentes de nutrición en Indonesia y qué hemos aprendido sobre la forma en que el Movimiento debe apoyar a un país como Indonesia? Como se ilustra a continuación, el Movimiento SUN ha realizado varias contribuciones que han hecho avanzar la acción multisectorial en materia de nutrición en el país.

CONTRIBUCIÓN DEL MOVIMIENTO SUN PARA AUMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA NUTRICIÓN

La coordinadora del Movimiento SUN visitó Indonesia en febrero de 2017. Esta visita de alto nivel de la subsecretaria general realzó la importancia de la nutrición y reafirmó los crecientes compromisos multisectoriales con la nutrición que ya se adoptan en Indonesia. A finales de 2017, el Gobierno presentó la Estrategia nacional para progresar en la reducción del retraso en el crecimiento.

APRENDIZAJE ENTRE PAÍSES

Aprender de otros países SUN que habían avanzado más en su enfoque multisectorial y multiactor fue un factor decisivo del éxito en la respuesta de Indonesia a la nutrición. En abril de 2017, después de la visita de la

coordinadora del Movimiento SUN al país, una delegación indonesia fue al Perú para aprender sobre los factores decisivos del éxito en la reducción del retraso en el crecimiento. El Banco Mundial financió ese intercambio de conocimientos. La delegación indonesia estuvo constituida por personas de un pequeño grupo de ministerios gubernamentales (el Ministerio Coordinador de Desarrollo Humano y Asuntos Culturales, el Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional, conocido como Bappenas, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Finanzas). Cabe destacar que otros grupos de interés con funciones clave en la reducción del retraso del crecimiento (por ejemplo, el Ministerio de Agricultura, la sociedad civil, entidades del sector privado) no formaron parte de ese intercambio de conocimientos. Sin embargo, la coordinación multiactor y multisectorial por medio de las redes del Movimiento SUN ha favorecido el intercambio de las lecciones aprendidas en el Perú entre un grupo más variado de actores involucrados que desempeñan papeles centrales en la ejecución de los programas sensibles a la nutrición y específicos de la nutrición.

REDES SUN: REUNIR A LAS PERSONAS, FACILITAR MEDIDAS DE NUTRICIÓN

Aunque el Ministerio de Salud haya precipitado en gran medida la incorporación de Indonesia al Movimiento SUN, el Secretariado Nacional del Movimiento SUN del país tiene su sede en *Bappenas*. El punto focal SUN en el gobierno es el viceministro de Desarrollo Social y Humano y Asuntos Culturales del Ministerio de Planificación de Desarrollo Nacional/Organismo de Planificación de Desarrollo

Nacional (*Bappenas*). A escala nacional, el número de ministerios competentes que contribuyen a la mejora de la nutrición se ha ampliado de 11 a 23.

El mecanismo de Asistencia Técnica para la Nutrición, que financia el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, ha sido un medio importante para fortalecer la gobernanza nacional. Por ejemplo, el Secretariado del Movimiento SUN del país recibió varias formas de apoyo técnico (administrativo, de tecnología de la información, operativo). El principal proveedor de Asistencia Técnica para la Nutrición en Indonesia, Nutrition International, también preside actualmente la Alianza de la sociedad civil SUN.

El "modelo" del Movimiento SUN suele implicar la creación de redes de las Naciones Unidas, redes de donantes SUN, Alianzas de la sociedad civil y redes de empresas SUN en todos sus países miembros. En

¹⁷ Reunión Plenaria con la Cámara de Representantes el 16 de agosto de 2016.

Indonesia, los actores involucrados de las Naciones Unidas y de los donantes se agruparon en una sola red: la Red de donantes y de las Naciones Unidas para la nutrición que dirige el UNICEF en colaboración con el Banco Mundial. Esta red ha facilitado la coordinación entre dos grupos con mandatos explícitos de apoyo al gobierno. Asimismo, hasta ahora, ha demostrado ser un mecanismo viable para el intercambio de conocimientos sobre los programas, las actividades y las mejores prácticas.

El Movimiento SUN en Indonesia también tiene una red académica y profesional conjunta. Esa red ha sido decisiva para incrementar la participación en la nutrición y las medidas de promoción de 11 ministerios competentes a 24. También alentó el uso de las redes sociales para facilitar la difusión de información a la población de Indonesia. Además, aconsejó al gobierno que desarrollara plataformas de aprendizaje digitalizadas (módulos electrónicos, videotutoriales) y que utilizara las redes sociales como plataforma para que determinados embajadores de la nutrición actuaran como agentes de cambio para influir en los demás.

Indonesia es uno de los pocos países SUN con una red de empresas SUN activa. Hasta la fecha, la red de empresas SUN, bajo la dirección de Indofood, ha hecho contribuciones tangibles a la nutrición a través de cuatro programas definidos: 1) nutrición para el lugar de trabajo (programas de bienestar de los empleados, educación sobre nutrición); 2) los primeros 1000 días (salas de lactancia en los lugares de trabajo, asesoramiento y educación y asesoramiento sobre la lactancia, infraestructura y apoyo logístico para los puestos de salud de las aldeas); 3) "Nutrición equilibrada" (comida saludable en las oficinas, educación sobre nutrición); y 4) saneamiento e higiene (campañas de lavado de manos, desarrollo de la infraestructura de letrinas, suministro de agua potable).

FINANCIAMIENTO

Además de apoyar la coordinación y la gobernanza de la nutrición, el Movimiento SUN ha hecho contribuciones tanto en términos de recursos financieros como de instrumentos financieros. *Bappenas* y el Ministerio de Finanzas han creado un sistema de seguimiento y monitoreo presupuestario de conformidad con los datos anuales de seguimiento presupuestario que recopila el Movimiento SUN en todo el mundo. **En 2019, se asignaron 29 billones de rupias indonesias (IDR) a las intervenciones de reducción del retraso en el crecimiento¹⁸. Gran parte de este presupuesto se destinó a intervenciones sensibles a la nutrición (asignaciones específicas de la nutrición de 3,7 billones IDR; asignaciones sensibles a la nutrición de 24,3 billones IDR; y asignaciones destinadas a la coordinación y asistencia técnica de 1 billón IDR). Se trata de un hito importante en la expansión del sentido de apropiación y rendición de cuentas para la mejora de la nutrición más allá del sector de la salud.**

Indonesia también se ha beneficiado del Servicio Mundial de Financiamiento del Movimiento SUN. Este financiamiento se concede en el marco de un proyecto del Banco Mundial denominado Inversión en nutrición en los primeros años. El subsidio sirve como financiación para fortalecer la capacidad de los gobiernos nacionales y subnacionales, además de mejorar la eficacia en la ejecución de las intervenciones integradas de nutrición.

OPORTUNIDADES PERDIDAS DE RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS PAÍSES Y LAS DINÁMICAS DE NUTRICIÓN

Las oportunidades perdidas son las siguientes:

- **La dinámica de la nutrición ha cambiado en el país.** En este momento, el país ejerce un liderazgo político transformador en la esfera del retraso en el crecimiento. Sin embargo, por otro lado, se enfrenta a una creciente doble carga de la malnutrición. Los actores involucrados del Movimiento SUN no atienden de manera explícita la malnutrición en todas sus formas.
- **No siempre se percibe que el Movimiento SUN estuviera totalmente alineado con las iniciativas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Es preciso que ambos Secretariados (del Movimiento SUN y los ODS) de Indonesia desarrollen planes de trabajo mutuos o compartidos en aras de conseguir las metas de los ODS.
- **El próximo gran desafío para Indonesia es transformar la arquitectura y las actividades nacionales de nutrición en resultados concretos de nutrición en el nivel de ejecución más bajo.** Hasta la fecha, el seguimiento y monitoreo presupuestario se siguen centrando en el nivel del gobierno nacional, y aún se está trabajando para aplicarlos en los gobiernos del plano subnacional.
- **Hay una necesidad de mayor coherencia entre los grupos de interés para optimizar la coordinación y los resultados de nutrición.** Si bien se han hecho progresos en la facilitación de la coordinación entre ciertos grupos clave (por ejemplo, a través de la Red de donantes y de las Naciones Unidas para la nutrición), algunas redes siguen funcionando de manera fragmentada: un fenómeno que también se ha observado en

¹⁸ Informe 2019 de seguimiento y monitoreo presupuestario, Ministerio de Finanzas y Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional/Bappenas.

todo el Movimiento SUN. La red de empresas SUN y la Alianza de la sociedad civil de Indonesia han participado en el lanzamiento de la campaña nacional de lucha contra el retraso en el crecimiento. No obstante, cabe destacar que la interfaz entre el sector público y el privado puede mejorarse. Aunque sus cuatro programas están alineados con las prioridades del gobierno, en términos prácticos, la red de empresas SUN trabaja en gran medida de forma independiente del gobierno y colabora sobre todo con los organismos no gubernamentales locales para mejorar la salud y el estado nutricional de las comunidades.

- Aunque, en este momento, los medios de comunicación intervienen en la campaña nacional de lucha contra el retraso en el crecimiento (*Bappenas* invitó a la Alianza de periodismo independiente a que utilizara los medios de comunicación para difundir mensajes sobre el efecto de este flagelo en el desarrollo humano), se trata de un grupo de actores involucrados que participó bastante tarde en la iniciativa multisectorial y multiactor. **A medida que otras cuestiones relativas a la malnutrición pasen a primer plano en Indonesia, será importante determinar los puntos estratégicos de intervención o compromiso de los grupos de interés, como los medios de comunicación, que pueden actuar para que los planes y las estrategias generen repercusión en la población.**

Kenia, país SUN desde 2012, adoptó en 2010 un sistema de gobernanza descentralizada que transfirió el poder del gobierno nacional a 47 gobiernos elegidos de los condados. Los actores involucrados en la nutrición están en proceso de transformar la "arquitectura" nacional del Movimiento SUN, como el Plan de acción para la nutrición de Kenia (KNAP, por sus siglas en inglés) para el período 2018-2023 y el Comité de coordinación interinstitucional para la nutrición (la plataforma multiactor nacional de Kenia), en resultados significativos de nutrición a nivel subnacional.

Dos pasos cruciales en ese proceso son 1) el desarrollo de planes de acción para la nutrición de los condados que estén alineados con el Plan de acción para la nutrición de Kenia y 2) la activación de mecanismos de coordinación de la nutrición a nivel de condado que aprovechen el liderazgo técnico en materia de nutrición a ese nivel, los acuerdos de gobernanza local y las organizaciones de la sociedad civil que operan sobre el terreno. La forma en que se está desarrollando el proceso en Kenia, donde tres condados (Busia, Nandi y Vihiga) han puesto en marcha sus planes de acción para la nutrición de los condados en 2019, arroja luz sobre la forma en que se pueden aprovechar los actores y los recursos del Movimiento SUN para apoyar la rendición de cuentas y la acción para lograr un impacto subnacional. Las siguientes son las lecciones y los conocimientos clave:

- Es preciso dedicar tiempo, recursos y conocimientos especializados a una amplia labor de promoción a nivel subnacional (por ejemplo, en el caso de Kenia, que esté dirigida a los gobernadores de los condados o intente comprometerlos) para garantizar que la nutrición adquiriera una marcada importancia dentro de las prioridades locales y que la implementación de la nutrición se ajuste a los recursos presupuestarios locales.
- La existencia de una Alianza de la sociedad civil activa, que está acompañada de organizaciones miembros bien situadas que pueden proporcionar apoyo financiero o técnico a escala subnacional, es un factor esencial del éxito. En Kenia, la sociedad civil no solo desempeña un papel en la implementación de las actividades del programa de nutrición, sino que facilita la priorización y planificación subnacional relacionada con la programación multisectorial de la nutrición.
- Hay serias consideraciones financieras y técnicas para cambiar el paradigma de simplemente "reunir a las personas" en torno a la nutrición a nivel nacional por un planteamiento de la aplicación a nivel subnacional. El mero *proceso* de emprender la transición de un plan nacional (Plan de acción para la nutrición de Kenia) y una plataforma multiactor hacia estructuras, planes y programas localizados obligó a que se aprovecharan los recursos del fondo común del Movimiento SUN, la asistencia técnica por medio del mecanismo que financia el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y las contribuciones financieras de las redes SUN en el país, a saber, la red de las Naciones Unidas para el SUN y las organizaciones miembros de la Alianza de la sociedad civil SUN.
- La implementación subnacional de los programas de nutrición debe aprovechar los mecanismos de rendición de cuentas existentes para obtener resultados y efectos en la población. En Kenia, esa rendición de cuentas final a nivel subnacional recae en los gobernadores de los condados.
- Para mantener la coherencia dentro del sistema de nutrición de un país, el marco o plan nacional de vigilancia y evaluación de la nutrición debería modificarse de modo que a) refleje los planes y prioridades subnacionales, b) garantice que no se pasen por alto los aspectos clave de la Teoría de Cambio del país para la mejora de la nutrición y c) facilite la gestión de conocimientos y el aprendizaje en todos los niveles administrativos.

RUANDA

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

En todo el Movimiento SUN, los países tienen dificultades para resolver cuestiones relacionadas con la implementación subnacional. En Ruanda, país SUN desde 2011, existen varias estructuras nacionales de nutrición que promueve el Movimiento SUN (por ejemplo, la red de Naciones Unidas, la red de donantes SUN y la Alianza de la sociedad civil). Ruanda cuenta con una medida multisectorial institucionalizada, que presta especial atención a sus ministerios sociales: Ministerio de Autoridades Locales, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Recursos Ganaderos, Ministerio de Género y Promoción de la Familia, Ministerio de Infraestructura y Ministerio de Servicio Público y Trabajo. El punto focal SUN pertenece al Ministerio de Género y Promoción de la Familia y existe un mecanismo multisectorial y multiactor de coordinación de la nutrición: el Grupo de trabajo técnico nacional sobre alimentación y nutrición. Esa plataforma está dirigida por el ministro de Salud, y la presidencia se comparte entre el ministro de Finanzas y el coordinador residente de las Naciones Unidas.

Ruanda posee un contexto nacional único, dado el tamaño relativamente pequeño de su población, así como las estructuras de gobernanza y los mecanismos de rendición de cuentas que cubren, entre otras cosas, la nutrición. Sin embargo, el país aporta ideas sobre cuestiones que son relevantes para todos los países SUN, como la incorporación de la nutrición en varios niveles y el fortalecimiento del vínculo entre las estructuras y los procesos de coordinación de la nutrición y las mejoras significativas en los resultados de la nutrición.

RENDICIÓN DE CUENTAS SUBNACIONAL DE LA NUTRICIÓN, INDEPENDIENTE DEL MOVIMIENTO SUN

Ruanda tiene varios niveles de rendición de cuentas: nacional, distrital, de célula y de aldea. Todos los programas de desarrollo a nivel subnacional se rigen por la Estrategia nacional de transformación de Ruanda. Ruanda se divide en 30 distritos y cada uno de ellos tiene su propio comité multiactor de nutrición. Existe una supervisión rigurosa de la aplicación de las intervenciones de nutrición, que comprende la presentación de informes anuales de los distritos mediante sistemas de puntuación del desempeño.

Sin embargo, también existe el sistema de grupos sectoriales, *nyumba kumi*, que comprenden de 10 a 15 hogares, y cada uno de estos grupos cuenta con un líder. La nutrición se refleja en este mecanismo de gobernanza localizada. Por ejemplo, los líderes del *nyumba kumi* facilitan sus propios foros para que los padres debatan cuestiones de bienestar de la comunidad, como la nutrición. Hay agentes de salud comunitarios capacitados que prestan servicios integrados de nutrición, salud e higiene a nivel comunitario y están equipados con teléfonos móviles para documentar e informar sobre los servicios que prestan. A modo de motivación laboral, se aplica un plan de compensación basado en el desempeño que se centra en un conjunto de indicadores de desempeño. Además, todos los agentes de salud comunitarios están organizados en cooperativas que supervisan los centros de salud. Asimismo el encargado de asuntos sociales realiza la supervisión administrativa a nivel de célula, sector o distrito. No obstante, cabe destacar que, si bien existe cierta coordinación entre los sectores, la rendición de cuentas en relación con la prestación de servicios intersectoriales e integrados es limitada en el nivel más bajo de implementación.

LA PROTECCIÓN SOCIAL COMO MOTOR ESTRUCTURAL DE LAS MEJORAS EN LA NUTRICIÓN

Para abordar la nutrición es preciso atacar las causas profundas de la malnutrición. En Ruanda, la reducción de la pobreza y la vulnerabilidad es una prioridad nacional; el Gobierno de Ruanda ha clasificado los hogares en función de los criterios nacionales de pobreza. La categoría 1 engloba a las familias más pobres y vulnerables; quienes se ubican en esta categoría no poseen una casa y tienen dificultades para satisfacer las necesidades básicas.

El gobierno tiene un plan de transferencia monetaria condicionada, por el que las madres de los hogares de la categoría 1 perciben dinero con la condición de que sus hijos se sometan a un control del crecimiento y reciban vacunas. Además, conforme a este programa, las madres deben adquirir otros hábitos que fomenten la salud (por ejemplo, acudir al menos a cuatro visitas de atención prenatal durante el embarazo). Cada familia de la categoría 1 también recibe del gobierno una vaca o animales pequeños y se les da prioridad a los hogares con mujeres embarazadas y niños desnutridos. Esta iniciativa se supervisa a través del plan de distrito, que incluye la vigilancia activa por parte del ejército.

Los programas de nutrición en Ruanda se financian con una combinación de recursos gubernamentales y los

**CONTRIBUCIÓN DEL
MOVIMIENTO SUN A LAS
MEDIDAS DE NUTRICIÓN EN
RUANDA**

fondos de los socios para el desarrollo. El presidente de Ruanda puso en marcha un Programa multisectorial para la reducción del retraso en el crecimiento, gracias a la financiación procedente de una serie de mecanismos de financiación y encargados de la ejecución que también están vinculados al Movimiento SUN (por ejemplo, el Servicio Mundial de Financiamiento, el

Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, el Banco Mundial y el UNICEF). El gobierno también estableció partidas presupuestarias específicas para hacer frente a los problemas de nutrición a través de los principales ministerios competentes; la asignación presupuestaria total para los programas de nutrición fue de USD 28 millones en el período 2018-2019. En lo tocante al ejercicio económico 2019-2020, el énfasis del presupuesto para la nutrición recae en el apoyo de las intervenciones específicas de nutrición, con especial atención al retraso del crecimiento.

Como se ha observado en varios otros países, dos estructuras del Movimiento SUN, la red de las Naciones Unidas y la Alianza de la sociedad civil, ocupan un lugar destacado en el apoyo a la respuesta multisectorial de nutrición en Ruanda. La red de las Naciones Unidas ha prestado asistencia técnica en varios ámbitos (por ejemplo, apoyo técnico a la red académica y de investigación de Ruanda y asistencia para la coordinación multisectorial). La alianza de la sociedad civil de Ruanda (Alianza del Movimiento SUN en Ruanda) ha abogado por un aumento de la inversión en nutrición y fue fundamental como intermediaria para que Ruanda fuera la sede de una Ruta de aprendizaje del Movimiento SUN en África en 2017.

Sin embargo, queda una pregunta: ¿Cómo influyeron todos estos factores en los resultados de la nutrición?

**UNA AGENDA PENDIENTE Y
OPORTUNIDADES PARA
RECIBIR APOYO DEL
MOVIMIENTO SUN**

A pesar de estar bastante avanzada en relación con otros países del África subsahariana en la "filtración" de un enfoque multisectorial nacional en el nivel de ejecución más bajo, Ruanda sigue teniendo una de las tasas de retraso en el crecimiento infantil más altas del mundo (37 % a nivel nacional, 41 % en las zonas rurales y 24 % en las zonas urbanas, según la última

encuesta de demografía y salud de 2014-2015).

Una importante lección que se desprende de Ruanda se refiere a la coherencia dentro de una respuesta multisectorial de nutrición, en la que surge la oportunidad de que el Movimiento SUN ponga a prueba modelos verdaderamente integrados (por ejemplo, entre los sectores de la salud y la agricultura) para maximizar los efectos sinérgicos y reducir al mínimo las consecuencias negativas no deseadas de los esfuerzos aislados y específicos de cada sector. En un artículo que en 2019 publicó la revista *BMC Public Health*, se proporciona más información sobre una esfera que tal vez sería necesario optimizar¹⁹. Cuando se hace hincapié en los medios de vida y la reducción de la pobreza en Ruanda, no se aprovechan las oportunidades de mejorar la diversidad de la dieta y promover una alimentación sana. Un ejemplo de ello es cuando los hogares agrícolas rurales del país logran aumentar la producción agrícola y obtener apoyo en la cadena de valor, algunos de ellos venden los alimentos nutritivos y de alta calidad que producen para maximizar sus ingresos en lugar de mejorar su propia nutrición. No adquieren alimentos de calidad sino que aumentan su consumo de alimentos más baratos y de escaso valor nutricional: una práctica que no fomenta la diversidad de la dieta.

Así pues, existe una clara encrucijada entre los medios de vida agrícolas y los sistemas alimentarios rurales (es decir, entre conservar una parte de la producción de alimentos saludables para el consumo de los hogares o garantizar que los hogares tengan acceso a alimentos asequibles, diversos y nutritivos en los mercados rurales de alimentos) que podría ser el eslabón perdido en la lucha contra la malnutrición en Ruanda.

Esta realidad crea oportunidades para que el Movimiento SUN redoble sus esfuerzos en torno a la gestión de conocimientos, el aprendizaje o la asistencia técnica en países como Ruanda para: 1) aprovechar las pruebas, experiencias y recursos mundiales; 2) identificar o poner a prueba las mejores prácticas locales; y 3) optimizar los mecanismos y foros multiactor en los países como plataformas para la prestación de servicios integrados contextualmente adecuados, el aprendizaje y la reproducción de las mejores prácticas locales entre los socios.

¹⁹ Weatherspoon DD, Miller S, Ngabitsinze JC, Weatherspoon LJ, Oehmke JF. Stunting, food security, markets and food policy in Rwanda. *BMC Public Health*. 2019;19(1):882. doi:10.1186/s12889-019-7208-0.

YEMEN

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

La República de Yemen tiene una población total de casi 30 millones de habitantes. Según el Plan de respuesta humanitaria de Yemen para 2019, el 79 % de la población (24,1 millones de personas) necesita asistencia humanitaria. La escala sin precedentes de la crisis humanitaria del país ha afectado a la forma en que se aborda la nutrición, así como a la manera en que los actores involucrados en la nutrición organizan y coordinan su trabajo.

¿PUEDE TRABAJAR EL MOVIMIENTO SUN EN UNA CRISIS HUMANITARIA?

Las experiencias de Yemen desde que se unió al Movimiento SUN en 2012 arrojan luz sobre cuestiones relacionadas con la fidelidad de la plataforma multiactor SUN en tiempos de crisis. También proporciona información sobre la posición del Movimiento SUN en los Estados frágiles y afectados por conflictos.

Incluso antes de unirse al Movimiento SUN en 2012, Yemen estaba entre las naciones más pobres y menos desarrolladas del mundo. Cuando se incorporó al Movimiento SUN, los actores involucrados en la nutrición del país establecieron un comité de pilotaje nacional con una representación diversa de varios ministerios competentes que participaban directamente en la prestación de servicios relacionados con la nutrición. El comité de pilotaje también incluye otros ministerios competentes que facilitan la implementación (por ejemplo, finanzas, medios de comunicación), donantes seleccionados, organismos de las Naciones Unidas, la Universidad de Sana'a y la Federación de cámaras de comercio e industria de Yemen. En este sentido, varios grupos de interés han estado representados en la plataforma multiactor SUN de Yemen. Sin embargo, el concepto de red SUN no ha cobrado tanta fuerza en Yemen como en otros países SUN.

Cuando el conflicto y la inestabilidad política alcanzaron su punto álgido en 2014-2015, se produjo una de las peores crisis humanitarias del mundo provocadas por el hombre. La crisis forzó el desplazamiento de millones de personas, interrumpió servicios y programas y desestabilizó la gobernanza general del país.

¿Pueden los mecanismos de gobernanza y coordinación de la nutrición que promueve el Movimiento SUN soportar las presiones de una crisis humanitaria?

Las experiencias en Yemen sugieren que, en los contextos humanitarios, las reglas de participación cambian. Los arreglos institucionales que existen en teoría antes de una crisis se modifican cuando esta acaece. En los últimos años, el principal mecanismo de alineación y coordinación interinstitucional ha sido el sistema de grupos sectoriales humanitarios. La plataforma del grupo sectorial ha tenido prioridad sobre las plataformas del Movimiento SUN. En Yemen, al igual que en varios otros Estados frágiles y afectados por conflictos, existe un grupo sectorial especial de nutrición. El Secretariado del Movimiento SUN en Yemen, que se encuentra dentro del Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional intersectorial del país, ha participado en el grupo sectorial de nutrición. Sin embargo, existen también otros grupos sectoriales (seguridad alimentaria y agricultura; salud; agua, saneamiento e higiene) que se ocupan de cuestiones que contribuyen a la nutrición.

ESTIMULAR LA GOBERNANZA DE LA NUTRICIÓN MÁS ALLÁ DE LA RESPUESTA HUMANITARIA

Cuando el país adopta una respuesta humanitaria y, al mismo tiempo, cambia el enfoque para abordar las cuestiones de recuperación y desarrollo a largo plazo, existe la posibilidad de aprovechar las capacidades y las plataformas establecidas en el marco de la respuesta humanitaria.

En el período 2019-2020, el país se ha enfocado en realinear los actores de la nutrición para los próximos tres años bajo los auspicios del Movimiento SUN en Yemen. En Yemen, una de las prioridades del gobierno es reanudar su liderazgo en materia de nutrición y la administración del país en su conjunto. Sin embargo, existen limitaciones operacionales muy serias, como la ausencia de un presupuesto de funcionamiento para la mayoría de los ministerios competentes centrales en Sana'a. Durante la crisis, se eludió al nivel central, y los fondos provenientes de los donantes y los socios para el desarrollo se canalizaron hacia los encargados de la ejecución en las provincias de Yemen.

Con el apoyo del consorcio Mejorar la Calidad del Fomento de la Nutrición Plus (MCSUN+), el Secretariado SUN de Yemen ha estado trabajando con los principales actores involucrados en la nutrición para producir la arquitectura del Movimiento SUN, como un marco común de resultados presupuestado, un plan multisectorial de acción para la nutrición de tres años de duración y las herramientas correspondientes, como un plan de monitoreo y evaluación de la nutrición y un plan de promoción de la nutrición. Entre los diferentes grupos que participan en la plataforma multiactor de Yemen, un núcleo de cinco ministerios competentes —el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Salud Pública y Población, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Riqueza Pesquera y el Ministerio de Agua y Medio Ambiente— dirigirán la prestación de servicios e intervenciones de nutrición en el marco

del próximo plan multisectorial de acción para la nutrición. En particular, varios de esos ministerios han dirigido de manera conjunta algunos de los grupos sectoriales de asistencia humanitaria. Esta será una fortaleza que habrá que aprovechar en los próximos años.

La puesta en marcha de las redes SUN (por ejemplo, de la sociedad civil, de empresas) también está en la agenda del Movimiento SUN en Yemen. Sin embargo, dado que las redes SUN se basan en un modelo de desarrollo, no ha sido posible poner en funcionamiento las diversas redes del Movimiento SUN bajo condiciones humanitarias. Esta es una observación importante que debería llevar al Movimiento SUN mundial a examinar la forma en que las redes SUN están estructuradas a nivel nacional. Sobre todo deben tener la agilidad suficiente para asumir funciones diferentes en caso de que cambien las condiciones y la dinámica del contexto local (por ejemplo, ante una crisis humanitaria).

¿CUÁL ES EL PAPEL DEL MOVIMIENTO SUN EN LOS ESTADOS FRÁGILES?

En medio de una crisis, aunque se activen otros mecanismos de coordinación, planificación o implementación, como los grupos sectoriales, es importante mantener el canal de comunicación entre la plataforma multiactor de un país (o su Secretariado del Movimiento SUN en el país) y el Secretariado del Movimiento SUN.

Con carácter prioritario, el Movimiento SUN no deberá perturbar ni complicar en exceso los arreglos y procesos institucionales en medio de una crisis humanitaria. El objetivo debe ser mejorar o complementar las condiciones, antes que introducir una complejidad innecesaria en un conjunto de circunstancias de por sí delicadas. Sin embargo, el Movimiento puede interceder para garantizar que el liderazgo local o nacional y la apropiación de las medidas multisectoriales de nutrición no se erosionen en tiempos de crisis.

Dada la estructura y la historia del planteamiento por grupos sectoriales en varios países, la Red de las Naciones Unidas para el SUN puede desempeñar funciones específicas para asegurar que los actores involucrados en la nutrición del gobierno y la sociedad civil de un país participen activamente en los grupos sectoriales de asistencia humanitaria. Esto es consistente con el lema del Movimiento SUN de ser “dirigido e impulsado por los países”. La Red de las Naciones Unidas también puede ayudar a que la nutrición funcione como una medida del éxito de la respuesta humanitaria general (por ejemplo, como reflejo de la posibilidad de acceder a las personas más necesitadas y brindarles los servicios que les permita ejercer sus derechos humanos básicos, y pasar de la respuesta a la recuperación y al desarrollo de resiliencia).

El Movimiento SUN en Yemen ha establecido un plazo de tres años para implementar su plan multisectorial de acción para la nutrición. Cuando se participa en la planificación de la nutrición en Estados frágiles y afectados por conflictos, es importante que el Movimiento SUN promueva el examen periódico de la Teoría de Cambio del país para la transformación de la nutrición. Sobre todo, es fundamental efectuar comprobaciones de la realidad en relación con cuestiones, como la protección social, el acceso físico a las poblaciones destinatarias (esto cobra relevancia cuando se trata de grandes segmentos de la población que están desplazados o son inaccesibles debido a la inseguridad o los conflictos), la disponibilidad de infraestructura funcional (por ejemplo, carreteras, instalaciones de salud, escuelas, agua potable y sistemas de riego), el manejo de la cadena de suministro y la capacidad de los recursos humanos en la primera línea.

En todos los países, el Movimiento SUN puede apoyar a los actores involucrados para que resistan el impulso de incluir "todo lo relacionado con la nutrición" en sus planes de acción y marcos nacionales de nutrición. Es fundamental establecer prioridades, sobre todo en los Estados frágiles y afectados por conflictos. El Movimiento SUN puede hacer contribuciones sustanciales para posicionar a la nutrición dentro del nexo entre la acción humanitaria y de desarrollo. También puede facilitar el acceso a una asistencia técnica de alta calidad, apropiada para el contexto, que ponga al país en primer lugar y capacite a las entidades locales y nacionales en la dirección de respuestas coordinadas en materia de nutrición.

CASOS REGIONALES

Ilustraciones de los países en la revisión estratégica del Movimiento SUN

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE:

Un caso sólido para que el Movimiento SUN proceda de manera diferente

Sobre la base de amplias consultas con los actores involucrados y los conocimientos contextuales del Movimiento SUN y la nutrición en América Latina y el Caribe, es lógico que surjan preguntas acerca de la pertinencia y el valor añadido del Movimiento SUN en la región. De hecho, la región ofrece varios ejemplos *contrarios a la realidad* de cómo el progreso de la nutrición se ha producido en ausencia del Movimiento SUN o con escasa influencia suya.

Cabe destacar que algunos países de América Latina y el Caribe con grandes compromisos con el Movimiento SUN tienen las tasas de malnutrición más elevadas de la región. Además, el hecho de que la reducción del retraso en el crecimiento siga siendo el principal enfoque temático del Movimiento conlleva graves consecuencias para la apropiación del Movimiento SUN y las bondades del ajuste en América Latina y el Caribe. La región de América Latina y el Caribe se caracteriza por una doble y triple carga de malnutrición. Un movimiento que siga centrándose en gran medida en el retraso del crecimiento, así como no promueva ni aproveche las iniciativas relacionadas con los factores estructurales que generan la malnutrición (por ejemplo, la igualdad, la transparencia, el gasto público), pareciera hacer caso omiso de la dinámica de la transformación de la nutrición en esta región.

Algunos de los problemas que inciden en la nutrición son factores contextuales, como la violencia, el cambio climático y los disturbios políticos. Estos factores estimulan la movilidad humana, una preocupación humanitaria creciente en la región. Si bien estos factores tienen repercusiones en la nutrición, no son de la incumbencia exclusiva de los actores involucrados en la nutrición.

Para que el Movimiento SUN se destaque en América Latina y el Caribe, debe haber un reconocimiento de la posición de la región con respecto a la gobernanza regional y subregional. En varios integrantes de los grupos de nutrición de América Latina y el Caribe existe la creencia de que la gestión del Movimiento SUN está orientada hacia los problemas (enfoque temático) y las formas de trabajo en África (gobernanza). Aunque es necesario que el Movimiento SUN esté más impulsado por los países, dirigido por los países y centrado en los países, los actores involucrados en el Movimiento SUN deberán ser conscientes de las oportunidades que se pierden cuando no se aprovechan las alianzas y plataformas técnicas, de promoción o políticas de América Latina y el Caribe, que se extienden más allá de las fronteras de un solo país. A diez años de su creación, el Movimiento SUN ha tardado en aprovechar las plataformas de integración regional con agendas que podrían repercutir en los resultados nutricionales en la región (por ejemplo, el Sistema de la Integración Centroamericana).

A pesar de las deficiencias mencionadas, los actores involucrados en la nutrición regional tienen un interés genuino en estar formalmente conectados a la red mundial más amplia de agentes de la nutrición. Hay margen para que esta región se beneficie de un movimiento más amplio (por ejemplo, aprendiendo nuevos modelos de promoción de la nutrición basada en la evidencia que puedan ser adaptados por los actores involucrados en la región). Sin embargo, es necesario reconsiderar la forma en que las experiencias del Movimiento SUN dentro de la región se destacan a nivel mundial. Por ejemplo, como se describe en el estudio de caso de Costa Rica para la revisión estratégica, ese país ha recibido una mayor atención en el marco del Movimiento SUN mundial. Varios actores involucrados en la nutrición de América Latina y el Caribe reconocen la labor pionera que está realizando Costa Rica con respecto a los sistemas alimentarios, pero perciben que el interés del Movimiento SUN en el país está impulsado en gran medida por los intereses de algunos agentes de poder global del Movimiento SUN de ingresar al ámbito de los sistemas alimentarios.

Por el contrario, hay otros países de América Latina y el Caribe que han hecho grandes progresos en materia de nutrición (por ejemplo, el Perú y El Salvador) que no reciben tanta atención como Costa Rica en el Movimiento SUN. En la región, hay ejemplos de factores esenciales del éxito en la mejora de la nutrición. Por ejemplo, las experiencias de Bolivia (país no perteneciente al Movimiento SUN) y el Perú (país SUN) ponen de relieve que el empoderamiento de la mujer, la protección social y la sensibilidad cultural en la difusión comunitaria son fundamentales. Sin embargo, el Movimiento SUN no ha sido visible ni se ha pronunciado sobre estas cuestiones, que ni siquiera han sido objeto de discusión en debates sobre una Teoría de Cambio para la nutrición.

Con el creciente interés de los actores involucrados en el Movimiento SUN a nivel mundial por participar en los sistemas alimentarios, así como la clara necesidad en la región de hacer frente a los factores estructurales que desencadenan la malnutrición, todavía no está claro si el Movimiento SUN está preparado para adoptar una forma de trabajo que no se limite a la acción bilateral centrada en un solo país. Para abordar una cuestión, como los sistemas alimentarios o los mercados de alimentos, es necesario adoptar la investidura de territorios o corredores (que abarquen varios países), así como vincularse de manera más oficial a las plataformas agroecológicas y comerciales.

EL MOVIMIENTO SUN DESTACA DE FORMA DIFERENTE EN TODA ÁFRICA:

Un caso para racionalizar el planteamiento del Movimiento SUN a través de una perspectiva regional y subregional

En África, el Movimiento SUN ha sido testigo de una mezcla de éxitos y oportunidades perdidas. El Movimiento SUN ha contribuido a elevar el perfil de la nutrición dentro y entre los países del continente, pero el potencial de transformación de la nutrición mediante planteamientos coordinados y con base empírica no se ha concretado plenamente.

La región de África está lejos de ser un ente aislado. La diversidad inherente (lingüística, cultural, geopolítica, demográfica, ecológica) de la región debería advertir acerca de las prioridades de los asuntos y medidas del Movimiento SUN en el continente, así como acerca de la forma en que se brinda apoyo a los países SUN de África. Además, hay varios Estados frágiles y afectados por conflictos en la región. Esos países tienen contextos locales sociopolíticos o económicos impredecibles, financiación limitada para la nutrición y problemas de transparencia y colaboración multiactor. Aunque el Movimiento SUN se compromete con esos Estados frágiles de forma bilateral, se pueden redoblar los esfuerzos para vincularlos y apoyarlos como cohortes y facilitar que sus voces sean escuchadas dentro del Movimiento y más allá.

Hay grupos sectoriales lingüísticos naturales de países SUN (por ejemplo, países francófonos) que representan una proporción considerable de los miembros del Movimiento SUN. Sin embargo, la forma en que está estructurado el sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN no está totalmente alineada con sus necesidades. Existe la percepción común de que el enfoque y el sistema de apoyo internacional del Movimiento SUN están orientados hacia los países africanos de habla inglesa y que los recursos (técnicos, políticos, económicos) dentro de las regiones y subregiones no se movilizan ni se aprovechan en su totalidad.

Al igual que en otras regiones, el Movimiento SUN no ha procurado activamente establecer vínculos formales con bloques políticos y económicos o comerciales a nivel regional y subregional. La Unión Africana y el Banco Africano de Desarrollo ejercen un papel dinámico en el impulso de la agenda de nutrición, incluida la utilización de sistemas de puntuación para la rendición de cuentas en materia de nutrición en toda la región. Sin embargo, es necesario mejorar la intervención estratégica del Movimiento SUN en esas dos entidades y en los principales bloques subregionales (por ejemplo, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, el Mercado Común del África Oriental y Meridional, la Comunidad del África Oriental y la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo).

Como mínimo, el Movimiento SUN debería tener representación oficial en los grupos temáticos o de trabajo afiliados a las entidades mencionadas. Por ejemplo, no hay un representante designado por el Movimiento SUN para participar en el grupo de trabajo técnico del sistema de puntuación para la rendición de cuentas en materia de nutrición de la región.

A través de las plataformas mencionadas, el Movimiento SUN puede ejercer una enorme influencia, más allá de los actores involucrados convencionales en materia de nutrición. Los bloques regionales y subregionales tienen poder de convocatoria ante los jefes de estado, los ministros de finanzas y los ministros sectoriales a la hora de ayudarlos a que saquen el máximo provecho del puesto que ocupan (por ejemplo, los ministros de Educación pueden conseguir que las niñas asistan a la escuela y progresen a través del sistema educativo en sus países), un poder que genera repercusiones sensibles a la nutrición si se ejerce con calidad y a escala. Este tipo de compromiso requiere una visión mucho más sofisticada de la acción multisectorial, que va más allá de la elaboración de planes y marcos en los países individuales.

La implicación futura del Movimiento SUN en el ámbito de los sistemas alimentarios podría ser una ayuda para el continente, si esa participación se hace con la intención de promover dietas saludables, así como de incluir la producción y comercialización de alimentos saludables adecuados y asequibles para el consumo interno de los países, en vez de centrarse en producir alimentos para la exportación.

Referencias

- ⁱ Bezanson, K. e Isenman, P. (2010): "Scaling up Nutrition: a framework for action", *Food and Nutrition Bulletin*, 31(1): 178–186. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/156482651003100118>
- ⁱⁱ Development Initiatives (2018): *Informe de la nutrición mundial 2018. Arrojar luz sobre la nutrición para inspirar nuevas iniciativas*. Bristol (Reino Unido): Development Initiatives.
- ⁱⁱⁱ UNICEF, OMS y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2019): *Levels and Trends in Child Malnutrition: Key Findings of the 2019 Edition of the Joint Child Malnutrition Estimates*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- ^{iv} FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS (2019): *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía*. Roma: FAO. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- ^v Bennett, J.E., Stevens, G.A., Mathers, C.D. et al (2018): "NCD Countdown 2030: worldwide trends in non-communicable disease mortality and progress towards Sustainable Development Goal target 3.4". *The Lancet*. 392(10152): 1072-1088. 10.1016/S0140-6736(18)31992-5.
- ^{vi} FAO y OMS (2019): *Sustainable Healthy Diets: Guiding Principles*. Roma: FAO y OMS. Disponible en: <http://www.fao.org/3/ca6640en/ca6640en.pdf>
- ^{vii} UNICEF (2019): *El Estado Mundial de la Infancia 2019. Niños, alimentos y nutrición: Crecer bien en un mundo en transformación*. Nueva York: UNICEF. Disponible en: <https://www.unicef.org/reports/state-of-worlds-children-2019>
- ^{viii} Lie, A-L. (2019): "Power in global nutrition governance: a critical analysis of the establishment of the Scaling Up Nutrition (SUN) partnership". *Global Governance*. 25(2): 277–303. <https://doi.org/10.1163/1942672002502006>
- ^{ix} Mensajes principales enviados por la Red de la sociedad civil SUN para el equipo de la revisión estratégica del Movimiento SUN en noviembre de 2019.
- ^x Notas de reuniones enviadas por la Red de donantes del Movimiento SUN para el equipo de la revisión estratégica en noviembre de 2019.
- ^{xi} UNICEF, OMS y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (2019): *Levels and Trends in Child Malnutrition: Key Findings of the 2019 Edition of the Joint Child Malnutrition Estimates*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- ^{xii} Notas de reuniones enviadas por la Red de donantes del Movimiento SUN para el equipo de la revisión estratégica en noviembre de 2019.
- ^{xiii} Willett W, Rockström J, Loken B, et al. (2019): "Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems". *The Lancet*. 393(10170): 447-492. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31788-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31788-4).